



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Jasmiina Naatula

## **Asiakaskannattavuuslaskennan hyödyt kriiseissä**

Asiakaskannattavuuslaskenta resilienssin ja suorituskyvyn lähteenä

Laskentatoimen ja rahoituksen  
akateeminen yksikkö  
Laskentatoimen ja tilintarkastuksen  
pro gradu -tutkielma  
Laskentatoimen ja tilintarkastuksen  
maisteriohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Jasmiina Naatula		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Asiakaskannattavuuslaskennan hyödyt kriiseissä : Asiakaskannattavuuslaskenta resilienssin ja suorituskyvyn lähteenä		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Laskentatoimi ja tilintarkastus		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Mika Ylinen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	108

---

**TIIVISTELMÄ:**

Asiakaskannattavuudet ja niiden seuraaminen ovat nousseet merkittävään rooliin nykypäivän dynaamisissa ja nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä. Etenkin viime vuosien kriisien, kuten koronapandemian, aiheuttamat arvaamattomat muutokset ovat saaneet aikaan sen, että asiakaskannattavuuslaskennan merkitys yrityksissä on korostunut huomattavasti. Jotta asiakaskannattavuuksien tarkastelusta on hyötyä, pitää tätä tietoa osata soveltaa käytännön päätöksentekoon. Tutkielman tavoitteena on selvittää asiakaskannattavuuslaskennan roolia Suomessa toimivissa suuryrityksissä tällä hetkellä sekä laskennan tulevaisuudennäkymiä. Lisäksi selvitetään kriisinäkökulmaa hyödyntäen, onko asiakaskannattavuuslaskennasta hyötyä yrityksen resilienssin kannalta, ja kuinka viime vuosien kriisit ovat muokanneet asiakaskannattavuuslaskentaa ja sen roolia yrityksissä. Tämän ohella tarkastellaan asiakaskannattavuuslaskennan yhteyttä yrityksen suorituskykyyn sekä asiakassuorituskykyyn. Aihealuetta ei ole Suomessa viime vuosina tutkittu, joten tavoitteena on tuottaa tutkimustietoa asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntämismahdollisuuksista tulevaisuuden kriisien varalle.

Tutkielman teoriaosassa määritellään asiakaskannattavuuden käsite ja esitellään menetelmiä sen laskemiseksi. Laskentamenetelmien ominaispiirteitä ja niiden käytön yleisyyttä selvitetään aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta hyödyntäen. Teoriaosassa pureudutaan myös yrityksen resilienssin ja suorituskyvyn käsitteisiin sekä pohditaan, miten ne kytkeytyvät johdon laskentatoimen ja etenkin asiakaskannattavuuslaskennan kontekstiin. Empiriaosa perustuu puolistrukturoituihin teemahaastatteluihin, joissa edustettuna on yhteensä 11 organisaatiota seitsemältä eri toimialalta. Controllereita ja muita johdon laskennan asiantuntijoita haastatteleamalla selvitetään asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntämisen tasoa sekä kehityssuuntia Suomessa toimivissa suuryrityksissä. Asiakaskannattavuuslaskennasta saatavia hyötyjä tutkitaan resilienssin ja suorituskyvyn näkökulmista.

Tutkielman tulokset osoittavat asiakaskannattavuuslaskennalla olevan tällä hetkellä tärkeä rooli yrityksissä. Laskenta on viime vuosina kehittynyt entistä tarkemmaksi ja reaaliaikaisemmaksi, ja tulevaisuudessa sen merkityksen ennakoidaan kasvavan entisestään. Toisaalta myös tuotekannattavuuslaskennalla on edelleen paikkansa yrityksissä. Kriisit ovat osaltaan muokanneet asiakaskannattavuuslaskentaa, ja resilienssin näkökulmasta asiakkaiden kannattavuuksien tarkastelusta on hyötyä etenkin hinnoittelupäätösten tukena. Myös yrityksen suorituskyvyn näkökulmasta asiakaskannattavuuksien tarkastelulla on merkittävä rooli, sillä laskenta mahdollistaa toiminnan suuntaamisen kannattaviin asiakkaisiin ja markkinoihin. Asiakaskannattavuuslaskennasta hyötymisen näkökulmasta on olennaista, että osaaminen ja työkalut asiakaskannattavuustietojen käsittelyyn ovat organisaatiossa tarpeeksi hyvällä tasolla. Huomionarvoista on, etteivät asiakaskannattavuudet voi toimia ensisijaisena ohjausvälineenä kaikissa tilanteissa.

---

**AVAINSANAT:** asiakkuudenhallinta, kannattavuus, resilienssi, suorituskyky, sisäinen laskentatoimi

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta ja merkitys	6
1.2	Tutkielman tavoite ja rajaukset	8
1.3	Tutkielman rakenne	11
2	Asiakaskannattavuus	13
2.1	Asiakaskannattavuuden määritelmä	14
2.2	Historiatietoon perustuvat laskentamenetelmät	17
2.2.1	Yksittäisten asiakkaiden kannattavuusanalyysi	18
2.2.2	Asiakassegmenttien kannattavuusanalyysi	19
2.3	Ennustamiseen perustuvat laskentamenetelmät	20
2.3.1	Asiakkaan elinkaarilaskenta	21
2.3.2	Arvonmäärittämissmalli	22
2.4	Toimintolaskenta ja asiakaspääomalaskelmat	23
3	Johdon laskentatoimi ja yrityksen resilienssi	26
3.1	Yrityksen resilienssi	26
3.2	Kriisien vaikutus johdon laskentatoimeen	30
3.3	Johdon laskentatoimen merkitys resilienssin saavuttamisessa	32
4	Asiakaskannattavuuslaskenta ja yrityksen suorituskyky	35
4.1	Suorituskyvyn määritelmä	35
4.1.1	Suorituskyvyn mittaus	36
4.1.2	Asiakassuorituskyvyn mittaus	38
4.2	Asiakaskannattavuuslaskenta suorituskyvyn lähteenä	38
4.3	Yhteenveto teoriaosasta	42
5	Tutkimuksen aineisto ja menetelmät	47
5.1	Tutkimusmetodologia	47
5.2	Aineiston keruu ja haastateltavien esittely	48
5.3	Aineiston analyysi	53
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja laadukkuus	54

6	Empiirisen tutkimuksen tulokset	56
6.1	Asiakaskannattavuuslaskennan tila nyt ja tulevaisuudessa	56
6.1.1	Käytössä olevat laskentamenetelmät	57
6.1.2	Rooli tällä hetkellä	62
6.1.3	Rooli tulevaisuudessa	65
6.2	Asiakaskannattavuuslaskennan rooli resilienssin näkökulmasta	68
6.2.1	Asiakaskannattavuuslaskennan vaikutukset yrityksen resilienssiin	68
6.2.2	Kriisien vaikutus asiakaskannattavuuslaskentaan	70
6.3	Asiakaskannattavuuslaskennan rooli suorituskyvyn näkökulmasta	76
6.3.1	Asiakaskannattavuuslaskenta ja suorituskyky	77
6.3.2	Asiakaskannattavuuslaskenta ja asiakassuorituskyky	82
6.4	Yhteenveto tutkimustuloksista	85
7	Johtopäätökset	91
7.1	Tutkielman rajoitukset	94
7.2	Jatkotutkimusehdotukset	95
	Lähteet	97
	Liitteet	107
	Liite 1. Haastattelurunko	107

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b> Tutkielman viitekehys.	10
<b>Kuvio 2.</b> Asiakaskannattavuuden tuloslaskelma.	24
<b>Kuvio 3.</b> Taloudellinen resilienssi.	27
<b>Kuvio 4.</b> Suorituskyvyn tasot.	36
<b>Kuvio 5.</b> Aineiston luokittelu kriisiherkkyyden ja resilienssin perusteella.	52

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b> Aikaisempia tutkimuksia laskentatoimesta ja yrityksen resilienssistä kriiseissä.	44
<b>Taulukko 2.</b> Aikaisempia tutkimuksia asiakaskannattavuuslaskennan ja suorituskyvyn suhteesta.	45
<b>Taulukko 3.</b> Haastateltavien kuvaus.	51
<b>Taulukko 4.</b> Aineistotriangulaatio.	55
<b>Taulukko 5.</b> Asiakaskannattavuuslaskennan rooli nyt ja tulevaisuudessa.	86
<b>Taulukko 6.</b> Asiakaskannattavuuslaskenta kriiseissä resilienssin näkökulmasta.	88
<b>Taulukko 7.</b> Asiakaskannattavuuslaskenta suorituskyvyn ja asiakassuorituskyvyn näkökulmista.	89

# 1 Johdanto

Asiakkaan merkitys on liiketoiminnassa tänä päivänä erittäin keskeinen. Asiakassuhteisiin tulee panostaa, sillä mikäli asiakaslupauksia ei pystytä toteuttamaan, on riskinä asiakkaiden menettäminen kilpailijoiden palveltaviksi (KPMG & ACCA, 2016, s. 9). Jokaisesta asiakassuhteesta kiinnipitäminen keinolla millä hyvänsä ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista. Yleisesti tunnetun 80/20-säännön perusteella 20 prosenttia asiakkaista tuottaa 80 prosenttia yrityksen tuotoista. Robinsonin (1990, s. 7) mukaan joissain tapauksissa 20 prosenttia asiakkaista voi tuottaa jopa 225 prosenttia yrityksen tuotoista. Kyky valmistaa ja myydä tuotteita kannattavasti on luonnollisesti tärkeää, mutta tämän ohella on asiakkaiden kannattavuuksien tarkastelulla tänä päivänä tärkeä rooli.

Koronakriisi paljasti kansainvälisiin arvoketjuihin perustuvien liiketoimintojen haavoittuvuuden, ja kerrannaisvaikutukset teollisuuden arvoketjuissa olivat massiivisia (Ali-Yrkkö & Kuusi, 2023). Koronan lisäksi niin sodat, raaka-ainepula, energiakriisi kuin inflaatiokin ovat sävyttäneet viime aikojen talousoloja. Kun arvoketjuissa ilmenee haasteita ja resursseista on pulaa, on asiakaskannattavuusanalyysistä apua (Feimster, 2022). Sen avulla vähäiset resurssit pystytään kohdistamaan tuottavimpiin asiakkaisiin, ja liikaa aikaa ja väivaa vievät asiakassuhteet voidaan tunnistaa (Feimster, 2022). Erään tutkimuksen mukaan kuitenkin vain alle puolet yrityksistä tarkastelevat eroja asiakkaidensa kannattavuuksissa (KPMG & ACCA, 2016, s. 8). Mikä on asiakaskannattavuuslaskennan tila Suomessa toimivissa suuryrityksissä tällä hetkellä? Kun ympäristö aiheuttaa liiketoiminnalle haasteita, onko asiakaskannattavuuslaskennasta hyötyä? Muun muassa näihin kysymyksiin tässä tutkielmassa etsitään vastauksia.

## 1.1 Tutkielman tausta ja merkitys

Hellmanin ja Värilän (2009, s. 78–118) mukaan kannattavuutta tarkasteltiin pitkään lähinnä tuotokeskeisestä näkökulmasta ja yrityksen sisäistä tietoa hyödyntäen, jolloin kiinnostuksenkohteina olivat tuotteiden kate sekä kulujen suuruus. Sittemmin asiakkaiden

merkitys yrityksen kannattavuuteen vaikuttavana tekijänä on heidän mukaansa kasvanut. Yksi osasy s asiakaskannattavuuslaskennan yleistymiseen on ollut informaatioteknologian kehitys, jonka myötä asiakasdatan taltiointi ja analysointi on mahdollista suuremmissa mittakaavassa (van Raaij ja muut, 2003, s. 573). CIMA:n (Chartered Institute of Management Accountants) raportissa todettiin jo vuonna 2008, että asiakaskannattavuuden mittaamisesta on tulossa välttämättömyys monissa organisaatioissa (CIMA, 2008, s. 5). Malmi ja muut (2004, s. 6) nostavat esiin tärkeän huomion siitä, että pelkkä asiakaskannattavuuksien selvittäminen ei riitä, vaan avainasemassa on tämän tiedon hyödyntäminen käytännön liiketoiminnassa. Esimerkiksi resurssien allokoinnissa voidaan käyttää hyväksi asiakaskannattavuuslaskennalla aikaansaatua tietoa (Holm ja muut, 2016).

Yritykset kohtaavat toiminnassaan haasteita, joista toiset ovat paremmin ennustettavissa kuin toiset. Viime vuosina vaikuttaneet maailmanlaajuinen pandemia, sodat Euroopan lähialueilla, energiakriisi sekä voimakas inflaatio ovat aiheuttaneet talousnäkömyien synkentymisen maailmanlaajuisesti (Valtiovarainministeriö, 2023). Näillä kriiseillä on ollut huomattava vaikutus johdon laskentatoimen hyödyntämiseen ja sen roolin kehitykseen (Hayne, 2022; Leoni ja muut, 2021). Korona oli maailmansotien jälkeen ensimmäinen kokoluokkansa globaali kriisi, ja se osoitti yleisen tietämättömyyden laskentatoimen ja johtamiskäytäntöjen roolista globaalissa hätätilassa (Leoni ja muut, 2021, s. 1310). Nicolan ja muiden (2020, s. 190) mukaan niin keski- kuin pitkänkin aikavälin suunnittelua tarvitaan talouden tasapainottamiseen kriisin jälkeen.

Haynen (2022) mukaan ympäristössä tapahtuvat ennalta arvaamattomat muutokset aiheuttavat haasteita yritystä ympäröivien olosuhteiden ymmärtämiselle. Hänen mukaansa yritykset kokevat näissä tilanteissa usein tarpeelliseksi muuttaa johdon laskentatoimen käytäntöjään, jotta vallitsevaa kriisiä pystyttäisiin hallitsemaan ja ymmärtämään paremmin. Rinaldi (2022) toteaa tutkimuksessaan, että johdon laskentatoimen rooli koronakriisin seurauksien arvioinnissa vaatii vielä tutkimusta. Tämän tutkielman myötä pyritään kattamaan tätä tutkimusaukkoa asiakaskannattavuuslaskennan osalta.

Tässä tutkielmassa selvitetään puolistrukturoitua haastattelututkimusta hyödyntäen, miten asiakaskannattavuuslaskenta on hyödyttänyt yrityksiä viime vuosien kriiseissä ja millaisia muutostarpeita laskentaan on kohdistunut. Tutkielmassa selvitetään myös, mikä on asiakaskannattavuuslaskennan tila yrityksissä tällä hetkellä ja millaiset ovat sen tulevaisuudennäkymät. Myös suorituskyvyn näkökulma otetaan huomioon ja tutkitaan, kuinka asiakaskannattavuuslaskennan tulokset auttavat yritystä sen suorituskyvyn näkökulmasta.

Tutkimus on tarpeellinen, sillä asiakaskannattavuuslaskentaa ei ole Suomessa kriisinäkökulmasta aiemmin tutkittu, ja myös maailmanlaajuisesti tutkimus aiheesta on vähäistä. Viime vuosien kriisit ovat asettaneet johdon laskennan ammattilaiset sekä modernit laskentatyökalut täysin uudenlaisten haasteiden eteen. Tavoitteena on saada tutkimustietoa siitä, kuinka yritysten kannattaisi hyödyntää asiakaskannattavuuslaskentaa jokapäiväisessä toiminnassaan, ja mitkä sen hyödyntämismahdollisuudet ovat tulevaisuuden kriiseissä.

## **1.2 Tutkielman tavoite ja rajaukset**

Tutkielman tavoitteena on selvittää asiakaskannattavuuslaskennan tilaa yrityksissä tällä hetkellä sekä sen mahdollisia kehityssuuntia viime vuosien kriisit huomioiden. Lisäksi tutkitaan, millainen rooli asiakaskannattavuuksien selvittämisellä ja tämän tiedon hyödyntämisellä päätöksenteon tukena on yrityksen resilienssin ja suorituskyvyn näkökulmista. Tutkielma pyrkii löytämään vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

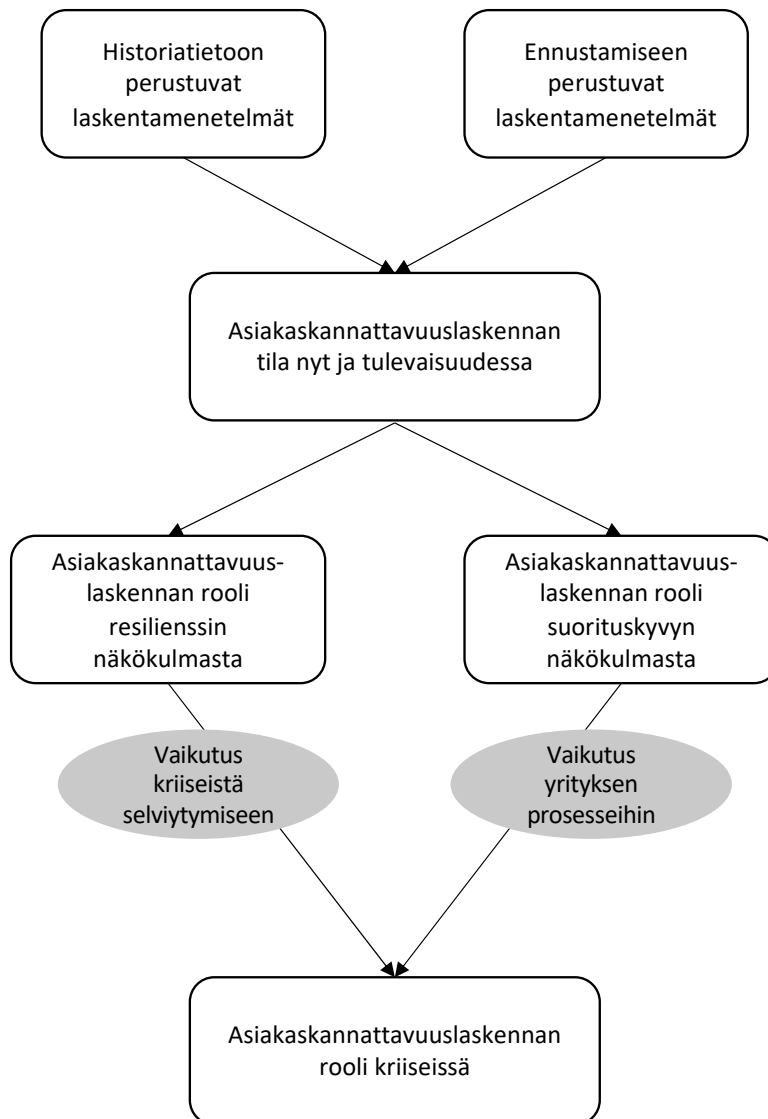
1. Miten asiakaskannattavuuslaskentaa hyödynnetään yrityksissä tällä hetkellä ja mitkä ovat sen tulevaisuudennäkymät?
2. Millainen rooli asiakaskannattavuuslaskennalla on yrityksen resilienssin näkökulmasta?
3. Millainen rooli asiakaskannattavuuslaskennalla on suorituskyvyn näkökulmasta?



Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla on tarkoitus selvittää, millainen rooli asiakaskannattavuuksien laskemisella on yrityksissä nykypäivänä, ja onko se jotenkin muuttunut viime vuosien kriiseissä. Lisäksi ollaan kiinnostuneita siitä, mitä menetelmiä yritykset käyttävät asiakkaidensa kannattavuuksien selvittämiseen. Menetelmät jaetaan historia-tietoon pohjautuviin menetelmiin sekä tulevaisuuteen keskittyviin menetelmiin. Tällä tutkimuskysymyksellä selvitetään myös asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntämiseen liittyviä tulevaisuudennäkymiä.

Koronapandemia sekä sodat Euroopan lähialueilla ovat viime vuosien tapahtumia, joilla on ollut laajoja vaikutuksia yritysten toimintaympäristöihin niin globaalilla kuin paikallisellakin tasolla. Toisen tutkimuskysymyksen myötä halutaan selvittää, miten asiakaskannattavuuslaskenta auttaa kriiseissä yrityksen resilienssin näkökulmasta. Resilienssillä viitataan tässä tutkielmassa yrityksen kykyyn ennakoida kriisejä ja selviytyä niistä (Barbera ja muut, 2017, s. 670–675). Lisäksi selvitetään kriisien vaikutuksia käytettäviin laskentamenetelmiin ja mahdollisia kriisien seurauksena syntyneitä asiakaskannattavuuslaskennan kehityssuuntia.

Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on yritysten edustajien subjektiivisia näkemyksiä hyödyntäen tutkia, millaisena he näkevät asiakaskannattavuuslaskennan vaikutukset yrityksen suorituskyvyn näkökulmasta. Tutkielmassa selvitetään, kuinka hyvin asiakaskannattavuuslaskennan tuloksia osataan hyödyntää käytännön tasolla ja onko niiden avulla mahdollista parantaa yrityksen suorituskykyä. Lisäksi selvitetään asiakkaisiin liittyvää suorituskyvyn mittausta ja sitä, kuinka asiakaskannattavuuslaskenta voi tukea asiakassuorituskykyä. Kuviossa 1 esitetään tutkielman viitekehys sekä avaintermien väliset yhteydet pelkistetyssä muodossa.



**Kuvio 1.** Tutkielman viitekehys.

Asiakaskannattavuuslaskennan tarkastelukulmat rajataan tässä tutkielmassa historiatietoon ja ennustamiseen perustuviin näkökulmiin, sillä tämä jaottelu on todettu toimivaksi useissa aikaisemmissa tutkimuksissa (Helgesen ja muut, 2018; Holm ja muut, 2016; Jacobs ja muut, 2001; van Raaij, 2005). Resilienssi rajataan koskemaan lähinnä taloudellista perspektiiviä, sillä tämä koetaan sopivaksi tutkielman kontekstiin. Myös suorituskyvyssä painotetaan taloudellista suorituskykyä sekä erityistä asiakassuorituskykyä. Tutkielman aineisto hankitaan Suomessa toimivista suuryrityksistä, sillä niillä on todennäköisemmin kehittynyt asiakaskannattavuuslaskenta säännöllisessä käytössä ja näin ollen syvällisen

tutkimustiedon saaminen on mahdollista. Laadullisen tutkimuksen luonteenomaisesti tutkielman tavoitteena ei ole tarkkaan määriteltyjen hypoteesien testaus, vaan syvällisen ja laajan ymmärryksen lisääminen tutkittavasta aiheesta. Tämän vuoksi tutkimusaineistoa ei rajata yhden toimialan sisälle.

### 1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman toinen luku aloitetaan määrittelemällä tutkielman oleellisin käsite – asiakaskannattavuus. Luvussa esitellään eri menetelmiä asiakaskannattavuuden laskemiseksi, ja myös toimintolaskentaa sekä erityisiä asiakaspääomalaskelmia käsitellään omassa alaluvussaan. Toimintolaskenta nähdään tutkielman kannalta keskeisenä käsitteenä, sillä sen merkitys asiakaskannattavuuslaskennan mahdollistajana tulee ilmi useissa asiakaskannattavuutta käsittelevissä aikaisemmissä tutkimuksissa (Helgesen ja muut, 2018; Holm ja muut, 2012; van Raaij ja muut, 2003).

Kolmannessa luvussa keskitytään kriisinäkökulmaan. Yrityksen resilienssin käsite määritellään ja sen monimuotoisuus osoitetaan. Resilienssin lähteet ovat jokaiselle yritykselle yksilöllisiä, kuten CIMA:n (2023) raportissa todetaan. Lisäksi kriisien vaikutusta johdon laskentatoimeen käsitellään aihetta koskevia aikaisempia tutkimuksia esittelemällä. Etenkin koronapandemian vaikutuksista johdon laskentatoimeen alkaa olla jo hyvin tutkimusaineistoa saatavilla. Luvussa muodostetaan aikaisempien tutkimusten avulla viitekehystä sille, kuinka johdon laskentatoimi voi tukea yritystä resilienssin saavuttamisessa.

Neljännessä luvussa pureudutaan asiakaskannattavuuslaskennan tarkasteluun suorituskyvyn näkökulmasta. Luvun aluksi määritellään suorituskyvyn ja asiakassuorituskyvyn käsitteet, sekä perehdytään niiden mittaamiseen. Tämän jälkeen esitellään aikaisempia tutkimuksia, joissa asiakaskannattavuuslaskennan ja yrityksen suorituskyvyn välistä yhteyttä on tutkittu. Luvun lopuksi muodostetaan yhteenveto olennaisista teoriaosassa esitellyistä tutkimuksista.

Viidennessä luvussa aineiston keräämisen suunnittelua sekä käytännön toteutusta kuvaillaan ja perustellaan. Myös käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen aineisto esitellään. Haastatteluiden kohteet pidetään tässä tutkielmassa anonyymeinä, mutta aineistoa kuvaillaan riittävän kokonaiskuvan mahdollistamiseksi. Lisäksi aineiston analyysiin käytettyjä menetelmiä esitellään, ja tutkielman luotettavuuteen ja laadukkuuteen otetaan kantaa.

Kuudennessa luvussa avataan empiirisen tutkimuksen tuloksia ja verrataan niitä aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen etsien yhtäläisyyksiä ja poikkeamia. Jokaiseen tutkimuskysymykseen vastataan omassa alaluvussaan. Luvun lopussa muodostetaan yhteenveto tutkielman tuloksista taulukoita apuna käyttäen. Viimeisessä luvussa muodostetaan johtopäätökset toteutetusta laadullisesta tutkimuksesta. Luvussa otetaan kantaa myös tutkielman yleistettävyyteen sekä rajoitteisiin ja tarjotaan jatkotutkimusehdotuksia tulevaisuuteen.

## 2 Asiakaskannattavuus

Myytäessä samaa tuotetta eri asiakkaille, voi tuotteen myynnistä jäävä myyntikate olla eri suuruinen. Pellisen (2019, s. 140) mukaan kannattavin asiakas ei automaattisesti ole se, jolle yritys myy parhaalla myyntikatteella. Hänen mukaansa yrityksen tulisi asiakassuhteita analysoidessaan huomioida, paljonko kukin asiakas vaatii organisaation voimavaroja ja esimerkiksi erikoispalvelua. Vaikka kaksi asiakasta ostaisivat täysin samoja tuotteita, samalla hinnalla ja saman määrän, eivät ne välttämättä ole yhtä kannattavia asiakkaita yritykselle (van Raaij, 2005, s. 373). Jos toisen asiakassuhteen ylläpito tuottaa yritykselle enemmän kustannuksia kuin toisen, on asiakkaiden kannattavuudessa ero. Matsuokan (2020, s. 160) näkemyksen mukaan on ongelmallista, ettei perinteinen laskentatoimi huomioi asiakaskantaa osana taseen aineettomia hyödykkeitä. Muun muassa näiden syiden vuoksi on perusteltua todeta asiakaskannattavuuslaskennalla olevan tärkeä paikkansa osana johdon laskentatoimea.

Niin yksittäisten tuotteiden kuin tuoteryhmienkin kannattavuuksilla oli suurempi painoarvo aikana, jolloin asiakkailla ei vielä ollut niin kriittistä merkitystä liiketoiminnan menestyksen kannalta (Hellman & Värilä, 2009, s. 118). Kuitenkin jo 2000-luvun alkupuolella ymmärrettiin asiakaskannattavuuslaskennan merkitys. Gurau ja Ranchhod (2002, s. 203) toteavat tutkimuksessaan, että lisääntyvän ja voimakkaan kilpailun sekä markkinaympäristön nopean muuttumisen myötä asiakaskannattavuuksien analysointi ja johtaminen on tärkeää yrityksen menestyksen takaamiseksi. Asiakaskannattavuus on yksi tärkeimmistä tekijöistä eroteltaessa arvokkaita asiakkaita ei-arvokkaista (Fang ja muut, 2016, s. 554). Asiakkaan asema keskeisenä kilpailutekijänä ja kannattavuusyhtälön osatekijänä on nykyään vahva (Hellman & Värilä, 2009, s. 118).

Matsuokan (2020) mukaan digitalisaation seurauksena asiakasdatan saatavuus on parantunut huomattavasti, mikä mahdollistaa tällä datalla tehtävän markkinoinnin suorituskyvyn arvioinnin. Asiakasdatan avulla suoritettava markkinointistrategian johtaminen on heidän mukaansa saanut tutkijat niin johdon laskentatoimen kuin markkinoinninkin alalla kiinnostumaan asiakaslaskennasta. Johdon laskentatoimesta voidaan Matsuokan

(2020) tutkimuksen mukaan löytää monia yhteyksiä markkinointiin. Esimerkiksi kun johdon laskentatoimi mittaa tuottojen kestävyyttä, markkinoinnissa vastaava mittari liittyy asiakkaiden hankintaan ja säilyttämiseen. Vastaavasti aineettomat hyödykkeet johdon laskentatoimessa vastaavat asiakaspääomaa markkinoinnissa. Tämän vuoksi on perusteltua tässäkin tutkielmassa hyödyntää laskentatoimen kirjallisuuden lisäksi joitakin julkaisuja markkinoinnin alalta.

Seuraavaksi määritellään tutkielman kannalta keskeinen asiakaskannattavuuden käsite sekä eritellään menetelmiä sen laskemiseksi. Nämä on jaettu historiatietoon ja ennustamiseen perustuviin menetelmiin, sillä tämä jaottelu todettiin selkeäksi tutkielman rakenteen ja empiriaosan kysymyksenasettelun kannalta. Luvun lopuksi selitetään, miten toimintolaskenta tukee asiakaskannattavuuslaskentaa.

## **2.1 Asiakaskannattavuuden määritelmä**

Pfeifer ja muut (2005, s. 14) määrittelevät asiakaskannattavuuden (customer profitability) olevan tietystä asiakassuhteesta saatujen tuottojen ja siitä aiheutuvien kulojen välille tiettyä ajanjaksona syntyvä ero. Johtuen vaihtelusta eri asiakkaiden aikaansaamissa tuotoissa ja kuluissa, jotkut asiakkaat kasvattavat yrityksen nettotulosta suhteessa enemmän kuin toiset (Foster ja muut, 1997, s. 5). Nämä korkean tuoton asiakassuhteet on tärkeää erottaa matalan tai negatiivisen tuoton asiakassuhteista (Foster ja muut, 1997, s. 5; Pfeifer ja muut, 2005, s. 14). Asiakaskannattavuus voi näin ollen toimia myös asiakkaiden segmentoinnin perusteena (Doligalski & Tomczyk, 2016, s. 56; van Raaij, 2005, s. 378–379).

Hellmanin ja Värilän (2009, s. 121–122) mukaan asiakaskannattavuuteen vaikuttavat muun muassa tuotteiden hinnoittelu, yrityksen ja asiakkaan väliset sopimukset, yrityksen panostus yksittäisiin asiakkaisiin sekä kilpailijoiden toiminta. Asiakaskannattavuuden selvittämiseen tarvitaan heidän mukaansa monenlaista tietoa, kuten tuote- ja

maksutiedot sekä tiedot asiakaskäynneistä, kohdennetuista kampanjoista, reklamaatioista, tuotteiden palautuksista ja vaihdoista, maksuhäiriöistä sekä hyvityksistä ja sopimuksista.

Hyvän asiakaskannattavuuden määrittämiseen ei ole suoraviivaisia nyrkkisääntöjä. Kumar ja muut (2016) toteavat, että asiakkaiden harjoittama ristiinosto on yksi asiakaskannattavuutta parantava tekijä. Shah ja muut (2012) osoittavat tutkimuksessaan, ettei ristiinosto kuitenkaan kaikkien asiakkaiden tapauksessa automaattisesti paranna kannattavuutta. Mikäli asiakas vaatii esimerkiksi erityisen paljon palvelua, voi asiakassuhde olla yrityksen näkökulmasta kannattamaton, ja tällöin asiakkaan hankintojen lisääntyessä yrityksen tappiot kasvavat. Campbell ja Frei (2004, s. 122) toteavat tämänhetkisen asiakaskannattavuuden vaikuttavan tulevaisuudessa odotettavaan kannattavuuteen, mutta toisaalta iso osa vaihtelusta on selittämätöntä. Heidän mukaansa muistakaan tämänhetkistä olosuhteista, kuten asiakkaiden demografisista ominaisuuksista, ei voi päätellä tulevaisuuden asiakaskannattavuuksia.

Asiakaskannattavuuteen liittyy keskeisesti asiakaslaskennan (customer accounting) käsite (Al-Mawali ja muut, 2012; Holm ja muut, 2016). Cinquini ja Tenucci (2010, s. 258) määrittelevät asiakaslaskennan toimiksi, joilla arvioidaan tuotot, kulut ja myynnit, jotka tietyistä asiakkaista tai asiakassegmenteistä aiheutuvat. Asiakaslaskenta koostuu siis monista asiakaskeskeisistä käytännöistä ja on osa strategista johdon laskentatoimea (Al-Mawali ja muut, 2012, s. 216). Kartuttaakseen asiakaspääomaansa, on yrityksen tehtävä strategisia päätöksiä esimerkiksi mainoskampanjoihin ja palveluiden kehittämiseen liittyen, jotka vaikuttavat asiakkaiden hankintaan ja säilyttämiseen (Matsuoka, 2020, s. 158). Muita strategisen johdon laskentatoimen osa-alueita ovat muun muassa kustannuslaskenta, suorituskyvyn mittaus sekä kilpailijoiden seuranta (Cadez & Guilding, 2008, s. 839).

Pellisen (2019, s. 140) mukaan kannattamattomien asiakassuhteiden piirteitä ovat monimutkaisuus ja se, että ne edellyttävät runsaasti erillisiä toimintoja. Nämä toiminnot eivät kuitenkaan tuota arvoa yritykselle itselleen eivätkä asiakkaalle. Tuotteiden ja niitä

ostavien asiakkaiden kannattavuus eivät kulje käsi kädessä. Vaikka asiakas ostaisi kannattavuudeltaan erinomaisia tuotteita, ei se tee asiakkuudesta automaattisesti kannattavaa (Hellman & Värilä, 2009, s. 118). Pellisen (2019, s. 140) mukaan kannattamattomia asiakassuhteita välttääkseen yrityksen on jokaisen asiakkaansa kohdalla selvitettävä asiakkaan vaatimat organisaation voimavarat ja pohdittava, pystytäänkö myyntihintoja nostamaan niiden kulutusta vastaavalle tasolle tai voidaanko palvelua mahdollisesti tehostaa. Hänen mukaansa asiakassuhteen lopettamista on myös pidettävä yhtenä vaihtoehtona.

Jotta asiakaskannattavuuden laskeminen on mahdollista, täytyy yrityksen Pellisen (2019, s. 141) mukaan mitata ja pitää kirjaa asiakkuuksiin liittyvistä tekemisistä ja voimavarojen käytöstä. Tämä voi hänen mukaansa tapahtua osana asiakassuhteiden johtamisen tietojärjestelmää, ja tämän myötä mahdollistuu esimerkiksi asiakkaiden jaottelu kannattaviin ja kannattamattomiin. Myös van Raaij (2005, s. 372) nostaa esiin asiakastietokannan merkityksen yhtenä yrityksen keskeisimpänä omaisuuseränä. Sen sisältämää asiakastietoa voidaan hyödyntää muun muassa palvelujen kustomoinnissa ja asiakaskannattavuusanalyysissä. Muita tietolähteitä asiakaskannattavuuden selvittämiseen ovat Hellmanin ja Värilän (2009, s. 131) mukaan yrityksen ulkopuolisista tahoista muun muassa luokituslaitokset ja luottotietoyhtiöt sekä yrityksen sisäisistä tahoista taloushallinto ja toimitusketjun hallinta. Osa ratkaisevastikin asiakassuhteen kannattavuutta säätelevistä elementeistä on kuitenkin laadullisia ja vaikeasti laskelmoitavia tai ennakoitavia (Pellinen, 2019, s. 141). Tällaisia tekijöitä ovat Pellisen mukaan esimerkiksi oletus asiakassuhteen kestosta sekä asiakkaan yritykselle mahdollisesti tuottama referenssiarvo.

Useiden määritelmien mukaan asiakaslaskenta pitää sisällään eri asiakaslaskentatekniikoita. Asiakaslaskenta ja asiakaskannattavuusanalyysi -käsitteitä käytetään aikaisemmissa tutkimuksissa osittain päällekkäin ja sekaisin (Al-Mawali ja muut, 2012; Helgesen ja muut, 2018). Tässä tutkielmassa nojataan lähinnä asiakaskannattavuuslaskennan käsitteeseen, jonka alakäsitteenä asiakaskannattavuusanalyysi voidaan nähdä. Yleinen tapa jaotella asiakaskannattavuuslaskennan menetelmiä on jakaa ne historiatietoon ja



tulevaan perustuviin menetelmiin (Helgesen ja muut, 2018, s. 359; Holm ja muut, 2016, s. 19; van Raaij, 2005, s. 379). Tätä tapaa sovelletaan myös tässä tutkielmassa.

## 2.2 Historiatietoon perustuvat laskentamenetelmät

Yksittäisten asiakkaiden sekä asiakassegmenttien kannattavuusanalyysit perustuvat historiatietoon, ja näiden menetelmien avulla on mahdollista selvittää asiakkaan absoluuttinen ja suhteellinen kannattavuus tietyssä ajanjaksona (Helgesen ja muut, 2018, s. 359; Jacobs ja muut, 2001, s. 355). Nämä laskentamenetelmät perustuvat historialliseen asiakasdataan ja tietoihin toteutuneista tuotoista ja kuluista (van Raaij, 2005, s. 373–379). Asiakastietokanta on nykyään kaiken tyyppisissä ja kokoisissa yrityksissä keskeinen voimavara, josta usein löytyy asiakkaiden perustietojen lisäksi tiedot muun muassa heidän ostokäyttäytymisestään (van Raaij, 2005, s. 372).

Storbackan (1997, s. 480–481) mukaan historiatietoon perustuvat kannattavuusanalyysit ovat strategisia työkaluja, joiden avulla voidaan tehdä päätöksiä esimerkiksi tuotteiden sekä hintojen asemoinnista. Hän toteaa niiden mahdollistavan myös asiakaskunnan sekä sieltä löytyvien riskien ja mahdollisuuksien järjestelmällisen arvioinnin. Helgesen ja muut (2018, s. 357–358) toteavat, etteivät menneisyyteen perustuvat asiakaskannattavuuslaskentamenetelmät välttämättä ole paras tuki päätöksentekoon. Heidän mukaansa tulevaisuuteen ei automaattisesti pitäisi ottaa mallia menneisyydestä. Kuitenkin niin Guildingin ja McManusin (2002) kuin Holmin ja Axinkin (2020) tutkimuksissa havaitaan historiatietoon perustuvien menetelmien käytön olevan huomattavasti yleisempää tulevaan suuntautuviin menetelmiin verrattuna.

Jacobsin ja muiden (2001, s. 355–356) mukaan takautuvat asiakaskannattavuuslaskentamenetelmät ovat tärkeitä, kun halutaan selvittää, kuinka hyvin toteutetut markkinointistrategiat onnistuvat suunnitelmiin nähden. Lisäksi näiden menetelmien avulla selviää, onko asiakaskohtaisten toteutuneiden kulujen ja kannattavuuksien välillä yhteyttä. Van Raaij ja muut (2003, s. 576) erittelevät samansuuntaisia tavoitteita

asiakaskannattavuusanalyysien takana. Heidän mukaansa asiakaskannattavuusanalyysin käyttöön otolla voidaan tavoitella esimerkiksi parempaa ymmärrystä yrityksen kannattavuuden lähteistä. Lisäksi tavoitteena voi olla paremmin perustellut päätökset resurssien allokoinnista asiakkaiden ja markkina-alueiden välillä.

Historiadataan perustuvan asiakaskannattavuuden laskemiseksi täytyy yrityksessä olla jokin järjestelmä tätä tukemaan (Jacobs ja muut, 2001, s. 355). Esimerkiksi toimintolaskenta on keino jakaa kuluja ja tuottoja asiakaskohtaisesti (Helgesen ja muut, 2018). Toisaalta asiakaskannattavuusanalyysin itsessään voidaan ajatella olevan toimintolaskennan erikoismenetelmä, joka paljastaa yhteydet toimintojen ja niiden resurssien kulutuksen välillä (Cooper & Kaplan, 1991, s. 130; van Raaij ja muut, 2003, s. 574). Toimintolaskennan merkityksen vuoksi siihen palataan vielä myöhemmin omassa alaluvussa.

### **2.2.1 Yksittäisten asiakkaiden kannattavuusanalyysi**

Helgesenin ja muiden (2018, s. 356) mukaan yksittäisten asiakkaiden kannattavuutta (customer profitability analysis of individual customers) laskettaessa arvioidaan asiakastuloksia historiallisen, esimerkiksi edeltävältä kuukaudelta tai vuodelta kerätyn, tuotto- ja kuludatan perusteella. He toteavat, että kulujen jäljittämiseksi on huomioitava yksityiskohtaisesti kaikki kirjanpidon tilit, tositteet ja muut merkinnät. Van Raaijin ja muiden (2003, s. 576–580) mukaan yksittäisiä asiakkaita koskevan datan saamiseksi voi olla tarpeellista luoda tiedonjaon mahdollistavia kumppanuussuhteita esimerkiksi tukkukauppioiden kanssa, jotta yritys saa tietoa myynnin jakautumisesta yksittäisille loppuasiakaille.

Kun lähdetään toteuttamaan yksittäisten asiakkaiden kannattavuusanalyysiä, pitää van Raaijin ja muiden (2003, s. 574–576) mukaan ensin määritellä aktiiviset asiakkaat. Asiakastietokannasta voidaan poimia esimerkiksi vain ne asiakkaat, jotka ovat tehneet vähintään yhden tilauksen viimeisen vuoden aikana. Seuraavaksi tulee määritellä asiakaskohtaisen kannattavuuden laskentatapa. Helgesenin ja muiden (2018, s. 357) mukaan

asiakkaille kohdistettavina kuluina voidaan huomioida kaikki kustannukset tai pelkät muuttuvat kustannukset. Vaihtoehtoisesti voidaan käyttää toimintolaskentaa ja sen eri sovelluksia, kuten aika- tai kapasiteettiohjattua toimintolaskentaa. Van Raaijin ja muiden (2003, s. 575–577) mukaan kolmas askel on varsinaisen kannattavuuden laskeminen. Sitä varten tietokannoista, kuten toiminnanohjausjärjestelmistä, tulee hakea tietoa tuotoista, kuluista ja yksittäisten asiakkaiden resurssien kulutuksesta. Yksittäisen asiakkaan myyntituotoista vähennetään asiakassuhteesta johtuvat kulut. Lopuksi on olennaista tulkita tulokset ja ymmärtää käytetyn laskentamenetelmän merkitys (van Raaij ja muut, 2003, s. 575). Riippuen siitä, onko asiakkaiden kuluina huomioitu täydet kustannukset, muuttuvat kustannukset vai toimintolaskennalla selvitettyt kustannukset, poikkeavat arviot asiakkaiden kannattavuuksista toisistaan (Helgesen ja muut, 2018, s. 357).

### **2.2.2 Asiakassegmenttien kannattavuusanalyysi**

Helgesenin ja muiden (2018, s. 357) mukaan asiakassegmenttien kannattavuutta (customer segment profitability analysis) tarkasteltaessa liikkeelle lähdetään selvittämällä asiakassegmenttien tuottoja ja kuluja. Kuluttajamarkkinoilla asiakkaiden segmentointiperusteina toimivat heidän mukaansa useimmiten maantieteelliset, demografiset, psykografiset tai käyttäytymiseen liittyvät tekijät. B2B-markkinoilla asiakassegmentointi voi näiden lisäksi perustua teollisuudenalaan, ostaja-myyjäsuhteen rakenteeseen tai ostoprosessin ominaisuuksiin, kuten sen muodollisuuteen. Asiakassegmenttien kannattavuusanalyysi ei Helgesenin ja muiden (2018, s. 357) mukaan kerro segmentteihin kuuluvien yksittäisten asiakkaiden kannattavuudesta juurikaan. Näiden kannattavuuksia voidaan vain yrittää päätellä asiakassegmenttien keskimääräisten kannattavuuslukujen perusteella.

Lindin ja Strömstenin (2006, s. 1258) mukaan perustana tälle lähestymistavalle toimii ajatus siitä, että asiakasryhmät ovat tärkeämpiä kuin yksittäiset asiakkaat, joten välilliset kustannukset jaetaan asiakassegmenteille. Paras tapa kohdella asiakkaita on heidän mukaansa niiden palveleminen ryhminä. Guildingin ja McManusin (2002, s. 47) mukaan asiakassegmenttien kannattavuusanalyysi vastaa kuitenkin suurilta osin yksittäisten

asiakkaiden kannattavuusanalyysiä, sillä vain analyysin kohde muuttuu yksittäisestä asiakkaasta asiakassegmenttiin.

### **2.3 Ennustamiseen perustuvat laskentamenetelmät**

Tulevaisuuden ennustamiseen perustuvia asiakaskannattavuuden laskentamenetelmiä ovat asiakkaan elinkaarilaskenta sekä arvonmäärittäminen (Helgesen ja muut, 2018, s. 359). Van Raaijin ja muiden (2003, s. 581) mukaan näitä menetelmiä käytettäessä lasketaan niiden kulujen ja tuottojen nettonykyarvo, jotka asiakassuhteesta tulevaisuudessa aiheutuvat. Heidän mukaansa historiatietoon perustuvien menetelmien käyttö ensin saattaa olla välttämätöntä, jotta pystytään arvioimaan tulevaisuuden tuottoja ja kuluja. Asiakkaat voidaan nähdä yrityksen voimavarana, ja uskollisten asiakkaiden kumulatiivinen arvo voi ajan kuluessa nousta korkeaksi (Anderson ja muut, 1994, s. 55; Jacobs ja muut, 2001, s. 356). Anderson ja muut (1994, s. 55) toteavat yrityksen asiakaspääoman arvon sekä tulevaisuuden kannattavuuden kasvavan asiakastyytyvyyden vahvistuessa. Niin ikään Gao ja muut (2020, s. 181) toteavat tyytyväisen asiakkaan ostavan todennäköisemmin muitakin tuotteita ja palveluita samalta yritykseltä, jolloin tuotot kasvavat, ja tällä on positiivinen vaikutus yrityksen kokonaiskannattavuuteen.

Van Raaijin (2005, s. 379–380) mukaan yksinkertaisimmillaan tulevaisuuden asiakaskannattavuutta voisi selvittää nykyisten tuottojen ja kulujen ekstrapoloinnilla. Edistyneemmissä laskentamalleissa tulisi van Raaijin mukaan kuitenkin huomioida myös asiakkaiden elinkaaridynamiikka. Tällöin arvioitaisiin asiakasyritysten sekä niiden toimialojen vaihetta elinkaarella. Tulevaisuuden tuotot arvioitaisiin suuremmiksi nuorilla ja kasvavilla asiakkailla, kun taas kypsillä ja taantuvilla aloilla toimivien asiakkaiden tuotot arvioitaisiin suhteessa pienemmiksi. Seuraavassa alaluvussa perehdytään asiakkaan elinkaarilaskentaan, jossa tähän yhtälöön lisätään arvio asiakkuuden kestosta.

### 2.3.1 Asiakkaan elinkaarilaskenta

Faderin (2012, s. 72–77) mukaan asiakkaan elinkaarilaskennassa (customer lifetime value) selvitetään tulevaisuudessa asiakkaalta saatavan nettorahavirran nykyarvo, jolloin tulokset ovat absoluuttisten totuuksien sijaan ennusteita tulevasta. Kiinnostuksen kohteita ovat hänen mukaansa tietyn asiakkaan yritykselle tuoma rahamäärä tulevaisuudessa sekä tieto siitä, paljonko yrityksen näin ollen kannattaa asiakassuhteeseen panostaa. Elinkaariarvon laskemiseksi on olemassa lukuisia tapoja (Helgesen ja muut, 2018, s. 358; Holm ja muut, 2012, s. 389–390). Deterministiset mallit ovat useimmiten liian yksinkertaisia, sillä yritykset ja toimialat kohtaavat monia erilaisia epävarmuustekijöitä, kuten hinta- ja volyymivaihtelua sekä asiakkaisiin liittyviä luottoriskejä (Helgesen, 2008, s. 262). Myöhemmin onkin siirrytty pitkälti stokastisiin malleihin elinkaariarvon laskennassa (Holm ja muut, 2012, s. 389–390).

Helgesenin ja muiden (2018, s. 358) mukaan asiakkaan elinkaarilaskennassa tulisi huomioida vähintään kolme seikkaa. Ensinnäkin tulee huomioida jäljellä olevan asiakassuhteen kesto, ja toiseksi tänä aikana saapuvat ja lähtevät maksut eli nettokassavirta. Kolmantena tulee selvittää pääomakustannukset. Näiden lisäksi esimerkiksi asiakkaiden luottoriskit voidaan lisätä osaksi analyysiä (Helgesen, 2008; Helgesen ja muut, 2018, s. 358). Ferrentino ja muut (2016, s. 525) nostavat esiin myös riskin asiakkaan siirtymisestä kilpailijayrityksen asiakkaaksi tulevaisuudessa, mitä ei kuitenkaan aina asiakkaan elinkaarilaskennassa huomioida.

Matsuoka (2020, s. 198–199) korostaa asiakkaan elinkaarilaskennan merkitystä, kun tehdään päätöksiä uusien asiakkaiden hankinnasta. Tarkasteltaessa asiakashankinnan kustannuksia, tulee hänen mukaansa muistaa, että uuden asiakkaan tekemä ensimmäinen ostos ei välttämättä kata kaikkia kyseisen asiakkaan houkuttelusta aiheutuneita kustannuksia. Asiaa tulee tarkastella laajemmin ja elinkaarilaskenta painottaakin asiakkaiden säilyttämistä, sillä vanhojen asiakkaiden aikaansaamia tuottoja tarvitaan, jotta uusien asiakkaiden hankintakustannukset pystytään kattamaan (Matsuoka, 2020, s. 181).

Ferrentinon ja muiden (2016, s. 527) mukaan saatavilla olevaa dataa, analytiikkatyökaluja sekä liike-elämän tuntemusta hyödyntämällä voidaan arvioida asiakkaan arvoa tulevaisuudessa. He määrittelevät asiakkaan elinkaariarvon laskemiseksi peruskaavan:

$$CLV = \sum_{i=1}^n \frac{(V_i - C_i)}{(1 + d)^i}, \quad (1)$$

missä:

CLV = asiakkaan elinkaariarvo

i = aikajänne

$V_i$  = tuotot asiakkaalta aikaperiodilla i

$C_i$  = kokonaiskulut tuottojen  $V_i$  aikaansaamisesta aikaperiodilla i

n = tarkasteltavan asiakkaan arvioidun elinkaaren pituus aikaperiodeina

d = diskonttauskerroin (Ferrentino ja muut, 2016, s. 528).

Tämäkään menetelmä ei ole aukoton, sillä yrityksen on mahdoton selvittää esimerkiksi kaikkia tiettyyn asiakkaaseen liittyviä kuluja. Tuotantopuolella kulujen kertymistä on helppo seurata konkreettisesti tuotannon eri vaiheissa, mutta esimerkiksi asiakassuhteen luomiseen tai tuotteen tunnettuuden eteen tehtyjen markkinointitoimien seuranta ei ole yhtä helppoa, sillä niiden tulokset tulevat ilmi yleensä vasta sillä hetkellä, kun asiakas tekee ostopäätöksen ja hankkii tuotteen (Glover & Ijiri, 2002, s. 34). Guptan ja muiden (2006, s. 140) mukaan nykyisten ja tulevien asiakassuhteiden elinkaariarvot yhteenlaskettuna muodostavat yrityksen asiakaspääoman. Asiakkaiden elinkaariarvo sekä asiakaspääoma vaikuttavat edelleen yrityksen varsinaiseen arvoon ja osakekurssiin.

### 2.3.2 Arvonmäärittäminen

Levitt (1983, s. 91) totesi jo 40 vuotta sitten, että asiakassuhteet ovat yritykselle sen kalisarvoisin omaisuususerä. Arvonmäärittäminen (customer valuation) on menetelmä asiakaskannattavuuden selvittämiseen, joka keskittyy tulevaisuuteen ja näkee asiakkaat

omaisuuseränä yritykselle (Guilding & McManus, 2002; Helgesen ja muut, 2018, s. 359). Asiakkaan elinkaarilaskentaan verrattuna tässä menetelmässä huomioidaan asiakkaan rahallisen arvon lisäksi muunkinlainen asiakkaan tuoma arvo (Helgesen ja muut, 2018, s. 258). Asiakkaan arvosta puhuttaessa voidaan käyttää myös termiä asiakkaan strateginen arvo. Van Raaijin (2005, s. 380) mukaan asiakkaan strategisen arvokkuuden selvittämiseksi pitää tietää, edistääkö asiakassuhde lisätulojen saamista muilta asiakkailta.

Helgesen ja muut (2018, s. 358) esittävät, että yksittäiset asiakkaat tai asiakasryhmät voivat toiminnallaan vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti muilta asiakkailta saataviin kassavirtoihin, jolloin todellinen asiakasarvo voi olla asiakkaan elinkaariarvoa korkeampi tai matalampi. Kumarin (2018, s. 6–12) mukaan asiakkaat vaikuttavat muiden asiakkaiden käytökseen ja ostoihin esimerkiksi levittämällä kuulopuheita ja antamalla palautetta yrityksen tuotteista. Lisäksi asiakkaasta hyötyminen tuotekehityksen kannalta pitää hänen mukaansa huomioida asiakasta arvioitaessa, sillä asiakkaan antaman palautteen ansiosta yritys voi havaita toiminnassaan alueita, jotka kaipaavat parannusta. Van Raaijin (2005, s. 380) mukaan jotkut tappiolliset asiakkaat voivat toimia houkuttelijoina kannattavimmille asiakkaille, ja kooltaan suuret asiakkaat voivat olla tärkeitä kiinteiden kulujen rahoittajia.

## **2.4 Toimintolaskenta ja asiakaspääomalaskelmat**

Toimintolaskenta nousee esiin monissa asiakaskannattavuuslaskentaa käsittelevissä tutkimuksissa ja sitä käytetään usein tukena asiakkaiden kannattavuuden selvittämisessä (Cooper & Kaplan, 1991; Helgesen ja muut, 2018; Holm ja muut, 2016; van Raaij, 2005). Van Raaijin (2005, s. 373) mukaan toimintolaskenta on mullistanut kustannusten jakamisen eri tuotteille. Muun muassa tilausten koko ja määrä sekä tukipalveluiden käyttöaste vaihtelevat hänen mukaansa huomattavasti asiakkaiden kesken. Kustannuksia aiheutuu enemmän joistakin asiakassuhteista, mikä johtaa erilaisiin kannattavuuksiin asiakkaiden välillä. Toimintolaskennan merkityksen asiakaskannattavuuden selvittämisessä tuovat esiin myös Cooper ja Kaplan (1991, s. 130–134), joiden mukaan se paljastaa yhteydet

toimintojen ja resurssien kulutuksen välillä ja näin ollen auttaa muodostamaan käsitystä siitä, miten eri asiakkaat kuluttavat resursseja ja synnyttävät tuottoja.

Alholan (2016, s. 57–79) mukaan perinteisellä kustannuslaskennalla asiakaskannattavuuden tarkastelu ei käytännöllisesti katsoen edes onnistu, sillä siinä laskentakohteina ovat yleensä tuotteet. Hänen mukaansa toimintolaskennan avulla on mahdollista kohdistaa laskentakohteille, kuten asiakkaille, muutkin kuin suoraan jaettavat välittömät kustannukset. Tämän mahdollistavat resurssiajurit, joilla resurssit kohdistetaan toiminnoille, sekä toimintoajurit, joilla kustannukset kohdistetaan edelleen laskentakohteille. Asiakaskannattavuuden tarkastelu onkin lisääntynyt huomattavasti toimintolaskennan myötä.

Alholan (2016) määrittelemä ”asiakaskannattavuuden tuloslaskelma” esitetään kuviossa 2. Mallin mukaan ensin selvitetään kunkin asiakkaan toimintokustannukset, jotka vähennetään asiakaskohtaisista tuotoista. Tällaisia kuluja aiheuttavat esimerkiksi tilauksen käsittely sekä markkinointi- ja pakkaustoiminnot. Seuraavaksi asiakkaalle myytyjen tuotteiden toimintokustannukset vähennetään asiakaskohtaisista myyntituotoista. Viimeiseksi mallissa huomioidaan tuotekohtaiset kustannukset, jotka asiakkaan hankinnoista aiheutuvat. Lopulta laskennan tuloksena saadaan selville asiakaskohtainen nettovoitto.

<b>Asiakkaan myyntituotot</b>			xxx
<b>Asiakkaan toimintokustannukset:</b>			
Toiminto 1	xxx		
Toiminto 2	xxx		
Toiminto 3	xxx	xxx	
<b>Asiakkaalle myytyjen tuotteiden toimintokustannukset</b>			xxx
<b>Asiakkaan tuotekustannukset:</b>			
Tuotteen A kustannukset	xxx		
Tuotteen B kustannukset	xxx	xxx	
<b>Asiakaskohtainen nettovoitto</b>			xxx

**Kuvio 2.** Asiakaskannattavuuden tuloslaskelma (Alhola, 2016, s. 76).



Tässä luvussa esiteltiin keskeisiä menetelmiä asiakaskannattavuuden selvittämiseksi. Niiden lisäksi yritykset voivat hyödyntää erityisiä asiakaspääomalaskelmia (Matsuoka, 2020, s. 200; Wiesel ja muut, 2008, s. 4). Wiesel ja muut (2008, s. 4–6) määrittelevät asiakaspääomalaskelman (customer equity statement), jolla raportoidaan olemassa olevan asiakaskannan arvoa ja esimerkiksi siihen liittyviä hankinta- ja säilytyskuluja. Heidän määrittelemä toinen laskelma, asiakaspääomavirtalaskelma (customer equity flow statement), sen sijaan havainnollistaa asiakaspääomassa tapahtuneita muutoksia tietyllä ajanjaksolla. Kun tuloslaskelma painottaa perinteisesti historiatietoja, suuntautuu näiden laskelmien sisältö enemmän tulevaisuuteen, kuten Matsuoka (2020, s. 200) toteaa. Hänen mukaansa nämä hyödyttävät ulkoisia sidosryhmiä, mutta ne tarjoavat tukea myös yrityksen sisällä esimerkiksi tehtäessä strategisia päätöksiä asiakkaiden hankinnasta ja säilyttämisestä, implementoitaessa strategiaa sekä seurattaessa asiakaspääomaan liittyvien tavoitteiden saavuttamista.

### 3 Johdon laskentatoimi ja yrityksen resilienssi

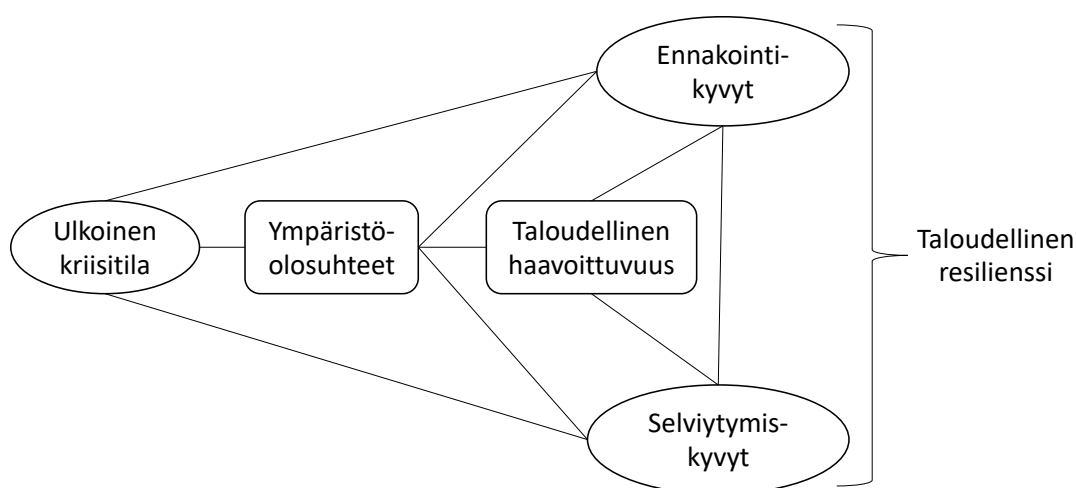
Laskentatoimen rooli kriisitilanteissa on ollut viime vuosina tutkimuksen kohteena etenkin koronakriisin näkökulmasta (Kober & Thambar, 2021; Leoni ja muut, 2021; Passetti ja muut, 2021). Koronakriisin lisäksi sodat Euroopan lähialueilla ovat aiheuttaneet yritysten toimintaympäristöissä huomattavaa epävarmuutta, mutta tutkimukset sotien vaikutuksista yrityksen resilienssin ja laskentatoimen näkökulmista ovat vielä vähäisiä. Tässä luvussa määritellään ensin yrityksen resilienssin käsite, jonka eri määritelmiä yhdistävät käsitteen monitulkintaisuus sekä ajankohtaisuus. Koska resilienssi liittyy vahvasti yrityksen kohtaamiin kriisitilanteisiin, käsitellään luvussa yrityksen kohtaamien ulkoisten kriisien vaikutusta johdon laskentatoimeen. Lopuksi selvitetään, millainen rooli johdon laskentatoimella on yrityksen resilienssin saavuttamisessa aikaisemman tutkimustiedon valossa.

#### 3.1 Yrityksen resilienssi

Resilienssin käsite kuvaa, kuinka yksilöt ja ryhmät hallitsevat epävarmuutta (Lee ja muut, 2013, s. 29). Tässä tutkielmassa merkityksellinen yrityksen resilienssin käsite määritellään Barberan ja muiden (2017, s. 670–671) toimesta yrityksen kyvykkyudeksi selviytyä kriisitilanteen aiheuttamista talousoloista. CIMA:n (2023) raportissa organisaation resilienssi määritellään monimutkaiseksi ja dynaamiseksi käsitteeksi, joka on suhteellinen ja hetkellinen yrityksen ominaisuus. Vaikka organisaation sopeutumiskyky eri tilanteisiin onkin herättänyt runsaasti huomiota, nostavat Lee ja muut (2013, s. 30) esiin kysymyksen siitä, onko kaikenlainen sopeutuminen välttämättä nimenomaan resilienssiä.

Barbera ja muut (2017, s. 675) luovat tutkimuksessaan neliulotteisen viitekehyksen taloudellisen resilienssin käsitteelle. Ensinnäkin ympäristötekijät, kuten taloudelliset, institutionaaliset ja sosioekonomiset olosuhteet, vaikuttavat osaltaan yrityksen taloudelliseen resilienssiin. Nämä vaikuttavat heidän mukaansa edelleen yrityksen taloudelliseen haavoittuvuuteen, joka on toinen määritelmän neljästä ulottuvuudesta. Lisäksi yrityksen

kyvyt vaikuttavat sen taloudelliseen resilienssiin, ja niistä voidaan eritellä ennakointikyvyt sekä selviytymiskyvyt. Ennakointikyvyillä viitataan Barberan ja muiden (2017, s. 675) määritelmässä organisaation taitoon tunnistaa ja hallita heikkouksiaan sekä kykyyn havaita etukäteen merkkejä taloudellisista kriiseistä. Selviytymiskyvyt sen sijaan tarkoittavat heidän viitekehyksessään niitä resursseja ja kompetensseja, jotka auttavat kriiseistä selviytymisessä ja heikkouksien hallitsemisessa. Näitä ovat puskuroidintykyvyt, joilla viitataan kykyyn eliminoida kriisin vaikutukset muuttamatta rakenteita tai toimintoja, sekä sopeutumiskyvyt, joilla viitataan kykyyn toteuttaa asteittaisia muutoksia tämänhetkisiin toimintoihin ja rakenteisiin säilyttämällä olemassa olevat periaatteet ja arvot. Lisäksi muutoskyvyt auttavat yritystä selviytymään niin rakenteisiin, toimintoihin, tavoitteisiin kuin arvoihinkin tehtävien perusteellisten muutosten kautta. Tämä viitekehys esitellään kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Taloudellinen resilienssi (mukaiillen Barbera ja muut, 2017, s. 675).

Souza ja muut (2021, s. 6–9) jakavat yrityksen resilienssin operatiiviseen ja strategiseen resilienssiin. Operatiiviseen resilienssiin liittyy riskien johtaminen, kuten riskianalyyysien, -arvioiden ja -raporttien tekeminen. Lisäksi se koostuu muun muassa liiketoiminnan jatkuvuuden arvioinnista, kriisi- ja muutosjohtamisesta, yrityksen hallinnosta sekä monista muista sisäisen valvonnan osa-alueista. Strategisella resilienssillä sen sijaan viitataan Souzan ja muiden (2021, s. 6–9) määritelmässä arvoa tuottaviin toimintoihin,

juurtuneeseen kulttuuriin sekä avoimeen viestintään yrityksen kaikilla tasoilla. Heidän mukaansa yrityksen resilienssiä ei näin ollen tulisi määritellä vain valmiutena selviytyä haasteista, vaan myös kykynä tuottaa arvoa sekä hyödyntää ympäristön mahdollisuuksia. He myös muistuttavat resilienssin tarkoittavan täysin eri asioita eri markkinoilla ja liiketoimintasektoreilla. Jos tätä määritelmää peilataan viime vuosien kriiseihin, voidaan sellaisilla yrityksillä ajatella olevan hyvä resilienssi, jotka ovat selviytyneet korona- ja sotakriisien keskellä, ja samanaikaisesti pystyneet luomaan uutta arvoa ja kehittämään toimintaansa. Souzan ja muiden (2021) viitekehyksen perusteella asiakaskannattavuuslaskenta voidaan ajatella osaksi operatiivista resilienssiä, sillä sen avulla voidaan muun muassa arvioida asiakassuhteiden riskejä ja auttaa yritystä keskittymään oikeisiin asiakkaisiin kriisin keskellä.

CIMA:n (2023) raportissa resilienssiä kuvataan dynaamisena ja hetkellisenä yrityksen ominaisuutena. Näin ollen resilienssin täydellinen varmistaminen on mahdotonta, ja jokainen yritys tarvitsee yksilölliset mittarit sen mittaamiseen. Yrityksen resilienssiin voivat raportin mukaan vaikuttaa kokemukset aikaisemmista kriiseistä, sisäisten riskienhallinnan ammattilaisten toimet sekä yritystä koskevat säännökset. Lisäksi ihmisten välisellä yhteistyöllä sekä kannustavalla ilmapiirillä on CIMA:n (2023) raportin mukaan merkittävä vaikutus yrityksen resilienssiin. Samoin Zahedi ja muut (2022) korostavat taloudellisen resilienssin ulottuvuuksina oppimiskulttuuria sekä henkilökunnan kykyä hyödyntää yrityksen resursseja.

Leen ja muiden (2013, s. 34) kehittämän määritelmän mukaan resilienssi nähdään kahden tekijän summana, jotka ovat sopeutumiskyky sekä suunnittelu. Sopeutumiskyvyllä viitataan tässä määritelmässä esimerkiksi kriisitilanteessa auttaviin sisäisiin resursseihin sekä sitoutuneeseen ja ammattitaitoiseen henkilöstöön. Suunnittelu sen sijaan viittaa muun muassa yrityksen heikkouksien johtamiseen kehittämällä strategioita ja suunnitelmia sekä yleisesti proaktiiviseen asennoitumiseen ympäristön varoitusmerkkien havaitsemiseksi. Sen lisäksi, että hyvästä resilienssistä on hyötyä kriisitilanteissa, auttaa se Leen ja muiden (2013, s. 30) mukaan pärjäämään kilpailussa paremmin myös kriisien

ulkopuolella. Koska organisaatiot ovat usein monimutkaisia ihmisten ja resurssien muodostamia verkostoja, on resilienssillä heidän mukaansa nykyään merkittävä rooli. He lisäävät, että toistuvat taloudelliset kriisit ja nopeat muutokset liiketoimintaympäristössä sekä poliittisessa ympäristössä aiheuttavat organisaatioille haasteita, ja ymmärrys resilienssistä saattaa muodostua vasta kriisitilanteessa. Samoin haasteita voi Leen ja muiden (2013, s. 35) mukaan aiheuttaa organisaation resilienssin ja yrityksen kannattavuuden sekä kilpailukyvyn välisten yhteyksien ymmärtäminen.

Linnenluecke (2017, s. 5–14) havaitsi aikaisempia julkaisuja luokittelemalla, että resilienssin määritelmät voidaan jakaa viiteen luokkaan. Resilienssi voidaan hänen mukaansa nähdä organisaation ulkoiseen uhkaan reagoimisen, organisaation luotettavuuden, työntekijöiden vahvuuksien, liiketoimintamallien sopeutumiskyvyn tai toimitusketjun laadun kautta. Linnenluecken (2017) tutkimus julkaistiin ennen koronapandemiaa, joten se ei ota kantaa siihen, millaisiin seikkoihin yrityksen resilienssissä tänä päivänä kiinnitetään huomiota. Ylipäätään resilienssitutkimuksiin ja resilienssin määritelmään ovat hänen mukaansa vaikuttaneet kulloinkin vallinneet olosuhteet. Esimerkiksi ilmastomuutos ja terrori-iskut ovat resilienssin roolin kehitykseen vaikuttaneita tekijöitä. Koronakriisin ja sotien maailmanlaajuisilla seurauksilla voidaan olettaa olleen vaikutusta resilienssin määritelmään viime vuosina.

Vaikka yrityksen resilienssin yksiselitteinen määrittely onkin haastavaa, on selvää, että kyseessä on tärkeä yrityksen ominaisuus nykypäivän dynaamisissa liiketoimintaympäristöissä. Edellä esitetyt määritelmät korostavat resilienssin etuja kriisitilanteissa, mutta on tärkeää ymmärtää sen hyödyt myös kriisien ulkopuolella (Lee ja muut, 2013, s. 30). Toisaalta, vaikka yritys pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan resilienssiinsä monin tavoin, on siihen vaikuttavina tekijöinä huomioitava myös yrityksen ulkoiset vaikuttimet, kuten kulloinkin vallitsevat institutionaaliset ja taloudelliset olosuhteet (Barbera ja muut, 2017, s. 675).

### 3.2 Kriisien vaikutus johdon laskentatoimeen

Tutkimukset osoittavat, että laskentatoimen rooli korostuu haastavissa olosuhteissa, kun vaaditaan nopeaa reagointia (Huber ja muut, 2021; Passetti ja muut, 2021). Leoni ja muut (2021, s. 1305–1308) keskittyivät koronapandemiaa tutkiessaan laskentatoimen rooliin kriisin aikana. Koronapandemia globaalina ja yhteiskunnan kaikkia toimijoita koskevana kriisinä tarjosi heidän mukaansa ainutlaatuisen tilaisuuden hyödyntää laskentatoimea ja johdon järjestelmiä. Nämä voivat tukea vaikeiden päätösten perustelua, sidosryhmien sitouttamista, tiedon tarjoamista hätätilanteessa sekä ihmisten kouluttamista ja käytösmallien kehittämistä uusilla tavoilla. Leoni ja muut (2021, s. 1310) toteavat, että valtiot hyödynsivät pandemian hallinnassa monenlaista laskentatoimella aikaansaatuja numeerista tietoa, kuten budjetteja ja suorituskykyraportteja. He kuitenkin nostavat esiin kysymyksen siitä, kuinka hyvin pandemian aikana kehitetyt valvontajärjestelmät ja budjetointikäytännöt säilyttävät arvonsa myös ”uuden normaalin” aikana, ja onko niitä tarpeen korvata uusilla. Voidaan päätellä johdon laskentatoimella olevan merkittävä rooli yrityksille ja yhteisöille kriisiaikoina, mutta käytäntöihin ei pidä liikaa juurtua, sillä jatkuva kehitys on tarpeellista myös kriisin jälkeen.

Johdon laskentatoimen roolin monimuotoisuus korostuu, kun yritys kohtaa kriisiolosuhteet. Pavlatos ja Kostakis (2023) löysivät tukea hypoteesilleen, jonka mukaan niissä julkisissa sairaaloissa, joiden toimintaan koronapandemia voimakkaasti vaikutti, budjettien hyödyntäminen suunnittelun, resurssien allokoinnin ja kulukontrollin tukena lisääntyi eniten. Niin ikään Passetti ja muut (2021) tutkivat, kuinka johdon kontrollit tukevat yritystä erityisesti koronapandemian aikana. Italiassa pandemian alkuvaiheessa toteutetun tapaustutkimuksen myötä selvisi, että johdon kontrollimekanismit, kuten tuloskontrolli, auttavat yritystä kriisin aiheuttamassa epävarmuudessa. Tuloskontrollilla viitataan Passettin ja muiden (2021, s. 1433) mukaan esimerkiksi taloudellisen suorituskyvyn mittaukseen tai toiminnan arviointiin suhteessa budjettiin. Näitä kontrollimekanismeja käytettiin heidän mukaansa koronakriisistä aiheutuvien talouskysymysten tarkkaan seurantaan ja tutkimiseen.

Johdon laskentatoimen käytännöt ovat usein muutoksen tarpeessa kriisitilanteessa. Koronapandemia muutti asiakkaiden tarpeita, aiheutti toimitusketjuihin epävarmuuksia ja pakotti yritykset kehittämään uusia kasvustrategioita, kuten Humphreys ja Trotman (2022, s. 756) toteavat. Heidän mukaansa johdon laskentahenkilöstöltä odotettiin tämän seurauksena oikea-aikaista ja relevanttia tietoa esimerkiksi strategisesta suorituskyvystä, riskienhallinnasta sekä kustannuksista. Näitä tietoja tulee heidän mukaansa yhdistellä, jotta yrityksen suorituskyvyn kokonaistilasta saadaan muodostettua käsitys. Koberin ja Thambarin (2021, s. 1423) mukaan myös budjetoinnin toimintatavat voivat vaatia muutosta, kun ympäristön epävarmuus kasvaa ja ennustettavuus heikkenee. Jotta budjetoinnista olisi yrityksen resilienssin näkökulmasta hyötyä, voi olla tarpeen siirtyä vuositason tasolta esimerkiksi vuosineljänneksen budjetointiin. Samoin raportoinnin ja tapaamisten taajuutta voi olla tarpeen muuttaa. Koberin ja Thambarin (2021, s. 1424) tutkimuskohteena olleessa organisaatiossa esimerkiksi taloudellisen suorituskyvyn raportointia lisättiin ja suunnittelutapaamisia alettiin pitää useammin, kun koronakriisi oli pahimmillaan. Kriisi lisäsi näin ollen johdon laskentatoimella aikaansaadun informaation sisäistä tarkastelua. Kuten Kober ja Thambar (2021, s. 1427) toteavat, on laskentatoimi tärkeää nähdä myös viestinnällisenä työkaluna, jotta siitä on hyötyä taloudellisen resilienssin näkökulmasta.

Barbera ja muut (2020, s. 549) nostavat esiin näkökulman, jonka mukaan laskentatoimi auttaa yritystä ennakoimaan riskejä ja selviytymään niistä, mutta toisaalta kriisit tarjoavat yritykselle mahdollisuuksia kehittää toimintaansa. Niiden myötä yritykset voivat vahvistaa olemassa olevia laskentajärjestelmiään ja luoda uusia ennakointi- ja selviytymiskyvykkyksiä. Koska yritysten kyvyt ennakoida ja selviytyä kriiseistä eroavat toisistaan, on kriiseihin reagointi Barberan ja muiden (2020, s. 550) mukaan yrityskohtaista. Tätä näkemystä tukee Pavlatosin ja Kostakis (2023, s. 22) tutkimus, joka osoittaa yrityksen tuottaman kuludatan laadulla olevan vaikutusta siihen, kuinka paljon budjettien hyödyntäminen suunnittelun ja resurssien allokoinnin tukena lisääntyy kriisin aikana. Budjetoinnin merkitystä kriisitilanteessa tutkivat myös Becker ja muut (2016), joiden mukaan budjetoinnin merkitys suunnittelun ja resurssien allokoinnin tukena kasvoi yrityksissä, joihin

vuoden 2008 talouskriisi vaikutti voimakkaasti. Tässä voidaan tunnistaa piirteitä kontingenssiteoreettisesta lähestymistavasta.

Carungu ja muut (2021) toivat kontingenssiteoreettista näkökulmaa esiin tutkiessaan, kuinka koronapandemia muutti kirjanpitäjien työtä. Italiassa toteutetuilla haastatteluilla he saivat selville, kuinka kirjanpitäjillä oli tärkeä rooli niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä pandemian edetessä. Heidän tutkimuksessaan tunnistetaan yhdeksän kontingenssi-vaihetta, jotka seuraavat kriisiä ja vaikuttavat kirjanpitäjien työhön. Näitä ovat muun muassa uudelleenjärjestelyn, vastatoimien sekä kehittämisen vaiheet. Kontingenssiteoreettista lähestymistapaa on sovellettu runsaasti myös johdon laskentatoimen tutkimuksessa, kuten Otley'n (2016) tutkimuksesta ilmenee. Yksi eniten tutkimuksen kohteena olleista kontingenssimuuttujista on hänen mukaansa juuri ympäristön epävarmuus. Kontrollimekanismit, kuten budjetit, ovat Otley'n (2016, s. 50) mukaan yleisiä yrityksen toimissa niin kutsutussa vihamielisessä ympäristössä, jossa kilpailu on kovaa. Sen sijaan ympäristön epävarmuuden ollessa korkealla, kontrolli on joustavaa ja avointa. Tämän teorian perusteella johdon laskentatoimessa voidaan kriisiaikoina ja epävarmuuden valitessa ajatella korostuvan mukautumiskyky sekä avoimuus.

### **3.3 Johdon laskentatoimen merkitys resilienssin saavuttamisessa**

Johdon laskentatoimen ammattilaisilla on CIMA:n (2023) raportin mukaan suuri merkitys yrityksen resilienssin kannalta, sillä he voivat tarjota kustomoitua tietoa ylemmälle johdolle sekä pilkkoa ja yhdistellä olemassa olevaa tietoa. Johdon laskentatoimen järjestelmät edistävät raportin mukaan resilienssin saavuttamista ja koronapandemian aikana yritykset pitivät huolen siitä, että mittarit olivat johdonmukaisia ja tarkkoja nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. CIMA:n (2023) raportissa todetaan, että kriisin aikana mittareita voi olla tarpeen muuttaa, jotta ne tarjoavat riittävästi tietoa ihmisten, prosessien ja järjestelmien välisistä yhteyksistä kaikissa tilanteissa. Raportti kertoo lisäksi, kuinka yrityksen resilienssiä vahvistavat riskienhallintakäytännöt ovat kasvattaneet merkitystään, ja tänä päivänä yritykset keskittyvätkin arvон luomiseen, kilpailuetuun sekä pitkän



aikavälin kestävyteen menestystä tavoitellessaan. Näiden tavoittelussa johdon laskentatoimella on tärkeä rooli, ja tämän tutkielman avainkäsite asiakaskannattavuuslaskenta voi auttaa esimerkiksi kilpailuedun saavuttamisessa, kuten Holm ja muut (2016) toteavat tutkimuksessaan.

Kuten Barbera ja muut (2020) toteavat, laskentatoimen roolista taloudellisen resilienssin saavuttamisessa on vain vähäistä tutkimustietoa. He tutkivat Italiassa kerätyllä aineistolla laskentatoimen roolia siinä, kuinka julkisen sektorin organisaatiot selviytyvät kriiseistä. Tutkimuksen mukaan hyödynnettäessä laskentatoimea tehokkaasti, auttaa se ennakoidaan kriisejä ja varmistamaan organisaation valmiutta reagoida nopeasti. Etenkin potentiaalisten riskien arvioinnissa ja budjettiolosuhteiden jatkuvassa seurannassa laskentatoimella todettiin olevan keskeinen rooli. Yksityiskohtaisemmat laskentatoimen käytännöt voivat heidän mukaansa tukea organisaation ennakoitokykyä tarjoamalla ennusteita tulevaisuuden rahavirroista sekä tuottamalla jatkuvaa seurantaa jo saaduista tuotoista ja kuluista sekä tuotettujen palveluiden laadusta ja määrästä. Kuten tässä tutkielmassa on esitetty, mahdollistaa asiakaskannattavuuslaskenta eri asiakkaista aiheutuvien tuottojen ja kuluja seurannan sekä arviot niiden kehityksestä tulevaisuudessa, joten sillä on kyky edistää organisaation ennakoitokykyä. Täten se voidaan nähdä edistyneenä ja yksityiskohtiin pureutuvana laskentatoimen sovelluksena, joihin Barbera ja muut (2020) tutkimuksessaan viittaavat.

Kober ja Thambar (2021) tutkivat laskentatoimen roolia hyväntekeväisyysjärjestön taloudellisen resilienssin näkökulmasta koronakriisin aikana. He soveltavat Barberan ja muiden (2017, s. 675) taloudellisen resilienssin määritelmää, joka esiteltiin tässä tutkielmassa aiemmin. Hyväntekeväisyysjärjestöt tutkimuskohteena ovat mielenkiintoisia, sillä kriisin aikana kysyntä niiden palveluille kasvaa, kun taas järjestöjen itse saamat lahjoitukset vähenevät ja näin ollen kyky tarjota apua heikkenee, kuten Kober ja Thambar (2021, s. 1416) toteavat. Heidän mukaansa johdon laskentatoimen tietyt toiminnot, kuten budjetointi, ennustaminen sekä taloudellisen ja ei-taloudellisen suorituskyvyn raportointi, muodostavat osaltaan Barberan ja muiden (2017, s. 675) määritelmän mukaiset

ennakointikyvyt sekä selviytymiskyvyt. Toisaalta vaikuttaa näihin kykyihin moni muukin tekijä. Kober ja Thambar (2021, s. 1423–1427) korostavat esimerkiksi yrityksen rahoitusvarojen merkitystä puskurointikykyjen vahvistajana. Kuten aiemmin todettiin, puskurointikyvyillä viitataan Barberan ja muiden (2017, s. 675) määritelmässä kriisin vaikutusten eliminointiin muuttamatta kuitenkaan yrityksen rakenteita tai toimintoja. Päätelmänä voidaan todeta johdon laskentatoimella olevan tärkeä rooli yrityksen resilienssin vahvistamisessa, mutta yksistään laadukkaatkaan johdon laskentatoimen käytännöt eivät takaa hyvää resilienssiä. Koberin ja Thambarin (2021) mukaan on rahoitusvarojen ohella olennaista, että yrityksellä on toimivat laskentatoimen käytännöt olemassa jo ennen kriisiä, ja että johto huomioi laskentatoimella aikaansaadun informaation päätöksissään.

Kuten tästä luvusta ilmenee, johdon laskentatoimen ammattilaisten työpanos korostuu vaikeina aikoina. Kun yritys kohtaa odottamattomia haasteita, vaaditaan muutoksia ja sopeutumista, ja tässä johdon laskentahenkilöstön inhimillisellä pääomalla on suuri merkitys. Läpikäytyjen laskentatoimea, yrityksen resilienssiä ja kriisejä käsittelevien tutkimusten perusteella voidaan todeta johdon laskentatoimen merkityksen kriisiaikoina vaativan lisää tutkimusta, jotta tuloksia voidaan yleistää. Johdon laskentatoimen sovellutuksia ei juurikaan ole tutkimuksissa eritelty, ja nyt käsillä olevan tutkielman myötä halutaan paikata tätä aukkoa asiakaskannattavuuslaskennan osalta.

## 4 Asiakaskannattavuuslaskenta ja yrityksen suorituskyky

Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa perehdytään asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntämisen vaikutuksiin yrityksen suorituskyvyn näkökulmasta. Tarkastelukulmat eivät ole identtisiä keskenään, vaan esimerkiksi suorituskykyä mitataan niissä varsin monin eri tavoin. Tässä luvussa keskitytään aluksi suorituskykyyn käsitteeseen ja sen ulottuvuuksiin. Tämän ohella selvitetään aikaisempien tutkimusten pohjalta, onko asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntämisen ja suorituskyvyn paranemisen välillä yhteyttä. Luvun lopussa muodostetaan yhteenveto koko teoriaosasta.

### 4.1 Suorituskyvyn määritelmä

Erään yleismääritelmän mukaan suorituskyky viittaa laatuun, jolla tarkastelun kohteena oleva asia suoritetaan (Folan ja muut, 2007, s. 608). Organisaation suorituskyky on Richardin ja muiden (2009, s. 722) mukaan moniulotteinen käsite, joka on harvoin luonnehdittavissa vain yhdellä mittarilla. Heidän määritelmässään se koostuu kolmesta osasta. Taloudellinen suorituskyky, johon sisältyy esimerkiksi yrityksen tulos ja pääoman tuotto, muodostaa osaltaan organisaation suorituskykyä. Tämän lisäksi voidaan eritellä tuotemarkkinoiden suorituskyky, jolla Richard ja muut viittaavat esimerkiksi myyntiin ja markkinaosuuteen. Kolmantena osatekijänä suorituskyvyssä on osakkeenomistajan tuotto, jolla tässä tapauksessa tarkoitetaan muun muassa omistaja-arvon ja taloudellisen lisäarvon kehittymistä. Heidän mukaansa suorituskykyä ei tule sekoittaa organisaation tehokkuuteen, sillä se toimii tietynlaisena yläkäsitteenä organisaation suorituskyvylle. Käsitteiden erona on perspektiivi, joka tehokkuuden määritelmässä on taloudellista näkökulmaa laajempi, sisältäen esimerkiksi yrityksen yhteiskuntavastuun.

Venkatraman ja Ramanujam (1986, s. 803–804) esittelevät tutkimuksessaan kolmikerroksisen mallin suorituskyvyn määritelmälle (ks. kuvio 4). Suppeimmillaan suorituskyvyn voidaan katsoa koostuvan pelkästä taloudellisesta suorituskyvystä, jolloin yrityksen taloudellisten tavoitteiden on oltava hallitsevia. Toisessa kerroksessa tähän liitetään

heidän mallissaan operatiivinen suorituskyky, jolla tarkoitetaan ei-taloudellisia tekijöitä eli esimerkiksi markkinaosuutta ja tuotelaatua. Kolmannessa kerroksessa määritelmään lisätään vielä organisaation tehokkuus.



**Kuvio 4.** Suorituskyvyn tasot (mukailten Venkatraman & Ramanujam, 1986, s. 803).

#### 4.1.1 Suorituskyvyn mittaus

Suorituskyvyn mittaus tarkoittaa Tuckerin ja Pittin (2009, s. 407) mukaan sellaisten tekijöiden määrittelyä, joiden avulla voidaan tunnistaa ja arvostella sekä tarvittaessa muuttaa yrityksen ydintavoitteita. Heidän mukaansa tämä on tärkeää, kun halutaan tukea jatkuvaa parantamista ja saavuttaa liiketoiminnallista lisäarvoa. Strategisten prosessien ja kustannustehokkaiden toimintamallien avulla tapahtuva jatkuva parantaminen auttaa heidän mukaansa yritystä vahvistamaan sen ydintavoitteita ja saavuttamaan parhaan mahdollisen arvon. Asiakaskannattavuuslaskennan tavoin suorituskyvyn mittaaminen kuuluu strategiseen johdon laskentatoimeen (Cadez & Guilding, 2008). Mittarit suorituskyvyn selvittämiseen voidaan jakaa Helgesenin ja muiden (2018, s. 355) mukaan taloudellisiin ja ei-taloudellisiin sekä objektiivisiin ja subjektiivisiin eli aisteihin perustuviin mittareihin. Organisaation ei-taloudellista suorituskykyä selvitettäessä voidaan mitata esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä ja markkinaosuutta, työtapaturmien ja asiakasvalitusten

määrä tai viivästyksiä toimitusaikataulussa (Al-Mawali ja muut, 2012, s. 219; Gosselin, 2005, s. 423). Taloudellista suorituskykyä mitattaessa voidaan hyödyntää muun muassa kokonaispääoman ja sijoitetun pääoman tuottoastetta, myynnin kasvuvauhtia sekä käyttökate (Al-Mawali ja muut, 2012, s. 219; Holm ja muut, 2016, s. 22; McManus, 2013, s. 146).

Edeling ja Himme (2018) tutkivat yrityksen markkinaosuuden ja taloudellisen suorituskyvyn välistä yhteyttä. Markkinaosuutta pidetään yhä yleisesti taloudellisen suorituskyvyn mittarina, vaikka tutkimuksen mukaan tätä ajattelutapaa olisi syytä muuttaa. Muutostarve johtuu digitalisaation ja globalisaation myötä yritysten kilpailuympäristöissä niin kansallisella kuin globaalillakin tasolla tapahtuneista radikaaleista muutoksista. Suurten yritysten aikaisemmin kokemien kustannus- ja tuottohyötyjen merkitys on pienentynyt globaalin ja digitaalisesti yhä yhteneväisemmän talouden myötä. Toisaalta markkinaosuus toimii taloudellisen suorituskyvyn mittarina edelleen silloin, kun yritys myy tuotteita palveluiden sijaan ja kun yrityksen kohderyhmänä ovat yksityiset kuluttajat B2B-markkinoiden sijaan.

Richard ja muut (2009, s. 727–737) jakavat suorituskyvyn mittarit objektiivisiin ja subjektiivisiin. Objektiivisiä mittareita ovat heidän mukaansa kirjanpidolliset mittarit ja rahoitusmarkkinamittarit, eli esimerkiksi käyttökate, osakekohtainen tulos sekä yrityksen markkina-arvo. Subjektiivisiä mittareita hyödynnettäessä selvitetään Richardin ja muiden mukaan yrityksen edustajan omakohtaista käsitystä yrityksen suorituskyvystä, jolloin riskinä on vääristynyt käsitys todellisuudesta. Tällöin voidaan esimerkiksi selvittää, miten yrityksen edustaja näkee yrityksen suorituskyvyn verrattuna kilpailijoihin tai johdon odotuksiin. Myös se nähdään heidän mukaansa subjektiivisena suorituskyvyn mittauksena, jos esimerkiksi myyntiä tai yrityksen markkina-arvoa arvioidaan yrityksen edustajan toimesta sen sijaan, että turvauduttaisiin kirjanpidosta tai muualta saatuihin lukuihin. Nyt käsillä olevan tutkielman aihe huomioon ottaen subjektiiviset mittarit nähdään tarpeeksi tarkkoina menetelminä suorituskyvyn arvioinnissa.

#### 4.1.2 Asiakassuorituskyvyn mittaus

Asiakassuorituskyvyllä (customer performance) viitataan esimerkiksi asiakkaan kokemaan palvelun laatuun, asiakasuskollisuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja suusta suuhun -markkinointi-ilmiöön (Berraies ja muut, 2020, s. 1833–1834). Asiakassuorituskyvyllä on tärkeä merkitys yrityksen kokonaisvaltaisen menestyksen kannalta, ja tämän varmistamiseksi tulee asiakassuhteiden johtamiseen kiinnittää huomiota (Berraies ja muut, 2020, s. 1851). Asiakkuudenhallinnan inhimilliset, teknologiset ja organisatoriset elementit ovat tärkeitä, kun tavoitteena on asiakkaisiin liittyvien suorituskymittareiden vahvistaminen (Berraies ja muut, 2020, s. 1851).

Tucker ja Pitt (2009, s. 415–416) määrittelevät kolme kriittistä osatekijää, jotka muodostavat asiakassuorituskyvyn mittausjärjestelmän perustan. Ensinnäkin asiakastyytyväisyyden mittaaminen sekä oman toiminnan vertaaminen kilpailijoihin (benchmarking) ovat tärkeitä asiakassuorituskyvyn mittauksen komponentteja. Toimintaa tulisi verrata toimialan standardeihin, ja tämän seurauksena tulisi syntyä strateginen prosessi, joka on kolmas Tuckerin ja Pittin määrittelemä osatekijä. Yrityksen tulisi keskittyä vahvuuksiinsa sekä kehitystä vaativiin liiketoiminnan osa-alueisiinsa ja määritellä itselleen strategiset tavoitteet. Asiakassuorituskykyä tarkasteltaessa tulee huomioida käsitteen moniulotteisuus ja monet syy-seuraussuhteet. Koettu palvelun laatu esimerkiksi korreloi asiakastyytyväisyyttä, joka edelleen parantaa asiakasuskollisuutta ja suusta suuhun -markkinointi-ilmiön tuloksia, kuten Berraies ja muut (2020) tutkimuksessaan osoittavat.

#### 4.2 Asiakaskannattavuuslaskenta suorituskvyn lähteenä

Tämän tutkielman kannalta olennaisen asiakaskannattavuuslaskennan yhteyttä organisaation suorituskvyn ovat käsitelleet lukuisat aiemmat tutkimukset (Al-Mawali ja muut, 2012; Helgesen ja muut, 2018; Holm ja muut, 2016; Malmi ja muut, 2004). Joidenkin tutkimusten mukaan asiakaskannattavuuslaskenta parantaa yrityksen suorituskvyn suoraan, kun taas toiset ovat löytäneet vain epäsuoran yhteyden. Osassa tutkimuksia

asiakaskannattavuuslaskennalla ei havaita olevan minkäänlaista yhteyttä yrityksen suorituskykyyn.

Yleisesti johdon laskentatoimen järjestelmien käytön ja liiketoimintayksikön suorituskyvyn välillä havaitaan Mian ja Clarken (1999) tutkimuksessa merkittävä positiivinen yhteys. Johdon laskentatoimen järjestelmät antavat heidän mukaansa tietoa yrityksen suoriutumisesta kilpailijoihin verrattuna, mikä auttaa tuotteiden differoinnissa ja hinnoittelustrategioiden luomisessa. Cadezin ja Guildingin (2008) tutkimus selvittää strategisen johdon laskentatoimen käytön ja yrityksen suorituskyvyn välistä yhteyttä, ja löytää niin ikään tilastollisesti merkittävän positiivisen yhteyden. Agbejulen (2005) havaintojen perusteella johdon laskentatoimen järjestelmien hyödyntämisen ja suorituskyvyn välillä vallitseva positiivinen yhteys on sitä suurempi, mitä epävarmemmassa ympäristössä yritys toimii. Seuraavaksi esitellään, millainen yhteys asiakaskannattavuuslaskennalla osana johdon laskentatoimea on yrityksen suorituskykyyn.

Lukuisat aikaisemmat tutkimukset ovat selvittäneet asiakaskannattavuuslaskennan ja asiakasanalyysin yhteyttä yrityksen suorituskykyyn. Holmin ja Axin (2020, s. 3) mukaan asiakaskannattavuuslaskenta helpottaa resurssien allokointia. Sen avulla yritys voi tehdä päätöksiä muun muassa tavoiteltavista asiakkaista, suoramarkkinoinnin kohdentamisesta sekä eri asiakkaille tarjottavista luotto- ja toimitusehdoista. Doligalskin ja Tomczykkin (2016) mukaan asiakasanalyysin toteuttamisella on positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn. He korostavat etenkin elinkaarilaskentaa asiakassuhdetta arvioitaessa. Helgesen ja muut (2018) tutkivat eri asiakaskannattavuuslaskentamenetelmien ja yrityksen suorituskyvyn välistä yhteyttä. Heidän tutkimuksessaan huomioidaan eri asiakaskannattavuuslaskentamenetelmiä varsin monipuolisesti, ja suuria norjalaisia yrityksiä tarkastelemalla havaitaan, että yleisimmin analyysin kohteena on asiakassegmenttien kannattavuus. Sen sijaan tulevaan suuntautuvia menetelmiä hyödynnetään yrityksissä vähiten. Tutkimuksen mukaan asiakaskannattavuusanalyysistä kokonaisvaltaisena käsitteenä puhuttaessa sillä on positiivinen yhteys yrityksen suorituskykyyn. Sen sijaan eri

menetelmistä vain yksittäisten asiakkaiden kannattavuusanalyysillä havaitaan tutkimuksessa olevan positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn.

Holm ja muut (2016) tutkivat suurilta tanskalaisilta yrityksiltä kerätyn datan perusteella asiakaskannattavuuslaskennan käyttöönoton ja yrityksen taloudellisen suorituskyvyn välistä yhteyttä. Tutkimuksen yritykset edustavat monipuolista joukkoa eri toimialoja, mutta otoksessa dominoivat etenkin teollisuusyritykset sekä vähittäis- ja tukkukauppa-  
liikkeet. Tutkimuksessa tiedostetaan, että suorituskykyyn vaikuttaa suuri joukko eri tekijöitä. Esimerkiksi asiakaskannattavuuslaskennan ja toimintolaskennan vaikutukset suorituskykyyn liittyvät Holmin ja muiden mukaan todennäköisesti toisiinsa. Merkittävä tutkimuksessa tehty havainto on se, että resurssien allokointi asiakaskannattavuuslaskennasta saatujen tietojen perusteella johtaa parempaan taloudelliseen suorituskykyyn yrityksen kilpailijoihin verrattuna.

Al-Mawali ja muut (2012) tutkivat, onko asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntämisen tasolla yhteyttä organisaation suorituskykyyn. Yleisellä tasolla tarkastelun lisäksi he erittelevät kolme asiakaskannattavuuslaskentamenetelmää: yksittäisten asiakkaiden kannattavuusanalyysi, elinkaarilaskenta sekä arvonmääritysmalli. Tutkimuksen kohteet ovat Jordaniassa toimivia palveluyrityksiä, jotka hyödyntävät keskimäärin enemmän asiakaskannattavuusanalyysiä sekä elinkaarilaskentaa. Yksittäisten asiakkaiden kannattavuusanalyysin käytöllä todetaan tutkimuksessa olevan huomattava positiivinen yhteys yrityksen suorituskykyyn etenkin suurissa yrityksissä. Sen sijaan tulevaan keskittyvien menetelmien eli elinkaarilaskennan ja arvonmääritysmallin käytön osalta ei löydetä merkittävää yhteyttä. Kaiken kaikkiaan asiakaskannattavuustietojen hyödyntäminen auttaa tutkimuksen mukaan yrityksiä muuttamaan kannattamattomia asiakkaita kannattaviksi. Keinoja ovat prosessien parantaminen sekä hinnoittelun kustomointi ja kannattavimpiin asiakkaisiin keskittyminen.

Holm ja muut (2016, s. 27) toteavat, että asiakaskannattavuuslaskennan ja toimintolaskennan vaikutukset suorituskykyyn linkittyvät todennäköisesti toisiinsa, sillä



toimintoperusteinen kustannuslaskenta liittyy usein tiiviisti asiakaskannattavuusmalleihin. Toimintolaskennan yhteyttä yrityksen parantuneeseen taloudelliseen suorituskykyyn tutkivat Cagwin ja Bouwman (2002), jotka havaitsivat toimintolaskennan hyödyntämisen ja taloudellisen suorituskyvyn välillä positiivisen yhteyden tietyjen olosuhteiden vallitessa. Näin on esimerkiksi tilanteissa, joissa toimintolaskentaa käytetään yhdessä muiden strategisten toimien, kuten JIT-tuotannon ja kokonaisvaltaisen laatujohtamisen, kanssa. Tämän lisäksi positiivinen yhteys havaitaan silloin, kun toimintolaskentaa käyttävä yritys on ominaisuuksiltaan kompleksinen ja monimuotoinen, kun kulujen huomioiminen on yrityksen ympäristön kannalta verrattain tärkeää ja kun yrityksen sisäisiä liiketoimia ei esiinny merkittävästi. Johtopäätöksenä voidaan todeta toimintolaskennan edistävän yrityksen taloudellista suorituskykyä, kunhan tietyt ympäristön ominaisuudet täyttyvät.

McManusin (2013) tutkimus käsittelee asiakaskannattavuuslaskennan ja markkinoinnin suorituskyvyn mittauksen hyödyntämisen laajuutta, ja näiden vaikutusta suorituskykyyn Australian hotellialalla. Tutkimus huomioi kolme asiakaskannattavuuslaskentamenetelmää: yksittäisten asiakkaiden kannattavuusanalyysi, asiakassegmenttien kannattavuusanalyysi sekä asiakkaan elinkaarilaskenta. Huomionarvoista tämän tutkielman kannalta on se, ettei tutkimuksessa löydetä merkittävää yhteyttä yrityksen suorituskyvyn ja asiakaskannattavuuslaskennan välille minkään tutkimuksen kohteena olevan asiakaskannattavuuslaskentamenetelmän osalta. Yhteyttä ei löydetä taloudellisen eikä ei-taloudellisen suorituskyvyn osalta.

Malmi ja muut (2004) tutkivat yrityksen asiakassuuntautuneisuuden, asiakaskannattavuuslaskennan ja liiketoimintayksikön suorituskyvyn välisiä yhteyksiä suomalaisissa yrityksissä. Tutkimuksessa ei varsinaisesti erotella kohdeyritysten käyttämiä eri asiakaskannattavuuslaskentamenetelmiä, ja suorituskykyä arvioidaan siinä subjektiivisesti. Tutkimuksen mukaan asiakaskannattavuuslaskennan kasvava hyödyntäminen ei suoraan paranna liiketoimintayksikön suorituskykyä. Liiketoimintayksikön orientoitumisella asiakassuhteiden hallintaan on tutkimuksen mukaan kuitenkin välitön positiivinen vaikutus niin

suorituskykyyn kuin asiakaskannattavuuslaskennan kehittyneisyyteen ja hyödyntämiseen. Lisäksi tutkimuksessa havaitaan, että positiivinen suhde asiakassuhteiden hallintaan orientoitumisen ja suorituskyvyn välillä voimistuu, mikäli yritys hyödyntää tarkoituksenmukaisia asiakaskannattavuuslaskentamenetelmiä. Malmi ja muut löytävät tukea teorialle, jonka mukaan asiakassuhteiden hallintaan panostavat organisaatiot hyötyvät suorituskyvyn näkökulmasta myös kehittyneisiin asiakaskannattavuuslaskentamenetelmiin investoimisesta.

Asiakaskannattavuuslaskennan ja suorituskyvyn välistä yhteyttä tulee aina tarkastella kriittisesti. Holmin ja muiden (2016) mukaan muut strategiset tapahtumat asiakaskannattavuuslaskennan käyttöönottoajankohdan ympärillä saattavat vääristää tutkimustuloksia siitä, millainen vaikutus asiakaskannattavuuslaskennalla on suorituskykyyn. Heidän mukaansa esimerkiksi ylimmässä johdossa tapahtuneet muutokset, yrityskaupat ja fuusiot sekä rakennemuutokset ja uudelleenjärjestelyt ovat potentiaalisia tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa tulee huomioida myös ala, jolla tutkimus on toteutettu, kuten Al-Mawali ja muut (2012, s. 220) toteavat. Helgesenin ja muiden (2018, s. 372) mukaan tulevaisuuteen keskittyvien alojen yritykset, kuten rahoituslaitokset, voivat hyötyä enemmän tulevaan keskittyvistä asiakaskannattavuuslaskentamenetelmistä verrattuna muilla aloilla toimiviin yrityksiin. Vaikka aikaisemmissa tutkimuksissa onkin löydetty positiivinen yhteys asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntämisen ja suorituskyvyn välille, lukijan tulee pitää mielessä suorituskyvyn käsitteen moniulotteisuus ja se, kuinka laaja joukko eri tekijöitä siihen vaikuttaa asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntämisen lisäksi.

### **4.3 Yhteenveto teoriaosasta**

Kuten Holm ja muut (2016) toteavat, hyötyvät yritykset asiakkaiden tämänhetkisten ja tulevaisuuden kannattavuuksien perusteella allokoitavista resursseista, jolloin resurssien hyödyntäminen tehostuu. Tämän seurauksena saavutetaan merkittävästi keskivertoa parempi taloudellinen suorituskyky alan muihin yrityksiin nähden, jolloin voidaan puhua

asiakaskannattavuuslaskennan avulla saavutetusta kilpailuedusta. Kunkin alan vertailuarvoihin nähden tutkimuksessa havaittu ero oli kokonaispääoman tuotolla mitattuna 4–5 prosenttiyksikköä kahtena asiakaskannattavuuslaskennan käyttöönottoa seuranneena vuonna. Mielenkiintoista tuloksissa on havainto, jonka mukaan tutkimuksen aikaan vaikuttaneesta globaalista vuoden 2008 finanssikriisistä huolimatta asiakaskannattavuuslaskennan käyttöönsä ottaneet yritykset pystyivät parantamaan suhteellista taloudellista suorituskykyään, vaikka muut samojen alojen yritykset kärsivät heikkenevästä kokonaispääoman tuotosta. Viime aikoina voimakkaasti vaikuttaneilla kriiseillä on niin ikään ollut monia negatiivisia seurauksia globaalilla tasolla, ja nyt käsillä olevan tutkielman myötä onkin mielenkiintoista selvittää, kuinka ne ovat vaikuttaneet asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntämiseen sekä yritysten suorituskykyihin.

Teoriaosan lopuksi tutkielman kannalta olennaisimmat aikaisemmat tutkimukset esitetään yhteenvetomaisesti taulukkomuodossa. Ensimmäisen taulukon tutkimukset esittelevät johdon laskentatoimen roolia resilienssin saavuttamisessa kriisiaikoina (ks. taulukko 1). Toisessa taulukossa esitellään asiakaskannattavuuslaskennan ja suorituskyvyn välistä suhdetta käsitteleviä tutkimuksia (ks. taulukko 2).

**Taulukko 1.** Aikaisempia tutkimuksia laskentatoimesta ja yrityksen resilienssistä kriiseissä.

Tutkimus	Tavoite	Menetelmä	Aineisto	Keskeiset tulokset
Leoni ja muut (2021)	Artikkeli selvittää laskentatoimen roolia koronapandemian aikana globaalilla tasolla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aikaisemmin toteutettujen tutkimusten teemoittelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>175 aikaisempaa julkaisua 33 eri maasta, joista tässä artikkelissa esitellään 14</li> </ul>	Artikkelissa tunnistetaan kolme ajankohdasta teemaa: 1) laskentatoimen rooli päätöksenteon tukena koronakriisissä, 2) laskentatoimen rooli poikkeuksellisen päätöksenteon tukena organisaatiossa, 3) laskentatoimi ja epätasa-arvo.
Passetti ja muut (2021)	Tutkimus selvittää, kuinka johdon kontrollit tukivat organisaatiota koronakriisin aikana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yksittäinen tapaustutkimus, jonka kohteena Italiassa toimiva suuri ruuan vähittäiskauppa</li> <li>Puolistrukturoitu videohaastattelututkimus, joka toteutettiin kesäkuussa 2020</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11 edustajan haastattelut, jotka edustivat keski- ja ylintä johtoa.</li> </ul>	Johdon kontrollit mahdollistivat välittömän reagoinnin kriisiin. Kontrollit kehittyivät nopeasti ja täysin uusia luotiin, jotta kriisin aiheuttamista ennakoimattomista tapahtumista selvitettiin.
Pavlatos & Kostakis (2023)	Tutkimus selvittää koronapandemian vaikutuksia budjetointiin ja etenkin budjettien käyttöön julkisissa sairaaloissa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kyselylomaketutkimus verkkototeutuksena marras-joulukuussa 2020</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>82 vastausta julkisten sairaaloiden talousjohtajilta, vastausprosentti 73%</li> </ul>	Organisaatiot, joihin pandemia vaikutti eniten, lisäsivät budjettien hyödyntämistä suunnittelun, resurssien allokoinnin ja kontrollin tukena.
Barbera ja muut (2017)	Artikkelissa tutkitaan kyvykkyyksiä, joita paikallishallinnot hyödyntävät kriiseistä selvitäkseen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitapaustutkimus</li> <li>30 puolistrukturoitua haastattelua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12 paikallishallintoa Itävallassa, Italiassa ja Englannissa</li> </ul>	Analyysin tuloksena muodostetaan viitekehys taloudellisen resilienssin käsitteelle, joka tässä tutkielmassa esiteltiin (ks. kuvio 3).
Kober & Thambar (2021)	Tutkimuksen tavoitteena on selvittää laskentatoimen roolia hyväntekeväisyysjärjestöjen resilienssin kannalta koronakriisin aikana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yksittäinen tapaustutkimus vuonna 2020, jonka kohteena australialainen elintarvikeapua tarjoava järjestö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aineiston triangulaatio: haastattelut (17kpl), kokousten havainnointi (28kpl) ja organisaation dokumentit</li> </ul>	Budjetointi, ennustaminen ja suorituskyvyn raportointi muodostavat osaltaan ennakointi- ja selviytymiskykyjä, jotka tukevat organisaation resilienssiä.

**Taulukko 2.** Aikaisempia tutkimuksia asiakaskannattavuuslaskennan ja suorituskyvyn suhteesta.

Tutkimus	Tavoite	Menetelmä	Aineisto	Keskeiset tulokset
Holm ja muut (2016)	Tutkimus selvittää, johtaako resurssien allokointi asiakaslaskennasta saatujen tietojen perusteella kestävän kilpailuedun syntymiseen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pitkittäinen tapahtumatutkimus, jossa hyödynnetään kyselylomaketta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1000 suurinta tanskalaista yritystä, joista lopulta 53 päätyi tutkimukseen</li> </ul>	Asiakaskannattavuuslaskennan käyttöönoton myötä yrityksen taloudellinen suorituskyky kasvaa verrattuna kilpailijoihin, mutta muutaman vuoden jälkeen tämä kilpailuetu katoaa.
Helgesen ja muut (2018)	Tutkimus selvittää suhdetta asiakaskannattavuuslaskennan ja yrityksen suorituskyvyn välillä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kyselylomaketutkimus</li> <li>Yrityksen suorituskykyä arvioidaan aisti-varaisesti kysymällä yritysten edustajilta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>437 suurinta tutkimukseen sopivaa norjalaista yritystä kontaktoitiin, joista 171 osallistui tutkimukseen</li> </ul>	Asiakaskannattavuuslaskenta kokonaisvaltaisena käsitteenä sekä yksittäisten asiakkaiden kannattavuusanalyysi parantavat suorituskykyä. Eniten yritykset hyödyntävät asiakassegmenttien kannattavuusanalyysiä.
Al-Mawali ja muut (2012)	Artikkelissa tutkitaan, voidaanko asiakaskannattavuusinformaation avulla parantaa organisaation suorituskykyä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kyselylomaketutkimus</li> <li>Suorituskykyä mitataan taloudellisilla ja ei-taloudellisilla mittareilla ja sen tutkimisessa hyödynnetään likert-asteikkoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jordanian pörssin palveluyritykset, joista 106 osallistui tutkimukseen</li> </ul>	Yksittäisten asiakkaiden kannattavuusanalyysin ja organisaation suorituskyvyn välillä on positiivinen yhteys. Elinkaarilaskennan ja arvonnäytteen osalta yhteyttä ei havaita.
Cagwin & Bouwman (2002)	Tutkimuksen tavoitteena on havainnoida toimintolaskennan hyödyntämisestä seuraavaa taloudellisen suorituskyvyn parantumista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poikittainen postikyselytutkimus</li> <li>Taloudellista suorituskykyä mitataan sijoitetun pääoman tuottoasteella, jonka tutkimuksen kohteena olevat yritykset itse raportoivat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yritykset, joiden sisäiset tarkastajat ovat IIA:n (Institute of Internal Auditors) jäseniä</li> <li>Kyselylomake lähetettiin 1058 sisäiselle tarkastajalle, vastausprosentti 21,2%</li> </ul>	Toimintolaskennan hyödyntämisen ja taloudellisen suorituskyvyn välillä on positiivinen yhteys tiettyjen olosuhteiden vallitessa.
McManus (2013)	Tutkimus selvittää asiakaskannattavuuslaskennan ja markkinoinnin mittauksen hyödyntämistä Australian hotellialalla. Lisäksi tutkitaan näiden vaikutusta hotellin suorituskykyyn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kyselylomaketutkimus</li> <li>Suorituskyvyn mittaukseen käytetään useita taloudellisia ja ei-taloudellisia subjektiveja mittareita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>500 australialaista hotellia kontaktoitiin, joista 165 osallistui tutkimukseen</li> </ul>	Tämän tutkielman kannalta keskeisin tulos on se, ettei merkittävää yhteyttä löydetä taloudellisen tai ei-taloudellisen suorituskyvyn ja asiakaskannattavuuslaskennan välille.

Tutkimus	Tavoite	Menetelmä	Aineisto	Keskeiset tulokset
Malmi ja muut (2004)	Tutkimuksessa selvitetään yrityksen asiakassuuntautuneisuuden, asiakaskannattavuuslaskennan ja liiketoimintayksikön suorituskyvyn välisiä yhteyksiä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kyselylomaketutkimus</li> <li>Vastaajia pyydettiin sanallisesti arvioimaan suorituskykyään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutkimus hyödyntää aikaisemmin keski-suurista ja suurista suomalaisista yrityksistä kerättyä dataa (2486 henkilöä tavoiteltiin, joista 564 osallistui tutkimukseen)</li> </ul>	Tämän tutkielman kanalta keskeisin havainto on se, että asiakaskannattavuuslaskenta ei suoraan paranna yrityksen suorituskykyä, mutta asiakassuuntautuneisuuden kanssa niillä on yhteisvaikutus siihen. Asiakassuuntautuneisuus sen sijaan parantaa yrityksen suorituskykyä yksinkin.
Doligalski & Tomczyk (2016)	Artikkeli tutkii, parantaako asiakasanalyysi yrityksen suorituskykyä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yksilölliset syvähaastattelut sekä kyselylomaketutkimus</li> <li>Suorituskyvyn selvityksessä käytetään kyselylomaketta ja tutkivaa tekijäanalyysiä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kyselylomake lähetettiin 1245 puolalaiselle vakuutusasiamiehelle, ja 275 vastusta olivat päteviä tutkimuksessa hyödynnettäviksi.</li> </ul>	Asiakasanalyysi vahvistaa yrityksen suorituskykyä, mahdollistaa asiakkaiden segmentoinnin niiden kannattavuuden perusteella ja kasvattaa kassavirtaa.

## 5 Tutkimuksen aineisto ja menetelmät

Tässä luvussa perehdytään tutkimuksen toteutukseen ja käytettyyn tutkimusmenetelmään eli puolistrukturoituun teemahaastatteluun. Lisäksi tutkimuksen aineisto ja sen analysointiin käytetyt menetelmät esitellään ja näihin liittyviä valintoja perustellaan. Asiakaskannattavuuslaskennan tilaa ja siitä saatavia hyötyjä Suomessa toimivien suuryritysten näkökulmasta kartoitettiin 11 puolistrukturoidun haastattelun avulla. Luvun lopuksi otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen ja laadukkuuteen.

### 5.1 Tutkimusmetodologia

Tutkielmassa pyritään löytämään vastaus siihen, mikä on asiakaskannattavuuslaskennan tila Suomessa toimivissa suuryrityksissä tällä hetkellä, ja kuinka hyödyllisenä se koetaan yrityksen resilienssin ja suorituskyvyn näkökulmista. Tämän selvittämiseksi hyödynnettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, jonka avulla voidaan Puusan ja muiden (2020, luku 4) mukaan pyrkiä muun muassa ilmiön kuvaamiseen, uuden tiedon hankkimiseen ja ymmärryksen syventämiseen. Menetelmä koettiin sopivaksi tutkielman aihepiiriin, sillä tavoitteena on asiakaskannattavuuslaskennan tilan kuvaaminen ja ymmärryksen lisääminen siitä, kuinka se hyödyttää yrityksiä käytännön liiketoiminnassa.

Puusan ja muiden (2020, luku 4) mukaan laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on tutkimusasetelman joustavuus. Alussa asetettuja tavoitteita, rajoituksia ja kysymyksiä voidaan muokata ymmärryksen lisääntyessä ensin kirjallisuuskatsauksen myötä ja myöhemmin aineistonkeruun aikana. Näin kävi myös tässä tutkielmassa, ja etenkin aineistonkeruun aikana ymmärrys siitä, mitä tutkimuksessa kannattaa painottaa, lisääntyi. Hypoteesien sijasta tutkielma haluttiin rakentaa tutkimuskysymysten varaan, joita olisi ollut helppo muokata vielä tutkimusprosessin aikana. Tälle ei lopulta ollut tarvetta.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, sillä haastattelutilanteessa kysymyksiä voidaan esittää

vapaassa järjestyksessä ja niitä voidaan toistaa tavoiteltaessa mahdollisimman suurta tietomäärää tutkittavasta aiheesta, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 3) toteavat. Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 3) mukaan haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi silloin, kun aihe on vähän tutkittu, eikä vastausten suuntia tiedetä etukäteen. Asiakaskannattavuuslaskennan tilaa Suomessa toimivissa yrityksissä kartoittavia tutkimuksia ei viime vuosilta löydetty, ja tarkkojen ennako-oletusten asettaminen koettiin muutenkin haastavaksi. Näin ollen puolistrukturoitu teemahaastattelu valittiin menetelmäksi sen mukautumiskyvyn ja joustavuuden vuoksi.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu koostuu Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3) mukaan etukäteen määritellyistä teemoista ja niihin liittyvistä kysymyksistä. Haastattelukysymykset laadittiin teoriaosassa esiteltyihin aikaisempiin tutkimuksiin ja niistä syntyneeseen kokonaisvaltaiseen aihealueen ymmärrykseen pohjautuen. Tämä menetelmä koettiin tutkielman aihepiiri huomioiden sopivaksi haastattelumenetelmäksi, sillä se mahdollistaa tarkentavien ja syventävien kysymysten esittämisen haastateltavalle tämän vastauksiin pohjaten, kuten Tuomi ja Sarajärvi esittävät. Tämän tutkielman haastatteluissa tätä mahdollisuutta hyödynnettiin lukuisia kertoja, mikä mahdollisti erittäin kattavan informaation keräämisen haastateltavien yksilölliset taustat ja tilanteet huomioiden.

## **5.2 Aineiston keruu ja haastateltavien esittely**

Puusan ja muiden (2020, luku 4) mukaan tutkittaviksi kohteiksi tulisi valita henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta tai jotka muuten tietävät siitä paljon. Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli saada haastateltavaksi business controllereita tai muita johdon laskennan asiantuntijoita Suomessa toimivista suuryrityksistä. Tutkielmassa päätettiin keskittyä kooltaan suuriin yrityksiin, sillä niillä on todennäköisemmin käytössä edistyneitä johdon laskentatoimen menetelmiä (Abdel-Kader & Luther, 2008). Matsukan (2020, s. 169–181) mukaan B2B-ympäristössä (business-to-business) toimiville yrityksille asiakasdatan kerääminen on helpompaa, sillä asiakasmäärä on huomattavasti pienempi B2C-ympäristössä (business-to-consumer) toimiviin yrityksiin verrattuna.



Toisaalta esimerkiksi B2C-periaatteella toimivalla Amazonilla on hänen mukaansa valtavat määrät asiakasdataa, koska sen toiminta on vahvasti digitaalisesti orientoitunutta. Matsuoka (2020, s. 169–181) myös huomauttaa, että kaikilla yrityksillä on nykyään mahdollisuus kerätä asiakasdataa mobiilisovellusten ja muiden digitaalisten kanavien avulla. Laaja-alaisen aineiston takaamiseksi todettiin olevan perusteltua haastatella henkilöistä niin B2B- kuin B2C-ympäristössä toimivista yrityksistä. Tavoitteena oli saada haastateltavia monipuolisesti eri toimialoilta, jotta asiakaskannattavuuslaskennan tilasta ja koe-tuista hyödyistä resilienssin ja suorituskyvyn näkökulmasta saataisiin mahdollisimman laaja kokonaiskuva. Myös toimialojen välisiä eroja haluttiin tutkia.

Aineistonkeruu aloitettiin haastattelurungon (liite 1) laatimisella. Haastattelun aluksi selvitettiin haastateltavan perustietoja, kuten asema yrityksessä sekä kokemus vastaavassa roolissa viiden vuoden tarkkuudella. Lisäksi haastateltavaa pyydettiin selventämään, toimiiko hänen edustamansa yritys B2B- vai B2C-ympäristössä vai molemmissa. Haastattelulomakkeeseen sisällytettiin selitteet olennaisista kysymyksissä esiintyvistä käsitteistä, jolla varmistettiin haastateltavien ymmärrys niistä. Tutkimuskysymysten avulla muodostettiin haastattelulomakkeen väliotsikot, ja niiden alle koottiin aihealueisiin ja tutkielman tavoitteeseen sopivia kysymyksiä. Neljännen väliotsikon ”Asiakaskannattavuuslaskennan tulevaisuus” alla olevat kysymykset liittyvät ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, mutta ne haluttiin loogisuuden vuoksi esittää haastattelun lopussa.

Kysymysrunkoa tarkasteltiin kriittisesti etenkin ensimmäisten haastatteluiden jälkeen ja siihen tehtiin pieniä muutoksia ja tarkennuksia. Eri haastatteluissa aiheita myös painotettiin sen mukaan, mistä kullakin haastateltavalla oli eniten asiantuntemusta ja näin ollen sanottavaa. Puusan ja muiden (2020, luku 9) mukaan laadullinen aineisto tarjoaa tutkijalle usein paljon erilaista tietoa ja myös yllättäviä, ennalta arvaamattomia, seikkoja. Tämän takia laadullisessa tutkimuksessa on heidän mukaansa erityisen tärkeää, että tutkittava ilmiö rajataan niin, että siitä on mahdollista kertoa perusteellisesti. Kysymyksiä laatiessa pyrittiin siihen, että ne mahdollistavat monipuolisen tiedonsaannin kapeasta aiheesta. Turhia täytekysymyksiä vältettiin.

Koska laadullisessa tutkimuksessa on tilastollisten yleistysten sijaan tavoitteena ymmärryksen lisääminen ja ilmiön kuvaaminen, on Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3) mukaan erityisen tärkeää, että tutkimuksen kohteena olevat haastateltavat tietävät aiheesta mahdollisimman paljon. Sopivia henkilöitä etsittiin yritysten verkkosivuilta sekä LinkedIn-palvelusta. Eskolan ja Suorannan (2014, s. 62) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston koon voidaan todeta olevan riittävän silloin, kun uudet tapaukset eivät tuota aiheesta enää uutta tietoa, eli aineisto on kylläntynyt. Tavoitteeksi otettiin noin 10 haastattelun saaminen aineistoksi. Kaikkia haastateltavia lähestyttiin ensimmäisellä kerralla puhelinsoitolla. Haastattelun onnistumisen varmistamiseksi on Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3) mukaan haastattelukysymykset järkevää toimittaa haastateltavalle etukäteen. Kun haastateltava esitti kiinnostusta tutkimukseen osallistumiseen, lähetettiin haastattelurunko sähköpostilla hänelle. Tämä mahdollisti kysymyksiin tutustumisen ennen lopullista suostumusta ja tällä tavoin varmistuttiin siitä, että haastateltavilla on tutkielmalle annettavaa.

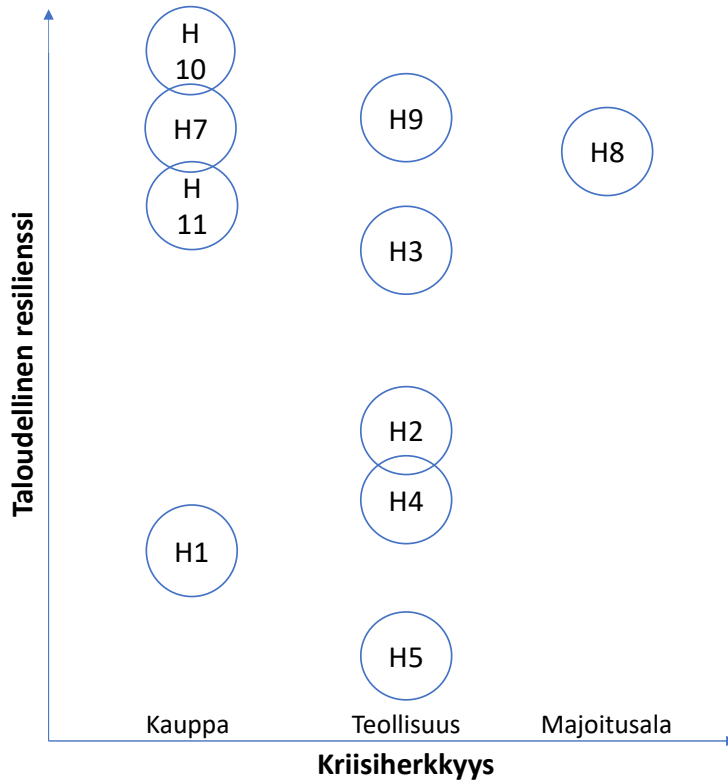
Haastateltavien perustiedot selviävät taulukosta 3. Haastateltavia on tässä tutkielmassa yhteensä 11 ja he edustavat seitsemää eri toimialaa. Aineiston perusteella pystyttiin tekemään kattavaa analyysiä ja aineistossa havaittiin Eskolan ja Suorannan (2014, s. 60–62) määrittelemää kylläntymistä, joten 11 tapauksen tutkiminen todettiin riittäväksi aineistoksi. Kaikilla haastateltavilla on vähintään viisi vuotta käytännön kokemusta tutkielman aihealueesta, mikä parantaa haastatteluaineiston laatua. Kaikki haastateltujen edustamat yritykset ovat kooltaan suuryrityksiä ja toimivat B2B-ympäristössä. Osa harjoittaa lisäksi B2C-myyntiä. Suuryritykseksi kutsutaan yritystä, jolla sekä päättyneellä että sitä edeltävällä tilikaudella vähintään kaksi seuraavista raja-arvosta ylittyy: 1) taseen loppusumma 20 000 000€, 2) liikevaihto 40 000 000€, 3) tilikaudella palveluksessa keskimäärin 250 henkilöä (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336, 4c §). Kaikki haastatellut yritykset toimivat Suomessa ja osalla on toimintaa myös muissa maissa.

**Taulukko 3.** Haastateltavien kuvaus.

Haastateltava	Toimiala	B2B/B2C	Haastateltavan asema	Kokemus roolissa (v.)	Ajankohta	Kesto
H1	Tukkukauppa	B2B	Business controller	15–20	17.11.2023	32 min
H2	Elintarvike-teollisuus	B2B ja B2C	Head of business controlling	15–20	21.11.2023	43 min
H3	Teknologia-teollisuus	B2B	Business controller	20+	21.11.2023	45 min
H4	Elintarvike-teollisuus	B2B	Business controller (x2)	5–10 20+	24.11.2023	53 min
H5	Elintarvike-teollisuus	B2B	Business controller	20+	27.11.2023	55 min
H6	Vakuutusala	B2B ja B2C	Analyttikko	5–10	27.11.2023	47 min
H7	Tukkukauppa	B2B ja B2C	Business controller	5–10	29.11.2023	38 min
H8	Hotellit	B2B ja B2C	Business controller	20+	30.11.2023	35 min
H9	Pakkaus-teollisuus	B2B	Head of financial controlling	15–20	30.11.2023	40 min
H10	Vähittäismyynti	B2B ja B2C	Segmentin talousjohtaja	5–10	1.12.2023	41 min
H11	Vähittäismyynti	B2B ja B2C	Business controller	10–15	14.12.2023	42 min

Haastateltavat edustavat osin samoja päätoimialoja ja etenkin teollisuudenala dominoi aineistossa. Kuviossa 5 kuvataan tutkimuskohteena olleiden yritysten sijoittumista toisiinsa suhteessa kriisiherkkyyteen sekä taloudelliseen resilienssiin. Kriisiherkkyyttä kuvataan toimialojen liikevaihdon kehityksellä vuonna 2020, jolloin koronakriisi vaikutti Suomen talousalueella voimakkaasti (Tilastokeskus, 2021). Tämän tutkielman aineistossa edustettuna olevilla toimialoilla liikevaihto laski koronan aikana prosentuaalisesti eniten majoitusalaalla sekä teollisuudenalalla, kun taas tukkukaupan ja vähittäismyyntin suhteellinen liikevaihto jopa kasvoi hieman (Tilastokeskus, 2021). Resilienssiä mitataan kuviossa yrityksen tasearvolla. Yrityksen rahoitusvarat nimittäin vaikuttavat sen taloudelliseen puskuriin, joka on yksi taloudellisen resilienssin arviointiin käytettävistä mittareista (Hamid ja muut, 2023; Kober & Thambar, 2021, s. 1423–1427). Tämän perusteella suhteellisesti vahvin resilienssi on haastateltavien 7, 8, 9 ja 10 edustamilla organisaatioilla, ja heikoin haastateltavien 1 ja 5 edustamilla organisaatioilla. Haastateltavan 6

edustamalta vakuutusosalta ei ole saatavilla tietoja liikevaihdon kehityksestä, joten kyseisen yhtiön sijaintia kuviossa ei pystytty määrittämään (Tilastokeskus, 2021).



**Kuvio 5.** Aineiston luokittelu kriisiherkkyiden ja resilienssin perusteella.

Haastattelut toteutettiin anonyymisti, mutta tämän ei katsota vaikuttaneen tutkimustulosten laatuun. Yksi haastatteluista toteutettiin paikan päällä yrityksen toimitiloissa ja muut etäyhteydellä videopuhelun välityksellä. Kaikki haastattelut toteutettiin marras-joulukuussa 2023. Jokainen haastateltava antoi luvan haastattelun nauhoittamiseen ja litterointiin. Litterointi toteutettiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jonka Hirsjärvi ja Hurme (2008, luku 8) määrittelevät yhdeksi tutkimuksen laatua parantavaksi tekijäksi. Samalla poistettiin täytesanat ja toistot aineiston selkeyttämiseksi ja analyysin helpottamiseksi. Osa haastateltavista halusi tarkastaa litteroidut aineistot ennen niiden analysointia, joten näissä tapauksissa odotettiin haastateltavien hyväksyntää ennen analysointia aloittamista. Nauhoitettua aineistoa syntyi yhteensä 7 tuntia ja 51 minuuttia ja litteroitua tekstiä 90 sivua.

### 5.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysimenetelmänä käytetään luokittelua, joka tunnetaan myös teemoitteluna (Hirsjärvi ja Hurme, 2022; Puusa ja muut, 2020). Puusan ja muiden (2020, luku 9) mukaan tässä menetelmässä aineistoa eritellään kategorioihin ja keskitytään niihin seikkoihin, jotka eri haastateltavia yhdistää. Tutkijan hankkimat tiedot teorioista ja aikaisemmista tutkimuksista vaikuttaa siihen, millaisiin kategorioihin hän aineiston luokittelee. Teemat voidaan heidän mukaansa määritellä etukäteen, tai vasta aineistonkeruun ja -analyysin yhteydessä. Aineiston tematisointia ja käsitteellistämistä voidaan Puusan ja muiden mukaan kutsua myös tyyppittelyksi. Samankaltaisuuksien lisäksi poikkeavuuksiin on syytä kiinnittää huomiota, jotta vallitsevaa näkemystä ei esitettäisi ainoana totuutena.

Puusa ja muut (2020, luku 9) korostavat tulkintavaiheen merkitystä varsinaisen analyysityön jälkeen. Siinä tulee kehittää synteesejä, jotka tiivistävät tutkimuksen pääseikat, ja näiden pohjalta tulee muodostaa johtopäätöksiä. Haastatteluaineiston ollessa kyseessä, tulee Puusan ja muiden mukaan huomioida myös seikkoja, kuten tutkijan sekä tutkittavien kielellisten valintojen vaikutus haastattelutilanteista saatuihin tuloksiin ja tehtyyn analyysiin. Teemoittelua ja tyyppittelyä hyödyntäen tässä tutkielmassa pyritään löytämään säännönmukaisuuksia asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntämisen tilaan sekä siitä saataviin hyötyihin liittyen, mutta toisaalta ollaan uteliaita myös eroavaisuuksia kohtaan. Aineistoa analysoidaan objektiivisesti ja mahdollisten kielivalintojen aiheuttamat sävyerot teksteissä pyritään eliminoimaan.

Aineiston analyysi alkoi jo haastatteluiden aikana ja litterointeja kirjoittaessa. Litterointeihin tehtiin merkintöjä ja korostuksia ja aihealueesta alkoi syntyä kokonaiskuva. Kun haastattelut saatiin pidettyä, luettiin kaikki vastaukset kertaalleen läpi. Tämän jälkeen ne jaettiin kysymysteemojen mukaisesti eri dokumentteihin. Haastattelulomakkeessa eriteltyjä teemoja hyödynnettiin analyysityössä ja vastaukset jaettiin niiden mukaisesti neljään luokkaan; asiakaskannattavuuslaskennan tila tällä hetkellä, asiakaskannattavuuslaskennan tulevaisuudennäkymät, asiakaskannattavuuslaskennan hyödyt resilienssin näkökulmasta ja asiakaskannattavuuslaskennan hyödyt suorituskyvyn näkökulmasta. Näiden

lisäksi suhtauduttiin avoimesti uusien teemojen ilmenemiselle. Haastatteluissa tulikin ilmi monia seikkoja, joita ei alkuperäisiä tutkimuskysymyksiä laatiessa ollut osattu huomioida. Varsinaisia uusia teemoja ei kuitenkaan havaittu. Seuraavaksi pyrittiin luokittelun avulla löytämään yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia ja muita säännönmukaisuuksia teemojen sisällä. Lopuksi palattiin tutkimuskysymyksiin ja vastattiin niihin.

#### **5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja laadukkuus**

Tutkimusta tehtäessä tulee huomioida sen luotettavuus eli reliabiliteetti sekä laadukkuus eli validiteetti (Hirsjärvi ja Hurme, 2018; Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Hirsjärven ja Hurmeen (2018, luku 8) mukaan haastattelututkimuksen ollessa kyseessä, tulee laatua tarkkailla sen eri vaiheissa. Ensinnäkin hyvä haastattelurunko ja mahdollisten lisäkysymysten miettiminen etukäteen auttaa heidän mukaansa tutkimuksen laadukkuudessa. Samoin haastatteluvälineistö on oltava kunnossa ja sen toimivuus tulee tarkastaa etukäteen. Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 6) mukaan luotettavuuteen liittyy myös seikkoja kuten tutkijan riittävä ajallinen panostus sekä tehdyn tutkimuksen yksityiskohtainen raportointi.

Tässä tutkielmassa haastattelurungon laatiminen tehtiin huolella perinpohjaisen kirjallisuuden perehtymisen jälkeen, mutta etukäteen määriteltyjen teemojen lisäksi pysyttiin haastatteluiden aikana avoimena uusien ilmenemiselle. Videopuheluyhteyden ja litteointilaitteiston toimivuus varmistettiin etukäteen. Haastattelutilanteissa huolehdittiin, että haastateltavat ymmärsivät kysymyksissä esiintyvät termit ja selitettiin niitä tarvittaessa lisää. Näin varmistettiin aineiston keräysvaiheen laadukkuus ja luotettavuus. Analyysivaiheessa laadukkuudesta huolehdittiin huolellisen luokittelun ja teemoittelun avulla. Tutkimuksen kulkua on myös pyritty selittämään tarpeeksi tarkalla tasolla, jotta sen toteuttaminen olisi toisenkin tutkijan toimesta mahdollista.

Tutkielman luotettavuutta ja laatua pyrittiin parantamaan myös aineistotriangulaatiolla. Eskolan ja Suorannan (2014, s. 69) mukaan sillä tarkoitetaan useista lähteistä hankittujen aineistojen yhdistelyä keskenään. Tässä tutkielmassa hyödynnettiin haastatteluiden

lisäksi yritysten vuosikertomuksista sekä verkkosivuilta löytyviä tietoja. Tätä kuvataan taulukossa 4.

**Taulukko 4.** Aineistotriangulaatio.

Toimiala	Primäärinen aineisto	Sekundäärinen aineisto
Elintarviketeollisuus (x3)	Haastattelut päällikön ja controllerien kanssa	Yritysten vuosikertomukset ja verkkosivut
Teknologiasektori	Haastattelu controllerin kanssa	Yrityksen vuosikertomus ja verkkosivut
Pakkausteollisuus	Haastattelu päällikön kanssa	Yrityksen vuosikertomus
Tukkukauppa (x2)	Haastattelut controllerien kanssa	Yritysten vuosikertomukset ja verkkosivut
Vähittäismyynti (x2)	Haastattelut segmentin talousjohtajan ja controllerin kanssa	Yritysten vuosikertomukset
Vakuutusala	Haastattelu analyytikon kanssa	Yrityksen vuosikertomus
Hotelli	Haastattelu controllerin kanssa	Yrityksen vuosikertomus ja verkkosivut

11 haastattelusta kerätyn aineiston analyysin jälkeen havaittiin tuloksissa kylläntymistä ja yleistettävyyttä, joten tutkimusta voidaan pitää laadukkaana. Koska aihealuetta ei ole Suomessa viime vuosina tutkittu, voidaan sillä todeta olevat merkitystä myös uutuusarvonsa kannalta. Viime vuosien kriisit ovat asettaneet yritykset täysin uudenlaisten haasteiden eteen, ja tässä tutkielmassa täyttyi tavoite sellaisen tutkimustiedon aikaansaamisesta, josta yritykset voivat hyötyä tulevaisuuden kriisejä kohdatessaan.

## 6 Empiirisen tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkielman tuloksia, jotka haastatteluaineistoa analysoimalla saatiin selville. Tuloksia peilataan aikaisempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin, joita esiteltiin teoriaosassa. Vertailun tavoitteena on löytää niin aikaisempia tutkimustuloksia vahvistavia havaintoja kuin myös mahdollisia poikkeavia ja täysin uusia huomioita. Tämänhetkisiä trendejä pyritään tunnistamaan ja tavoitteena on tuottaa tutkimustietoa yritysten käytettäväksi tulevaisuuden kriisien varalle. Luku on jaettu kolmeen alalukuun, ja tämä jaottelu perustuu kolmeen tutkimuskysymykseen:

1. Miten asiakaskannattavuuslaskentaa hyödynnetään yrityksissä tällä hetkellä ja mitkä ovat sen tulevaisuudennäkymät?
2. Millainen rooli asiakaskannattavuuslaskennalla on yrityksen resilienssin näkökulmasta?
3. Millainen rooli asiakaskannattavuuslaskennalla on suorituskyvyn näkökulmasta?

Haastateltavien lainaamiseen viitataan H1-H11 lyhenteitä käyttäen ja suorat lainaukset erotellaan tekstistä lainausmerkein.

### 6.1 Asiakaskannattavuuslaskennan tila nyt ja tulevaisuudessa

Kuten KPMG:n ja ACCA:n (2016, s. 9) raportissa todetaan, on asiakkaiden merkitys liiketoiminnassa tänä päivänä erittäin suuri. CIMA:n (2008, s. 5) raportti puolestaan korostaa asiakaskannattavuuslaskennan välttämättömyyttä yrityksissä. Näitä ennako-oletuksia puoltaen tämän tutkielman haastatteluissa selvisi, että 11 haastatellusta yrityksessä 10 hyödyntää asiakaskannattavuuslaskentaa aktiivisesti toiminnassaan. Haastatteluissa korostui asiakaskannattavuuslaskennan tärkeys ja hyödyllisyys etenkin hinnoittelupäätösten näkökulmasta. Asiakaskannattavuuslaskennan tulevaisuudesta kysyttäessä vallitseva näkemys haastateltavien keskuudessa oli, että sen merkitys tulee kasvamaan ja laskenta itsessään kehittymään.



### 6.1.1 Käytössä olevat laskentamenetelmät

Kaikissa haastatelluissa yrityksissä, joissa asiakaskannattavuuslaskentaa harjoitetaan, on käytössä historiatietoon perustuvia laskentamenetelmiä. Kahta lukuun ottamatta kannattavuuksia tarkastellaan tämän lisäksi tulevaisuutta ennustamalla. Joissakin tapauksissa tulevaisuuden ennustamiseen perustuvaa kannattavuusanalyysiä tehdään etenkin tietyn tyyppisille asiakkaille. Esimerkiksi haastateltavan 5 mukaan he pyrkivät ennustamaan ennen kaikkea segmenttitasoista asiakaskannattavuutta. Haastateltava 4 taas totesi historiatiedon avulla tapahtuvan asiakaskannattavuuslaskennan olevan keskeisintä ja tulevaisuuden ennustamiseen perustuvan laskennan tulevan kyseeseen lähinnä hinnoittelutilanteissa. Storbackan (1997) mukaan historiatietoon perustuva asiakaskannattavuusanalyysi mahdollistaa järjestelmällisen asiakaskunnan arvioinnin. Niin ikään erään haastateltavan mukaan analyysin syvyys riippuu analyysin kohteena olevasta ajanjaksoista:

*”...tietysti historiaan perustuen pystyy tekemään vähän syvällisempää faktaperusteista analyysiä, mutta me kuitenkin pyritään keskittyyn tähän tulevaan enemmän. Et meillä on firmassa käytössä hyvät ennustetyökalut, et meillä on ihan asiakas- ja tuotetasolla ennusteet 18 kuukauden päähän.” (H2)*

Pääsääntöisesti tutkielman tulokset ovat linjassa Guildingin ja McManusin (2002) sekä Holmin ja Axin (2020) tutkimusten kanssa, joiden mukaan historiatiedon perusteella tapahtuva asiakaskannattavuuksien tarkastelu on huomattavasti yleisempää tulevaisuuden ennustamiseen perustuviin menetelmiin verrattuna. Toisaalta tämän tutkielman tulosten perusteella ero ei ole merkittävä. Yhdessä yrityksessä (H7) ei ole varsinaista asiakaskannattavuuslaskentaa käytössä, mutta tässäkin tapauksessa se kannattavuuslaskenta mitä on, perustuu menneeseen. Heidän liiketoiminnassaan hinnoittelussa ei juurikaan ole joustovaraa, vaan se on yhdenmukaista asiakassuhteiden luonteen takia. Tämän seurauksena asiakkaiden kannattavuudet eivät ole aktiivisen tarkastelun kohteena.

Haastatteluaineiston perusteella kannattavuusanalyysin kohteena ovat asiakassegmentit hieman useammin kuin yksittäiset asiakkaat, mutta monissa yrityksissä

kannattavuuksia tarkastellaan kummastakin näkökulmasta. Se, kumpaa laskentatapaa käytetään, riippuu eri tekijöistä. Muutaman haastateltavan mukaan laskentakohde riippuu asiakkaan koosta. Sähkön vähittäismyyntiä edustavan haastateltavan 11 mukaan B2C-asiakkaiden tapauksessa ovat laskentakohteina segmentit, kun taas B2B-asiakkaiden ollessa kyseessä keskitytään yksittäisten asiakkaiden kannattavuuksiin. Vakuutuslalla laskentakohteen valintaa perustellaan samankaltaisesti:

*”... hyvin pienellä asiakkaalla semmoisen oman historian seuraaminen ja sen kautta ennustaminen ei välttämättä ole kaikista järkevintä, vaan siinä pitää segmentoida niitä isompaan kokonaisuuteen. Me pystytään sit kattomaan miten sen segmentin kannattavuus ja kustannukset kehittyvät ajan. Sit kun puhutaan isoista asiakkaista, jos ajatellaan et asiakkaalla on vaikka 100 autoa, niin niistä alkaa sattumaan jo niin paljon vahinkoja yhtenä vuonna, että me pystytään sitä asiakkaan tilannetta käyttämään, ja pystytään periaatteessa perustaan se hinnoittelu ja kannattavuusestimointi pelkästään siihen.” (H6)*

Haastatteluiden perusteella osa yrityksistä yksinkertaisesti haluaa keskittyä asiakaskannattavuuslaskennassa enemmän segmentteihin. Vaikka asiakastason kannattavuuden tarkastelu olisi käytännössä mahdollista, voi kiinnostuksen kohteina olla silti pääsääntöisesti segmentit, kuten kahden elintarvikealan yrityksen kohdalla selvisi. Toisaalta kaikilla ei ole edes mahdollisuutta viedä laskentaa yksittäisten asiakkaiden tasolle liiketoiminnan luonteen takia. Hotellialaa edustava haastateltava 8 totesi, että yksittäisen asiakkaan koko elinkaaren tunnistaminen on vaikeaa, minkä takia tiettyjen kulujen kohdistaminen niille on hankalaa, ja keskitytään enemmän segmentteihin.

Van Raaijin ja muiden (2003, s. 576–580) kuvailema tarve kumppanuussuhteista esimerkiksi tukkukauppioiden kanssa yksittäisten asiakkaiden kulutuskäyttäytymisen selvittämiseksi sai haastatteluissa vahvistusta. Eräs elintarvikealaa edustava haastateltava kertoi, että heidän käytettävissään on tietoa kuluttajamyynnistä kauppatasolta, vaikka myynti ei suoraan kuluttajille tapahdukaan. Kyseessä on tuotekohtainen tieto, joka paljastaa esimerkiksi tiettyjen tuotteiden kysynnän olevan suurempaa pienemmissä kaupoissa.

Valtaosalla yrityksistä, jotka määrittelevät hyödyntävänsä tulevaisuuden ennustamiseen perustuvaa asiakaskannattavuuslaskentaa, on käytössä elinkaarilaskennan piirteitä sisältävä laskentamalli. Haastatteluiden myötä ilmeni, että harvassa yrityksessä virallisesti puhutaan teoriaosassa määritellystä elinkaarilaskennasta, ja vaikka puhuttaisiin, sen hyödyntäminen ei ole täysin järjestelmällistä. Elinkaarilaskennan ja arvonmääritysmallin hyödyntämisestä kysyttäessä haastatteluissa toistuivat seuraavien esimerkkien mukaiset näkemykset:

*”-- jos nyt miettii sitä, miten se rakenteellisesti ja prosessillisesti menee, niin kyl se perustuu aika pitkälti siihen nettorahavirta-arvioon.” (H6)*

*”No siis se eka vaihtoehto (elinkaarilaskenta) on ehkä just se enemmän konkreettinen ja sen kautta me yleensä eletään.” (H8)*

Ilmi tuli myös elinkaarilaskennan hyödyntämistä vain tietyille liiketoiminnan osa-alueille tai investointeihin asiakkaiden sijaan. Erään teollisuudenalaa edustavan haastateltavan mukaan heidän liiketoiminnassaan asiakkaiden elinkaariarvoa lasketaan ikään kuin investointien elinkaariarvojen kautta, sillä investoinnit ovat usein hyvin asiakasspesifejä. Lisäksi liiketoimintojen valmiudessa hyödyntää elinkaarilaskentaa saattaa esiintyä eroja.

*”-- elinkaarilaskenta on enemmänkin tuohon niin kuin investointeihin käytetty” (H9)*

*”-- eri liiketoiminnoilla saattaa olla pikkuisen erilaisia maturiteetteja käyttää näitä edellä mainittuja (yksittäisten asiakkaiden tai asiakassegmenttien kannattavuusanalyysi/elinkaarilaskenta/arvonmääritysmalli). Varsinkin kun mennään esimerkiksi elinkaarilaskentaan, se saattaa istua johonkin tiettyyn liiketoimintatyyppiin paremmin kuin johonkin toiseen.” (H3)*

Yhteenvetona voidaan todeta elinkaarilaskennan olevan osa monen yrityksen asiakaskannattavuuslaskentaa, joskin sen hyödyntämistavoissa on runsaasti vaihtelua. Esimerkiksi Ferrentinon ja muiden (2016, s. 527) määrittelemän elinkaariarvon matemaattisen peruskaavan käyttöä ei sellaisenaan haastatteluissa ilmennyt. Elinkaariarvon käyttö asiakaskannattavuuslaskennan välineenä vaikuttaa näin ollen vähemmän johdonmukaiselta, kuin etukäteen oletettiin aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella.

Arvonmäärittämissä käytö tutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä osoittautui erittäin vähäiseksi. Vastauksissa toistui asiakkaaseen liittyvien ei-rahallisten seikkojen tiedostaminen, mutta niiden viemistä laskelmiin ei juurikaan ilmennyt. Monissa tapauksissa arvonmäärittämissä ei strukturoidusti käytetä eikä siihen sisältyviä maine- ja muita seikkoja rahallisesti arvioida, mutta henkisellä tasolla ne ovat kannattavuusanalyysissä mukana koko ajan ja vaikuttavat taustalla ”hiljaisena tietona”. Haastatteluissa selvisi esimerkiksi, että brändikuvan huomioiminen nähdään tärkeänä seikkana, vaikka sitä ei laskelmiin sisällytetä. Useasti esiin nousi myös kysymys siitä, voiko kaikkea edes muuttaa rahaksi. Haastateltavan 11 edustama sähkön vähittäismyynnissä toimiva yritys erottui aineistosta, sillä heillä arvonmäärittämissä on tarkoitus implementoida osaksi asiakaskannattavuusanalyysiä tulevaisuudessa:

*”—se (arvonmäärittämissä) on tällä hetkellä tavallaan kehityksessä. Eli ei ole vielä implementoitu, mutta on kehityksessä tällainen asiakasluokittelu eli luokitellaan asiakkaita niin kun kulta, hopea, pronssi. Tavallaan sen asiakkaan käyttäytymisen pohjalta, miten se käyttää sähköä, kuinka usein se soittaa asiakaspalveluun, käyttääkö se digitaalisia kanavia, ostaako se lisäpalveluita.” (H11)*

Kaiken kaikkiaan vastauksista voidaan löytää yhtäläisyyksiä Guildingin ja McManusin (2002) sekä Helgesenin ja muiden (2018, s. 359) tutkimuksissa esitettävään näkökulmaan, jonka mukaan asiakkaat voidaan nähdä yrityksen omaisuuseränä. Asiakkaiden merkitys ja arvo tiedostetaan haastatteluiden perusteella vahvasti, vaikka edistyneiden laskentamenetelmien hyödyntämistä myös ei-rahallisten seikkojen huomioimiseksi ei juurikaan vielä ole. Asiakkaan levittämät kuulopuheet ovat yksi asiakkaan kannattavuuteen vaikuttavista ei-rahallisista tekijöistä ja näin ollen arvonmäärittämissä huomioitava tekijä (Kumar, 2018, s. 6–12). Haastatteluissa ilmeni tämän mittaamiseen liittyviä käytännön haasteita, kuten asiakkaiden käytöksen kokonaisvaltainen huomioiminen.

*”-- sitä on hirveän vaikea sanoa, että kuka asiakas käy Facebookin ryhmässä möyhäämässä, niitä ei ole ruvettu sentään trackaamaan.” (H11)*

Monet aikaisemmat tutkimukset korostavat toimintolaskennan merkitystä asiakaskannattavuuslaskennan yhteydessä (Cooper & Kaplan, 1991; Helgesen ja muut, 2018; Holm

ja muut, 2016; van Raaij, 2005). Tämä näkemys sai haastatteluiden myötä vahvistusta, sillä toimintolaskenta asiakaskannattavuuslaskentaa tukevana menetelmänä nousi esiin useasti ja sitä hyödynnetään jossain määrin suurimmassa osassa tutkimuksen kohteena olleista yrityksistä. Laskennan tarkkuustaso ja säännöllisyys kuitenkin vaihtelevat haastateltavien keskuudessa.

*”Kai sitä jonkinnäköiseksi toimintolaskennaksi vois sanoo. Me lasketaan tällä hetkellä myyntikatteeseen saakka. Aikaisemmin me laskettiin ihan tulokseen saakka, mutta nyt on vähän kevennetty sitä laskentaa. Mutta saattaa olla, että se tarvii nyt taas, kun on näitä muutoksia, niin alkaa laskee vähän tarkemmin.” (H5)*

*”Me tehdään monesta kulmasta analyysia. Seuraamme samaan aikaan toimintojen, myyntitiimien ja asiakassegmenttien kannattavuutta, ja myös kannattavuutta ihan transaktio- ja tuotetasolla. Aina vähän riippuen käyttötarkoituksesta ja mihin kysymykseen yritetään vastata.” (H10)*

Kahdessa tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä asiakaskannattavuuksia selvitetään standardilaskennan avulla. Elintarvikealalla toimivassa yrityksessä standardilaskentaa käytetään yhdessä toimintolaskennan kanssa:

*”Siellä on suurimmaksi osaksi standardilaskentatyyppinen. Sitten jonkun verran on tällaista toimintolaskennan tyyppistäkin, että katsotaan toteutuneita kustannuksia ja miten niitä jaetaan sitten ikään kuin eri toimintojen kautta ja saadaan sieltä sitten taas paljonko tuotteelle ja asiakkaalle kustannusta kertyy.” (H4)*

Asiakaskannattavuuksien analysointiin tarvittava data saadaan ja sen käsittely tapahtuu haastatelluissa yrityksissä monenlaisissa tietojärjestelmissä. Valtaosassa tutkimuksen kohteena olevista yrityksistä tieto asiakaskannattavuuksien selvittämiseen saadaan toiminnanohjausjärjestelmästä. Datan analysointiin ja esittämiseen käytetään varsin monipuolisesti eri järjestelmiä kuten Power BI:tä, Cognosta ja SAP:in raportointijärjestelmiä. Huomionarvoista on myös Excelin hyödyntäminen asiakaskannattavuuksien analysoinnissa sekä lukujen esittämisessä ja niiden vyöryttämisessä toiseen järjestelmään. Power BI:n ohella Exceliä käytetään tiedon saattamiseen ”ihmisystävälliseen muotoon”, kuten haastateltava 6 kertoi.

### 6.1.2 Rooli tällä hetkellä

Asiakaskannattavuuslaskentamenetelmien tuottamaa tietoa hyödynnetään haastatteluaineiston perusteella tällä hetkellä etenkin hinnoittelupäätöksissä. Asiakaskannattavuuslaskennan ja hinnoittelun välistä yhteyttä ovat aikaisemmin tuoneet esiin esimerkiksi Al-Mawali ja muut (2012), joiden mukaan hinnoittelun kustomointi on yksi keino muuttaa kannattamattomia asiakkaita kannattaviksi. Haastateltavat kertoivat tulevaisuuden hinnoittelua muokattavan asiakaskannattavuuksien perusteella, ja yritykset saattavat perustaa tarjouksensa asiakkaiden toteumakatteisiin. Tulevaisuuden suunnittelun lisäksi asiakaskannattavuudet voivat vaikuttaa lyhyen aikavälin hinnoitteluun. Esimerkiksi haastateltavan 10 edustamassa yrityksessä tietyt tavoitetasot ohjaavat hinnoittelua, jolloin poikkeamien havaitsemiseksi on olennaista seurata kannattavuuksia asiakkuustasolla aktiivisesti. Haastateltavan 11 mukaan lisäpalvelutuotteita voidaan hinnoitella asiakaskannattavuuksien perusteella. Erittäin kannattavista asiakkaista halutaan pitää kiinni, jolloin lisäpalvelutuotteen katteesta ollaan valmiita tinkimään asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi. Tasearvojen perusteella haastateltavia 10 ja 11 yhdistää suhteellisen hyvä taloudellinen resilienssi, jolloin ne oletettavasti kestävät hetkelliset epäsuotuisatkin hinnoittelutilanteet paremmin.

Mian ja Clarken (1999) mukaan johdon laskentatoimen järjestelmät antavat tietoa yrityksen suoriutumisesta kilpailijoihin verrattuna, mikä edelleen auttaa hinnoittelustrategioiden luomisessa. Heidän mukaansa järjestelmien tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää myös moneen muuhun, kuten tuotteiden differointiin. Tätä näkemystä tukien haastatteluissa selvisi, ettei hinnoittelu suinkaan ole ainoa asiakaskannattavuusinformaation käyttökohde nykypäivän dynaamisissa liiketoimintaympäristöissä toimivissa yrityksissä. Asiakaskannattavuusinformaatiota käytetään hyödyksi esimerkiksi toiminnan uudelleensuuntaamisessa ja strategisessa päätöksenteossa. Sähköön vähittäismyyntiä edustava haastateltava 11 kertoi asiakaskannattavuuslaskennan paljastaneen erään segmentin erityisen riskilliseksi, jolloin sille toimittaminen lopetettiin kokonaan. B2C-puolella hän kertoi kannattavuusinformaatiota käytettävän myynnin kohdistamiseen kannattavimpiin

asiakkaisiin ja kannattamattomien asiakkaiden kulutustottumusten seuraamiseen, jolloin tehtävät toimet voivat hyödyttää myös asiakasta.

*”-- jos siellä on semmoisia asiakkaita, joilla esimerkiksi vaikka toi sähkönkulutus on semmoinen, että se ei ole meille kannattavaa, että se kuluttaa lähinnä niissä piikkitunneissa, joka tuottaa meille kustannuksia, niin sitten me taas koitetaan ohjata sitä asiakasta siihen, että hei sä voisit myös vaikka säätää sen omakotitalon lämmityksen sillä tavalla, että se lämmittää yöllä eikä aamulla. Myös sillä, että se on asiakkaalle kannattavampaa ja ympäristöystävällisempää ja järjestelmää vähemmän kuormittavaa.” (H11)*

Asiakaskannattavuuslaskennan roolista kysyttäessä olivat haastateltavien vastaukset moninaisia. Teknologiaateollisuutta (H3), vakuutusala (H6) ja vähittäismyyntiä (H10) edustavat haastateltavat määrittelivät asiakaskannattavuuslaskennan keskeiseksi liiketoiminnan seurantatyökaluksi. Haastateltava 10 esimerkiksi kertoi operatiivisella tasolla käytettävän jopa live-seurantaa. Useissa organisaatioissa asiakaskannattavuuslaskennan rooli on kasvanut viime vuosina tai sen ennakoidaan tulevaisuudessa kasvavan. Hotellialaa edustava haastateltava 8 kertoi vanhojen työkalujen jäykkyydestä ja joustavuuden puutteesta, mutta hän uskoo asiakaskannattavuuslaskennan merkityksen jatkossa kasvavan. Myös pakkausteollisuudessa toimiva haastateltava 9 totesi viime vuosina tapahtuneen runsaasti kehitystyötä, jonka takia laskennan merkitys on kasvanut. Niin ikään haastateltava 7, jonka edustama yritys ei varsinaista asiakaskannattavuuslaskentaa edes hyödynnä, kertoi ennakoivansa asiakaskannattavuuslaskennalle olevan tulevaisuudessa tarvetta organisaation rakennemuutosten takia. Suurimmassa osassa tutkimuksen kohteena olleista yrityksistä laskentaa suoritetaan säännöllisesti ja raportointia tehdään pääsääntöisesti kuukausittain, vaikka useassa tapauksessa kannattavuuslukujen tarkastelu olisi järjestelmien puolesta mahdollista milloin vain.

Toisessa ääripäässä olevat yritykset kuvailivat asiakaskannattavuuslaskennan roolia vähäiseksi, joka voi johtua esimerkiksi liiketoiminnan luonteesta. Tukkukauppaa edustava haastateltava 1 kuvaili asiakaskannattavuuslaskentaa ”nice to have” -tyyppiseksi toiminnoksi, jonka rooli jää kuitenkin melko pieneksi. Elintarvikealalla toimiva haastateltava 5 kertoi seurannan olevan aktiivista, mutta toisaalta liiketoiminnan luonteen vuoksi

hinnoitteluun on mahdollista tehdä muutoksia vain tietyin väliajoin. Niin ikään elintarvikealaa edustavan haastateltavan 4 mukaan asiakaskannattavuuksista ovat kiinnostuneita lähinnä hinnoitteluvastuussa olevat henkilöt. Syyksi tälle nähdään liiketoiminta, jossa pelkkään asiakaskannattavuuteen keskittyttäessä jäisi helposti myymättä jotakin.

*”Tää asiakassuunta ei välttämättä meillä ole se primääriohjaamisen suunta, et se toiminnan suunnittelu tulee kuitenkin sieltä liiketoiminnoista ja tuoteryhmistä ensisijaisesti.” (H4)*

Muutamassa haastattelussa nousi esiin asiakas- ja tuotekannattavuuden vahva kytkös toisiinsa, eikä näitä käsitteitä aina edes erotella toisistaan. Eräs elintarvikealaa edustava haastateltava kertoi tuote- ja markkinointikatteiden olevan kiinnostuksenkohteina edustamassaan yrityksessä, kun taas asiakaskannattavuuslaskenta ei terminä heillä ole edes käytössä, vaikka sitäkin lasketaan. Vaikka Hellmanin ja Värilän (2009, s. 78–118) määrittelemästä tuotekeskeisestä näkökulmasta, jossa tarkastelun kohteina ovat tuotteiden kate ja kulujen suuruus, on siirrytty osittain asiakaskeskeiseen näkökulmaan, eivät asiakaskannattavuudet ole tämän tutkielman perusteella syrjäyttäneet tuotekannattavuuksien tarkastelua yrityksissä.

Pääsääntöisesti asiakaskannattavuuksiin kiinnitetään haastateltavien mielestä tarpeeksi huomiota, tai ainakin kehityksen suunta on tällä hetkellä oikea. Toisaalta nousi haastattelussa esiin myös tyytymättömyyttä tämänhetkiseen asiakaskannattavuuslaskennan tilaan. Esimerkiksi haastateltavat 8 ja 9 kertoivat asiakaskannattavuuslaskentaa hyödynnettävän, mutta parantamisen varaa löytyisi vielä. Erään haastateltavan mukaan asiakaskannattavuuslaskentaa ei vielä hyödynnetä riittävästi, jolle yhtenä syynä on insetiivi- eli kannustinristiriita organisaation sisällä:

*”Kyllä se tietyllä tavalla liittyy asenteisiin. Jos miettii myyjää, jonka insetiivi on myydä mahdollisimman paljon euroja, ja sit on controller tai joku tuoteyksikössä tai jossain miettii, että onko tää ihan kannattavaa tää homma. Et se on tietynlainen insetiiviristiriita, mitä tässä ollaan koitettu purkaa. Että ajateltaisiin kaikki samaan suuntaan sen kanssa.” (H6)*



Muutaman haastateltavan mukaan toimialan luonteella tai päättävän tahon ominaisuuksilla on vaikutusta siihen, kuinka paljon asiakaskannattavuuksia tarkastellaan. Kun johdolla on kokemusta asiakaskannattavuuksien laskemisesta aiemmissa rooleissaan, tai kun johto on vahvasti myyntiin keskittynyt, kiinnitetään asiakaskannattavuuksiin huomiota. Vähittäismyyntiä edustava haastateltava 10 nosti esiin toimialakohtaiset erot:

*”Kyllä meillä kiinnitetään (tarpeeksi huomiota asiakaskannattavuuksiin). Ehkä sitten muilla toimialoilla, esimerkiksi tuotantoon tai tukkumyyntiin keskittyvillä yrityksillä toiminta voi olla helposti vähän vähemmän asiakaslähtöistä. Vähittäiskaupassa kun ollaan vuosikymmeniä toimittu, niin se tulee aika luontaisesti että mietitään nimenomaan sieltä asiakkaan näkövinkkelistä oikeastaan kaikkea.” (H10)*

Tämä näkemys sai osittain haastatteluiden myötä tukea, sillä kumpikin tukkukauppaa edustavista haastateltavista (H1 ja H7) totesi asiakaskannattavuuksien tarkastelussa olevan vielä parannettavaa, kun taas vähittäismyyntiä edustavat haastateltavat (H10 ja H11) sanoivat sen olevan hyvällä tasolla. Yhtä lukuun ottamatta kaikki teollisuutta edustavat haastateltavat (H2, H3, H4, H5) kertoivat asiakaskannattavuuksien tarkastelun saavan tarpeeksi huomiota.

### **6.1.3 Rooli tulevaisuudessa**

Asiakaskannattavuuslaskennan merkityksen ennustetaan haastatteluaineiston perusteella tulevaisuudessa kasvavan ja laskennan itsessään kehittyvän. Laskennan ennakoidaan muuttuvan tarkemmaksi ja suuntautuvan enemmän tulevaisuuteen, jotta sitä voidaan hyödyntää paremmin päätöksenteossa ja vertailla eri skenaarioita. Haastateltava 1 esimerkiksi kertoi tarkemman tason laskennan olevan tarpeellista etenkin nyt, kun kustannukset jatkuvasti nousevat. Myös haastateltava 5 kertoi tämänhetkisen myyntikatteen tasolle ulottuvan laskennan muuttuvan todennäköisesti tarkemmaksi tulevaisuudessa. Laskennan lisäksi asiakkaiden segmentointia voitaisiin erään haastateltavan mukaan kehittää yksityiskohtaisemmaksi:

*”Jotain segmenttejäkin voi ehkä pilkkoo eri tavoilla kun aikaisemmin, ja jotain mielenkiintoisia yhdysvaikutuksia ja näitä, et kyllä mä näkisin että se on ihan mielenkiintoista – – että aika paljon on vielä kehitystä tehtävänä että saadaan mallit siihen mihin potentiaalia on.” (H6)*

Matsuokan (2020, s. 169–181) näkemys digitalisaation mahdollistamasta asiakasdatan paremmasta saatavuudesta sai haastatteluiden myötä tukea. Asiakaskannattavuuksien selvittämiseen tarvittavaa dataa tulee olemaan enemmän ja helpommin saatavilla ja sen käsittelyyn saadaan apua moderneista työkaluista. Haastatteluissa toistuivat käsitteet kuten tekoäly, koneoppiminen ja robotiikka, joiden ennustetaan vaikuttavan laskennan kehitykseen. Yleisesti työkalujen kehitys vaikuttaa haastatteluiden perusteella olevan keskeisesti asiakaskannattavuuslaskennan tulevaisuuteen vaikuttava seikka. Erään näkemyksen mukaan jopa käytännön päätöksentekoa voitaisiin jatkossa siirtää koneiden tehtäväksi.

*”-- ehkä enemmän sitten siirrytään siitä ihan niin kuin ihmisten tekemästä päätöksenteosta siihen, että meillä erilaiset mallit vähintäänkin alkuvaiheessa ehdottaa tietyntyyppisiä actioneita, ja mahdollisesti jossain kohdassa annetaan koneelle valtaa, että saa tietyissä rajoissa tehdä niitä päätöksiä ihan itsekin.” (H10)*

Datan käyttöön liittyy kuitenkin edelleen kehitystarpeita. Eräs haastateltava korosti datan käsittelyyn liittyviä seikkoja, kuten suunnitelmallisuutta ja oikea-aikaisuutta. Myös asiakaskannattavuuslaskennan jalkauttamisen tärkeys nousi haastatteluissa esiin.

*”Nyt ollaan siinä vaiheessa, että meidän pitää jäsenellä se meidän data paremmin. Ja keksiä, että kuka käyttää ja mitä, vähän tehdä semmoista suunnitelmaa, että miten sitä voisi parhaiten käyttää, ettei tule semmoista informaatioähkyä myöskään. Että se on sitten just se, että ne oikeat ihmiset saa oikeaa tietoa oikea-aikaisesti.” (H8)*

*”-- se asiakaskannattavuuslaskennan konseptin ja sisällön sisäistäminen läpi organisaation. Että ymmärretään, mistä me puhutaan. Ja se, että se otetaan omaksi, saadaan sitä hälinää pois siitä ympäriltä.” (H9)*

Asiakaskannattavuuslaskennan kehityksen taustalla on ennen kaikkea teknologian edistyminen ja laskennan tehostuminen, kuten edellä ilmeni. Tämän lisäksi tarpeiden muutos ajaa asiakaskannattavuuslaskennan kehittymistä. Esimerkiksi koronakriisi ja viime vuosien inflaatio aiheuttivat haastatteluiden perusteella tarvetta asiakaskannattavuuksien yksityiskohtaisemmalle tarkastelulle ja nopealle reagoimiselle.

*” Siinä kun se korona alkoi, vaikka se nyt ei täysin liity asiakaskannattavuuteen, mutta se muuntautumiskyky siihen – – että nyt ei muuten tehdäkään näitä tuotteita ollenkaan ja nyt tehdään näitä tuotteita ja sovitaan asiakkaiden kanssa asioita.” (H4)*

Yllättävänä seikkana muutosten taustalla ovat vaikuttaneet myös asenteet ja osaamisen kehittyminen. Haastateltavien mukaan asiakaskannattavuusinformaatio on nykyään vapaammin saatavilla eri organisaation jäsenille ja sitä myös arvostetaan enemmän. Myös koulutuksen ja osaamisen lisääntyminen nousivat haastatteluissa esiin. On tärkeää, että yrityksestä löytyy ammattitaitoa datan käsittelyyn ja järjestelmien soveltamiseen, kuten eräs haastateltava totesi.

Yleinen näkemys haastatteluiden perusteella on, että kannattavuuksien seurannassa on tapahtumassa muutos nopeampisyklisyyteen. Reaaliaikaiselle ja kaikkien organisaatiotasojen saatavilla olevalle kannattavuusseurannalle on tarvetta. Toisaalta monessa yrityksessä halutaan yhä pitää kiinni myös pitkän aikavälin seurannasta ja suunnittelusta. Tämä toimintamalli ei kaikkien haastateltavien kohdalla saanut kannatusta, sillä he kertoivat viime vuosina pitkän jänteen suunnittelun olleen turhaa, kun kriisien keskellä kauas tulevaisuuteen ulottuvat suunnitelmat on pitänyt lopulta hylätä. Kuten Barbera ja muut (2020, s. 549) toteavat, kriiseissä yrityksille avautuu mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen ja vanhojen laskentajärjestelmien uudistamiseen. Monessa haastattelussa nousi esiin kriisien vaikutus vahvana muutosvoimana nyt käynnissä olevien kehityssuuntien taustalla. Seuraavaksi perehdytään kriisinäkökulmaan tarkemmin ja tarkastellaan tutkimustuloksia asiakaskannattavuuslaskennan roolista yrityksen resilienssin näkökulmasta.

## 6.2 Asiakaskannattavuuslaskennan rooli resilienssin näkökulmasta

Viime vuosia ovat leimanneet useat maailmanlaajuiset kriisit, joiden vaikutukset ovat olleet voimakkaita ja koskettaneet suurta osaa yrityksistä. Osalla organisaatioista on ollut paremmat valmiudet kohdata kriisejä ja reagoida muutoksiin, jolloin puhutaan teoriaosassa määritellystä hyvästä resilienssistä. Laskentatoimen käytännöt tulisi olla toimivia jo ennen kriisin kohtaamista, ja johdon tulisi huomioida niiden tuottama informaatio päätöksenteossaan (Kober & Thambar, 2021). Johdon laskentatoimen järjestelmät tukevat yrityksiä resilienssin saavuttamisessa, mutta niiden kehittämistä ei tule kriisienkään aikana unohtaa (CIMA, 2023). Tutkielmassa haluttiin selvittää, ovatko yritykset kokeneet asiakaskannattavuuslaskennasta olleen apua kriiseissä, ja onko sen avulla pystytty tekemään parempia päätöksiä. Tutkielmassa selvitettiin asiakaskannattavuuslaskennan hyödyllisyyttä yrityksen resilienssiä vahvistavana tekijänä. Tämän ohella tutkittiin, kuinka kriisit ovat muuttaneet asiakaskannattavuuslaskennan roolia ja laskentaa itsessään. Seuraavissa alaluvuissa perehdytään näihin teemoihin tarkemmin.

### 6.2.1 Asiakaskannattavuuslaskennan vaikutukset yrityksen resilienssiin

Yrityksen tavoitellessa hyvää resilienssiä, on johdon laskentatoimen ammattilaisilla tärkeä rooli. He voivat paloitella ja yhdistellä vanhaa tietoa ja luoda uutta personoitua tietoa johdolle päätöksenteon tueksi (CIMA, 2023). Tässä tutkielmassa haluttiin selvittää, kuinka hyödylliseksi asiakaskannattavuuksien tarkastelu osana johdon laskentatoimea koetaan yrityksissä. Haastatteluiden perusteella suurimmassa osassa organisaatioista asiakaskannattavuuslaskenta on koettu tarpeellisena johdon laskentatoimen komponenttina kriisien keskellä, mikä on linjassa CIMA:n (2023) raportin kanssa.

Haastatteluissa korostui, kuinka asiakkaiden kannattavuuksien tarkastelusta on ollut hyötyä ensinnäkin hinnoittelupäätösten näkökulmasta, kun kustannukset ovat nousseet rajusti. Asiakaskannattavuuslaskenta on auttanut asettamaan tavoitetasoja hinnoittelulle ja ennustamaan tulevaisuudessa tarvittavia toimenpiteitä kriiseistä selviämiseksi.

Asiakaskannattavuuslaskenta on auttanut myös kannattavimpien markkinoiden priorisoinnissa, kun ympäristö on aiheuttanut haasteita. Mikäli raaka-ainepula on estänyt täysimittaisen tuotannon, on voitu keskittyä asiakaskannattavuuslaskennalla selville saatuihin kannattaviin markkinoihin.

*”Tässä tuntuu että näitä kriisejä nyt on ollut, jossain kohtaa kun oli raaka-aine saatavuuden kanssa ongelmia, niin asiakas-/tuotekannattavuus auttaa siinä mitä priorisoidaan. Jos ei ole tavaraa, niin sitten kannattaa tietysti priorisoida niitä kannattavampia tuotteita ja kannattavampia markkinoita.” (H2)*

Osassa yrityksistä kriisit itsessään ovat havahduttaneet siihen, kuinka asiakaskannattavuuslaskentaa voidaan hyödyntää resilienssin näkökulmasta. Haastateltava 8 kuvaili, kuinka asiakaskannattavuuksien tarkastelua olisi voitu kriiseissä enemmänkin hyödyntää, mikäli laskentatyökalut olisivat olleet kunnossa. Sen sijaan kriisit toimivat tässä tapauksessa lopullisena sysäyksenä sille, että asiakaskannattavuuslaskennan arvo ymmärrettiin ja kehitystarpeet havaittiin. Tämä on ymmärrettävää, sillä tässä tutkielmassa edustetuna olleista toimialoista haastateltavan 8 edustama majoitusala kärsii kriiseissä tilastojen valossa eniten (Tilastokeskus, 2021). Samoin haastateltavan 11 mukaan kriisit horjuttivat kannattavuustasoja, jolloin kasvun ja kannattavuuden lähteitä alettiin etsiä laajemmalla näkökulmalla. Tämän seurauksena asiakaskannattavuuslaskennan ja etenkin elinkaari-laskennan hyödyntämisen arvo ymmärrettiin ja niistä tuli olennainen osa päätöksentekoa. Näiden laskentaelementtien merkitys ymmärrettiin näin ollen vasta kriisien myötä.

*”-- ehkä ne (asiakaskannattavuuslaskennan ja elinkaariarvon hyödyntäminen) olisi tullut muutenkin ilman näitä kriisejä, mutta tavallaan ne on ollut semmoisia, no nykyään voi sanoa jo hygienie-käsitteitä, että ne pitää olla, mutta silloin ennen näitä kriisejä niin ehkä semmoisia, että nämä auttoi vähän sitä fokusta, että nyt ne on olennainen osa päätöksentekoa. -- ne auttaa päätöksenteossa, mutta tavallaan ei ole niin kun välttämättä auttanut kriisissä, vaan kriisi on joutanut siihen, että näistä on tullut tärkeitä osia päätöksenteossa.” (H11)*

Vaikka haastatteluaineistossa korostuu selkeä tai osittainen asiakaskannattavuuslaskennasta hyötyminen kriiseissä, eivät kaikki haastateltavat tunnista siihen sidoksissa

olevia hyötyjä. Muutamassa haastattelussa ilmeni, että esimerkiksi kriisien aiheuttamiin kustannusnousuihin reagoitiin hinnoittelua uudistamalla, mutta tätä ei voida pitää asiakaskannattavuuslaskennan ansiona. Toimialojen välillä on tämän tutkielman perusteella suuria eroja siinä, kuinka hyvin asiakaskannattavuuslaskentaa voidaan hyödyntää haasteista selviämiseen. Tämä tukee Souzan ja muiden (2021) näkemystä siitä, että resilienssi tarkoittaa eri markkinoilla eri asioita. Kun teollisuudenalalla asiakaskannattavuuslaskenta auttoi hinnoittelun mukauttamisessa ja kannattavien markkinoiden priorisoimisessa, vakuutuslalla tuotteen ja tuotantoketjun ollessa ”näkymättömiä”, kriisien aiheuttamiin haasteisiin reagoitiin eri tavalla. Omaa yritystä koskevien haasteiden lisäksi piti seurantaa ja reagointia kohdistaa asiakkaita uhkaaviin haasteisiin, kuten vakuutuslala edustava haastateltava kuvaili:

*”--tällaiset kriisit menee ehkä vähän yleisemmin kuin varsinaisesti asiakastalolle asiakaskannattavuuslaskennan kautta, vaan ne on enemmän sellaisia, että me nähdään että joku kriisi vaikuttaa johonkin toimialaan tietyllä tavalla, ja sitten me tehdään koko toimialaa koskevia päätöksiä.” (H6)*

Yhteenvedon voidaan todeta asiakaskannattavuuslaskennasta olevan hyötyä kriisien aiheuttamissa haastavissa talousoloissa. Sen avulla toimintaa voidaan suunnata oikeisiin asiakkaisiin ja markkinoihin, kun tiedetään, mistä kannattavimmat tulovirrat syntyvät. Yksistään asiakaskannattavuuslaskenta ei yritystä kriiseissä pelasta. Kuten Barbera ja muut (2017) toteavat, tarvitaan sen ohella resilienssiin esimerkiksi kykyä muuttaa yrityksen rakenteita ja arvoja. Valtaosassa haastatteluista kuitenkin ilmeni, että asiakaskannattavuuslaskennasta on ollut hyötyä suoraan tai epäsuorasti resilienssin vahvistajana kriisitilanteissa.

### **6.2.2 Kriisien vaikutus asiakaskannattavuuslaskentaan**

Tutkielmassa selvitettiin, ovatko kriisit muokanneet ja kehittäneet asiakaskannattavuuslaskentaa viime vuosina. Barberan ja muiden (2020, s. 549) mukaan laskentatoimella on tärkeä rooli kriisitilanteen kohtaamisessa, mutta näissä tilanteissa avautuu myös

mahdollisuuksia käytäntöjen kehittämiseen. Heidän mukaansa eri yritykset reagoivat kriiseihin eri tavalla johtuen niiden yksilöllisistä kyvykkyyksistä. Haastatteluissa ilmeni kriiseillä olleen vaikutusta niin käytettäviin menetelmiin ja laskennan kehitykseen, asiakaskannattavuuslaskennan rooliin ja merkitykseen, kuin asiakaskannattavuusinformaation kysyntäänkin. Tässä alaluvussa eritellään näitä havaintoja tarkemmin.

Haastatteluiden perusteella kriisit ovat ensinnäkin sysänneet yrityksiä kehittämään käytettäviä laskentamenetelmiä ja asiakaskannattavuustietojen hyödyntämistä ylipäättään. Valtaosa haastateltavista tunnisti asiakaskannattavuuslaskennan kehittyneen kriisien seurauksena. Tulevaisuuden ennustamiseen ja riskiskenaarioihin perustuvaa laskentaa on vahvistettu ja laskennan tarkkuustaso on kasvanut. Nopeista ja vaikeasti ennakoitavista muutoksista johtuen laskennan rytmiä on ollut tarve joissakin tapauksissa tiivistää, ja edistyneiden laskentajärjestelmien ohella Excelin käyttö on tullut kyseeseen aikaisempaa useammin. Kriisit ovat herättäneet huomaamaan, kuinka tärkeää eteenpäin suuntautuminen, kehittyneiden laskentajärjestelmien olemassaolo ja nopea reagointi kriisitilanteissa ovat.

*”Noi kriisit siellä sitten, siinä huomattiin, että olisi ehkä voinut paremminkin varautua. Tultiin ehkä vähän koko ajan jälkijunassa, katsottiin ehkä vähän, että olisi pitänyt katsoa enemmän eteenpäin. Että jos olisi ollut ne työkalut. Mutta se sitten herätti ehkä yhtiön johdonkin, että tarvitsee olla vähän enemmän hereillä ja nähdä näitä trendejä etukäteen ja yrittää etupainotteisesti reagoida niihin.” (H8)*

Nämä tulokset ovat linjassa Humphreysin ja Trotmanin (2022, s. 756) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan kriiseissä korostuu tiedon oikea-aikaisuus ja relevanttius koskien esimerkiksi riskienhallintaa ja kustannuksia. Samoin Koberin ja Thambarin (2021, s. 1424) tutkimuksessa ilmenee, että kriisin ollessa pahimmillaan taloudellista suorituskykyä seurataan useammin ja myös suunnittelutapaamisia pidetään taajemmin. Edellä esitettyjä muutoksia ja kehitysaskelia ilmeni erityisesti teollisuudenalaa ja tukkukauppaa edustavien haastateltavien joukossa.

Vakuutusala edustava haastateltava tunnisti niin ikään reagoinnin herkistyneen ja ketteryyden parantuneen ennalta-arvaamattomia kriisitilanteita kohdatessa. Hän kertoi laskennan siirtyneen lähemmäksi yksittäistä asiakasta verrattuna aikaisempaan toimintamalliin, jossa ohjaus tapahtui ylemmältä tasolta. Taustalla vaikuttaa asiakkaiden välisten kannattavuuserojen kasvu, johon on haluttu reagoida muuttamalla hinnoittelua yksilöllisemmäksi. Tässä yhteydessä esiin nousi myös volatilitetteettihaaste asiakaskannattavuuk-sien perusteella tehtävään hinnoitteluun liittyen, eli kuinka poikkeuksellisen hyvät ja huonot kannattavuudet tietyllä aikaperiodilla pystytään havaitsemaan ja eliminoimaan päätöksenteossa.

*”Tosiaan kun asiakkaille sattuu vahinkoja satunnaisesti, että välillä sattuu ja välillä ei, niin sitten kun mennään pienempiin asiakkaisiin, niin se volatilitetteetti siinä lisääntyy, jolloin pitää pystyä jollain tavalla hallitsemaan/normalisoimaan se, että ei ole kuitenkaan mielekästä sitten jos asiakkaalle sattuu vahinko, niin heti ruveta tuplaamaan hintoja. Että siihen on pitänyt kehittää parempia keinoja millä pystytään yrittämään kaivaa se, mikä semmoinen normaalitilanteen kannattavuus sille asiakkaalle on, jollain tavalla vähentää niiden poikkeuksellisten hyvien tai huonojen vuosien vaikutuksia siihen meidän näkymään.” (H6)*

Osa haastateltavista ei tunnistanut suoraan asiakaskannattavuuslaskentaan kohdistuneita kehitysaskelia kriiseissä. Näissäkin tapauksissa kriisi on kehittänyt laskentatoimeja ja kykyä reagoida haasteisiin, mutta ei suoranaisesti asiakaskannattavuuslaskennan kautta. Erään haastateltavan mukaan kriisit ja materiaalipula ovat pakottaneet yritykset etsimään vaihtoehtoisia toimintamalleja, mutta asiakaskannattavuuslaskentaan niillä ei suoraan ole ollut vaikutusta. Asiakaskannattavuuslaskentamenetelmien kehittymisestä kysyttäessä, totesi eräs haastateltava työkaluilla ja osaamisella olleen selvästi suurempi vaikutus niihin kuin kriiseillä sellaisenaan.

*”Kyllä mä enemmän sanoisin, että se on resurssit ja niiden Power BI:n ja muiden kehitykset, jotka on ollut paljon tärkeämmässä roolissa tässä. Että enemmän resurssista kiinni ja saatu oikeanlaisia osajia taloon, jotka pystyy näitä rakentamaan, niin se on ollut paljon olennaisempi kuin nämä kriisit.” (H11)*



Pääasiassa tutkielmassa tehdyt havainnot ovat linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa, joissa laskentatoimen roolin on osoitettu korostuvan kriisiolosuhteissa, kun haasteet pakottavat yritykset reagoimaan nopeasti (Huber ja muut, 2021; Passetti ja muut, 2021). Inflaation kiihtyessä ja raaka-ainekustannusten moninkertaistuessa on ulosmyyntihinnan ja kustannusten suhde asetettu tarkemman tarkastelun kohteeksi. Erään haastateltavan mukaan kriisien myötä asiakaskannattavuusinformaatio on saatavilla entistä laajemmin ja läpinäkyvämmiin kaikilla organisaatiotasoilla, ja myös ymmärrys siitä on parantunut. Toisessa haastattelussa ilmeni, kuinka asiakaskannattavuuksien seuranta on säilynyt muuttumattomana kriisien yli, mutta sen rooli on kriiseissä korostunut. Kun ympäristö on aiheuttanut haasteita, asiakaskannattavuuksien tarkastelu on noussut tärkeämmäksi johdon laskentatoimen osa-alueeksi.

*”-- kriisit on tavallaan laskenut sitä peruskannattavuutta, joka tekee sen, että on pitänyt parantaa näitä, ja saada enemmän tehoja koneesta irti. Ja sitä kautta nämä asiakaskannattavuusmallit ja elinkaariarvomalli niin on, niiden merkitys on kasvanut.” (H11)*

Toisaalta kriiseissä asiakaskannattavuuksien seuranta on saattanut jäädä yleisesti vähemmälle huomiolle, kun resursseista on ollut pulaa ja perinteisen tuloslaskelman rooli on ollut merkittävämpi. Liiketoiminnan luonteella voidaan havaita olleen vaikutusta siihen, kuinka tärkeä rooli asiakaskannattavuuksilla on kriiseissä ollut. Teknologiateollisuutta edustava haastateltava kuvaili tuote- ja tuotantonäkökulman olevan niin paljon merkittävämpi, että asiakaskannattavuudet saattavat helposti jäädä hieman niiden varjoon.

*”Meidän organisaatiossa, joka on vahvasti teknologiapainotteinen ja tuotepainottunut, niin ensimmäiseksi se ottaa hittiä tai tavallaan sitä seurataan tarkemmin tuote/tuotanto/teknologianäkökulmalta. -- Sitten toissijaisena tulee asiakaskannattavuus sinänsä. Eli me tehdään sitä pitkälti tuotteen ympärillä sitä mietintää ja sitä kauttahan se on näkyvissä.” (H3)*

Haastateltavilta tiedusteltiin osana asiakaskannattavuuslaskennan roolin muutosta, onko informaation kysynnässä tapahtunut muutoksia, ja painotetaanko tietäntyyppistä

asiakaskannattavuusinformaatiota nykyään aiempaa enemmän. Osassa vastauksista korostui jo aikaisemmin ilmi tulleet tarkkuustason paraneminen ja eteenpäin suuntautuminen. Tälle syitä ovat olleet esimerkiksi tarve hinnoittelupäätöksille entistä aikaisemmassa vaiheessa sekä muutosten suurusluokan kasvu. Esiin nousi myös luottotappioiden ja muiden asiakasriskien huomioimisen tärkeys kriiseissä. Erään haastateltavan mukaan nämä vaikuttavat kriisien aikaiseen liiketoiminnan ohjaukseen, hinnoittelupäätöksiin ja asiakkaille tarjottaviin myyntiehtoihin. Elintarvikealaa edustavan haastateltavan mukaan tulevaisuuden ennustaminen on korostunut, kun kustannusnousut ovat olleet dramaattisia:

*”Se muutosten suuruus on ollut ihan eri luokkaa, että jos aiemmin on pohdittu, että nouseeko joku erä yksi vai kaksi prosenttia, niin nyt pohditaan, että onko se 10 vai 25 prosenttia.” (H4)*

Suoraan asiakaskannattavuuslaskentaan kohdistuvien muutosten lisäksi haastatteluissa ilmeni lukuisia muita asiakassuhteiden johtamiseen liittyviä kriisejä seuranneita kehityskaskelia. Yleisesti asiakasanalyysin merkitys on korostunut kriisien myötä. Asiakkaiden kannattavuuksien ohella on tärkeää olla tietoinen siitä, missä asiakkaat toimivat, ja onko osa toiminnasta esimerkiksi pakotteiden vaikutuksen alaisista. Teknologiateollisuutta edustavan haastateltavan mukaan toimitusketjujen hallinnalla tulee tällöin varmistaa, ettei myyntiä tapahdu pakotteiden vastaisesti. Myös vakuutusala edustava haastateltava korosti asiakkaiden toiminnan tuntemisen tärkeyttä kriisitilanteissa.

*”Meille on ehkä aiempaa tärkeämpää tietää, että onko niillä asiakkailla jotain tällöisiä kansainvälisiä riskejä tai muita, että sitten jos tulee joku kriisi, just niin kun Ukrainan tilanne, että onko meillä vakuutettavaa riskiä siellä maassa. Että nyt oltaisiin paremmin kartalla sen suhteen mitä meidän asiakkaat puuhaillee, että missä heidän kalustoa ja työntekijöitä liikkuu. Niin kyllä se on ehdottomasti lisääntynyt tässä kriisien myötä.” (H6)*

Eräs haastateltava korosti ulkopuolisen datan ja kilpailija-analyysin merkitystä hinnoittelupäätösten tukena. Viime vuosina näiden tekijöiden merkitys on kasvanut työkalujen parantuessa ja osaamisen lisääntyessä. Haastatteluissa painottui myös kysynnän

muutokset ja niiden seurannan tärkeys. Asiakkaan muuttuneeseen tarpeeseen täytyy pystyä reagoimaan ja vähemmän kysytyjen tuotteiden tuotantoa rajoittamaan. Tämä on asiakaskannattavuuden kannalta jopa tärkeämpää kuin yksittäisen asiakkaan kannattavuuden seuraaminen ja ennustaminen, kuten haastateltava 4 asian ilmaisi.

Kriisit ovat vaikuttaneet asiakaskannattavuuslaskennan roolin lisäksi laskentaa tekevien controllereiden ja muiden johdon laskennan ammattilaisten toimenkuvaan yrityksissä tehden siitä entistä tärkeämmän. Leen ja muiden (2013, s. 34) resilienssin määritelmän mukaan ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö onkin yksi kriisitilanteessa tarvittavien sopeutumiskykyjen osatekijä. Haastatteluiden perusteella rooli on muuttunut näkyvämmäksi ja controllerin sana on saanut enemmän painoarvoa. Controllereiden tuottamien raporttien lukeminen ja tulkitseminen organisaation sisällä on muuttunut systemaattisemmaksi, kuten haastateltava 8 tilannetta kuvaili. Johdon laskennan ammattilaiset ovat kehittäneet ammattitaitoaan pystyäkseen vastaamaan uudensuuntaisiin haasteisiin kriisien aikana ja niiden jälkeen. Haastateltava 6 kertoi, että uusia näkökulmia etsittäessä on datan käsittelyyn kehitetty uudenlaisia tapoja ja menetelmiä, joka on haastanut ammatilliseen kehittymiseen. Raporttien ja analyysien määrässä sekä controllereiden määrässä on erään haastateltavan mukaan myös havaittavissa muutos.

*”Erinäköisiä raportteja, analyyseja ja laskelmia pitää toimittaa paljon enemmän. -- Ja myös näkee siitä, että kuinka paljon meillä on controllereita talossa silloin kun mä tulín versus paljon meitä on nyt. Meillä on varmaan tuplaantunut meidän business controllereiden määrä.” (H11)*

Osassa yrityksistä controllerin roolin muutoksen sijaan tunnistetaan yleinen talouden roolin muutos tärkeämmäksi. Eräs haastateltava muistutti perusasioiden tärkeydestä, sillä controllerin panoksesta ei ole hyötyä, ellei järjestelmät ole kriisin kohdatessa ajan tasalla ja toimivia. Täten Koberin ja Thambarin (2021) näkemys, jonka mukaan toimivien laskentatoimen käytäntöjen olemassaololla on kriisitilanteessa tärkeä rooli, sai vahvistusta. Huomionarvoista on myös johdon laskennan ammattilaisten yhteistyö muiden organisaation osastojen kanssa. Haastateltava 5 nosti esiin yhteistyötarpeen markkinointiosaston kanssa, jotta markkinalukuja pystytään hyödyntämään. Samansuuntaisen

huomion oli tehnyt haastateltava 10, jonka mukaan tiimin rooli korostui kriiseissä, kun näkemyksiä piti yhdistellä ja skenaarioita tarkastella. Kokonaisuudessaan kriisit ovat kehittäneet ja muokanneet controllereiden ja johdon laskennan roolia lukuisilla eri tavoilla.

Leoni ja muut (2021, s. 1310) nostavat esiin kysymyksen siitä, säilyttävätkö pandemian aikana kehitetyt valvontajärjestelmät sekä budjetointikäytännöt arvonsa myös kriisin jälkeen, vai onko niitä tarpeen uudistaa. Tämän tutkielman perusteella kehitys on jatkunut aktiivisena myös kriisien jälkeen. Näin ollen Leonin ja muiden näkemys siitä, että kriisin aikana kehitettyihin laskentakäytäntöihin ei pidä liikaa juurtua, vaan ylläpitää jatkuvaa kehitystyötä, saa vahvistusta.

### **6.3 Asiakaskannattavuuslaskennan rooli suorituskyvyn näkökulmasta**

Aikaisemmat tutkimukset tarjoavat osittain ristiriitaista tietoa siitä, millainen vaikutus asiakaskannattavuuslaskennalla on yrityksen suorituskykyyn. Tässä tutkielmassa haluttiin selvittää, millaiseksi yhteys Suomessa toimivissa suuryrityksissä koetaan. Johdon laskentatoimi yleisesti edistää yrityksen suorituskykyä, kuten esimerkiksi Mia ja Clarke (1999) sekä Cadez ja Guilding (2008) tutkimuksissaan osoittavat. Asiakaskannattavuuslaskennan yhteyttä suorituskykyyn ovat tutkineet esimerkiksi Holm ja muut (2016), joiden aineistossa dominoivat tämän tutkielman kaltaisesti teollisuudenala sekä vähittäis- ja tukkukauppa. Heidän tutkimustuloksensa ovat linjassa tämän tutkielman tuloksiin, joiden mukaan asiakaskannattavuuslaskennan perusteella suoritettava resurssien allokointi edistää yrityksen suorituskykyä. Seuraavissa alaluvuissa esitellään saatuja tutkimustuloksia asiakaskannattavuuslaskennan yhteydestä suorituskykyyn ja asiakassuorituskykyyn tarkemmin.

### 6.3.1 Asiakaskannattavuuslaskenta ja suorituskyky

Jotta asiakaskannattavuuslaskennan tuloksista olisi hyötyä yrityksen suorituskyvyn näkökulmasta, täytyy päätöksenteon ja käytännön toiminnan parantua tämän tiedon pohjalta. Haastatteluissa selvitettiin, kuinka hyvin asiakaskannattavuusinformaatiota osataan käyttää avuksi päätöksenteossa, ja onko siitä lopulta suorituskyvylle hyötyä. Pääsääntöisesti haastateltavat tunnustivat asiakaskannattavuuslaskennasta olevan hyötyä suorituskykyä vahvistavana tekijänä. Haastatteluissa ilmeni, että asiakaskannattavuuslaskenta tukee yrityksen operaatioita ja asiakkaisiin liittyviä päätöksiä. Asiakaskannattavuuslaskennan tulosten pohjalta asiakassuhteita voidaan lopettaa, hinnoittelua muuttaa tai tarjota asiakkaille kannattavampia tuotteita, jolloin asiakaskannattavuustiedot pystytään viemään käytännön päätöksentekoon ja edelleen suorituskykyä vahvistamaan.

Haastateltavan 6 mukaan asiakaskannattavuusinformaation hyödyntäminen vaikuttaa suorituskykyyn heidän edustamallaan vakuutuslalla hinnoittelun kautta, sillä ilman tätä tietolähdettä etenkin isojen asiakkaiden hinnanasetanta olisi haastavaa. Myös kilpailussa pärjätäkseen on hänen mukaansa tärkeää osata tulkita asiakkaiden kannattavuuksia ja muokata hinnoittelua niiden perusteella. Muussa tapauksessa on riskinä asiakkaiden siirtyminen kilpailijoiden palveltaviksi. Teollisuudenalalla toimiva haastateltava 5 nosti esiin mielenkiintoisen huomion siitä, kuinka hinnoittelupäätöksiä tehdessä myös asiakkaiden välinen keskinäinen kilpailu tulee huomioida. Esimerkiksi hintaa laskettaessa ei voida automaattisesti olettaa myös asiakasyrityksen laskevan kuluttajahintaa, sillä tämän hinnoitteluun vaikuttaa moni muukin seikka. Toinen teollisuudenalaa edustava haastateltava 3 kertoi, että asiakaskannattavuuksia analysoimalla ja tätä tietoa hyväksi käyttämällä voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä, kuten etsiä säästökohteita ja pohtia, missä tuotteet kannattaa valmistaa. Hänen mukaansa asiakas- ja tuotekannattavuuslaskenta ovat koko liiketoiminnan ydin, johon yrityksen toiminnan tulee perustua.

*”Kannattava kasvu sun valituilla asiakassegmenteillä, sun valituilla tuotteilla, on sun liiketoiminnan perusta. Sä hyödynnät ne sun ydinosaamiset niihin asiakkaisiin, niihin tuotteisiin, missä sä oot hyvä.” (H3)*

Nämä tulokset ovat linjassa Al-Mawalin ja muiden (2012) tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan hinnoittelun kustomointi ja prosessien parantaminen ovat keinoja muuttaa kannattamattomia asiakkaita kannattaviksi.

Vähittäismyynnin toimialaa edustava haastateltava 10 totesi, että asiakaskannattavuuksien tarkastelulla on heidän liiketoiminnassaan strategisesti merkittävin rooli, kun tavoitellaan parempaa suorituskykyä. Ympäristön ja markkinoiden muutoksia pyritään seuraamaan, haasteiden vaikutukset eliminoimaan ja mahdollisuudet hyödyntämään. Toinen vähittäismyyntiä edustava haastateltava 11 korosti etenkin elinkaarilaskennan merkitystä yrityksen suorituskyvyn näkökulmasta. Sen avulla voidaan arvioida, kuinka eri hinnoittelumuutokset vaikuttaisivat asiakaskannattavuuksiin tulevaisuudessa, tai onko erilaisten yrityskauppojen suorittaminen järkevää asiakaskannattavuuksien kehityksen valossa. Elinkaarilaskennan merkitystä asiakassuhteen arvioinnissa korostavat myös Doligalski ja Tomczyk (2016), joiden mukaan asiakaskannattavuuksien analysoinnilla on positiivinen yhteys suorituskykyyn.

Muutamassa haastattelussa ilmeni, että asiakaskannattavuustietojen käytännön tason hyödyntämisessä on vielä kehitettävää. Kannattavuustietojen analysoinnin syvällisyys riippuu joissain tapauksissa organisaatiotasosta. Elintarviketeollisuutta edustavan haastateltavan 2 mukaan asiakaskannattavuustietoja analysoidaan johtoryhmän tasolla melko tarkasti, kun taas myymälärajapinnassa yksityiskohtainen tarkastelu jää vähemmälle huomiolle. Hänen mukaansa kannattavuustietojen hyödyntämisessä käytännön tasolla olisi vielä parantamisen varaa, vaikka toisaalta myös tiedon arkaluontoisuus tulee huomioida sitä levitettäessä. Kuitenkin nykypäivän maailmantilanteessa, jossa totut kannattavuustasot eivät enää pidä paikkaansa, on asiakaskannattavuusinformaation hyödyntäminen laajasti koko organisaatiossa hänen mukaansa tärkeää. Samoin haastateltava 6 nosti esiin kannattavuustietojen pohjalta tehtävän päätöksenteon haasteet. Raportit ovat nykyään edistyneitä, mutta ihminen päätöksentekijänä aiheuttaa joskus haasteita.

*”--siinä on kuitenkin ihminen välissä tekemässä sen viimeisen päätöksen, niin on välillä haasteita siinä, että niitä numeroita tulkitaan sille optimistisesti että ”ei se tilanne nyt välttämättä ole näin paha, et jatkossa asiakkaan käyttäytyminen parane tai tilanne kääntyy, et ei meidän tarvitse tehdä näin tiukkoja hintatoimenpiteitä”. Niin tällaisia, otetaan vähän riski siinä välillä et ei ihan pystytä täysin hyödyntämään niitä. Et ei saada ihan kaikkea sitä vaikutusta mitä laskennallisesti pitäisi saada, niin se ei valu sitten sinne asiakasrajapintaan asti.” (H6)*

Edellä esitetyn vuoksi on tärkeää huolehtia asiantuntemuksesta yrityksen sisällä, jotta kannattavuustietoja osataan hyödyntää käytännön tasolla ja niihin voidaan luottaa. Yrityksen sisäisen osaamisen lisäksi tulee nykyään huomioida myös toimintaympäristön ta-  
pahtumat. Erään haastateltavan mukaan aikaisempaan verrattuna on näkökulma vaihtunut sisäisestä enemmän ulospäin katsovaan. Kun ennen keskityttiin yrityksen omaan kannattavuuteen, on nykyään myös ulkoinen markkinoiden kehitys ja kilpailijoiden toiminta kiinnostuksen kohteena.

Vaikka asiakaskannattavuusinformaation perusteella päätöksentekoa voidaan monin tavoin vahvistaa ja suorituskykyä tätä kautta parantaa, esiintyy kannattavuustietojen hyödyntämiselle myös erilaisia esteitä. Muutama haastateltava nosti esiin strategisesti tärkeät asiakkaat. Niiden kohdalla kannattavuudesta voidaan olla valmiita tinkimään, koska asiakassuhteet itsessään ovat yritykselle strategisesti niin tärkeitä. Syynä voi olla esimerkiksi asiakkaan tuottama epäsuora myynti, jonka takia kaikkea hinnoittelupainetta ei välttämättä viedä yksittäisen asiakkaan hinnoitteluun asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi. Strategiset päätökset voivat liittyä myös tuotekategorioihin tai alueellisiin kannattavuuseroihin. Muutamassa haastattelussa nimittäin ilmeni, että asiakkaiden kannattavuuksista ollaan valmiita tinkimään, mikäli ne ovat kannattavia toisella yrityksen segmentillä tai maantieteellisellä alueella. Myös markkinatilanne voi joskus pakottaa myymään kannattavuuksien kustannuksella, mikäli kyseisessä markkinassa halutaan pysyä mukana.

*”Markkinatilannehan määrittää, mikä sun asema siellä kullakin markkina-alueella/asiakassegmentissä on. Nehän pitää ottaa semmoisena. Sä voit joutua myymään tappiolla ja se on ok, koska se sun tän maan tai alueen markkinatilanne nyt on sellainen. Että pysyäksesi siinä kilpailussa.” (H3)*

Elintarviketeollisuutta edustavien haastateltavien keskuudessa korostui, kuinka asiakasvalintaa pystytään periaatteessa tekemään, mutta toisaalta hankitut raaka-aineet täytyy saada kulutettua ja valmistetut tuotteet myytyä. Tämä saatetaan joutua tekemään heikollakin kannattavuudella. Tähän liittyy myös tasapainoilu tuotannon käynnissä pitämisen ja kannattavuuden välillä. Tehtaan volyymistä täytyy pitää huolta ja joskus tuotannon tehokkuuden takia pitää myydä matalakatteisempiakin tuotteita.

*”Yksi on tehtaan volyymi, että volyymiä pitää olla. -- joskus joutuu tekemään semmoisia kampanjoita, että joutuu myymään tuotteita vähän halvemmalla, kuin mitä luvut antaisi ymmärtää, koska se tehdas tarvitsee sen, että miehet seisoo linjoilla. Joskus kun on löysää kapasiteettia, niin sitten täytyy tehdä. Se ei myynnin näkökulmasta näytä kannattavalta ratkaisulta, mutta sitten kokonaisuuden kannalta se näyttää.” (H2)*

Myös tunnettuutta kasvattaessa täytyy pystyä tekemään pitkän tähtäimen uhrauksia ja houkutella asiakkaita uusien tuotteiden pariin kannattavuuden kustannuksella. Niin ikään varastotasojen kasvaessa turhan suuriksi, on tuotteita myytävä heikommalla katteella. Tutkielman tulosten kaltaisesti van Raaij (2005, s. 380) eritteli syitä palveluun myös vähemmän kannattavia asiakkaita. Hänen mukaansa jotkut tappiolliset asiakkaat voivat toimia houkuttelijoina kannattavimmille asiakkaille, ja kooltaan suuret asiakkaat voivat olla tärkeitä kiinteiden kulujen rahoittajia.

Haastatteluiden perusteella myös ihminen päätöksentekijänä tai organisaatiossa ilmenevä vastarinta aiheuttavat joskus esteen kannattavuustietojen hyödyntämiselle, kun ei esimerkiksi uskalleta nostaa hintaa kysynnän laskemisen pelossa. Inhimilliset seikat nosti esiin muiden muassa eräs vähittäismyyntiä edustava haastateltava, jonka mukaan pitkiin asiakassuhteisiin kohdistuvat hinnoittelun muutokset voivat myyjistä tuntua hankaliilta ja tämän seurauksena vastarintaa saattaa esiintyä. Myös markkinaosuus- ja kannattavuustavoitteet saattavat hänen mukaansa johtaa toisinaan ristiriitaisiin tilanteisiin. Teollisuudenalalla projektien, tuotteiden tai asiakkaiden kannattavuuksien ollessa haasteellisella tasolla, voi organisaatiossa esiintyä kannattavuuslukujen oikeellisuuden kyseenalaistamista. Tällöin näiden pohjalta tehtävä kehitystyö vaikeutuu. Erään haastateltavan



mukaan niin asenteet, työkalut kuin osaaminenkin ovat osaltaan esteenä asiakaskannattavuusinformaation täysimittaiselle hyödyntämiselle päätöksenteon tukena.

*”On ihmisiä, jotka on, että näin on aina tehty ja se on vähän uusi pelottava maailma. Ja sitten on myöskin työkaluissa, että me ei olla ihan vielä saatu kaikkia palikoita kohdilleen, että voitaisiin hyödyntää sitä informaatiota järkevästi, että ei tarvitsisi hirveästi kaivaa ja jäsenellä ja näin. Ja sitten kanssa se, että ei ehkä kaikki hahmota, että mitä siellä olisi mitä voisi hyödyntää ehkä paremmin.” (H8)*

Edellä ilmenneestä muutosvastarinnasta ja muista inhimillisistä haasteista huolimatta luotetaan controllerin esittämiin numeroihin yrityksissä yleensä hyvin. Joskus niiden kyseenalaistamista esiintyy, mikä on haastatteluiden perusteella jopa hyvä asia. Erään haastateltavan mukaan tietoja kerätään niin hajautuneesta lähdekentästä, että siihen saattaa sisältyä käyttäjien tekemiä virheitä tai muita puutteita, jolloin kritiikki on jopa aiheellista. Tämä sai vahvistusta toiselta haastateltavalta, jonka mukaan datan luotettavuudesta täytyy pystyä varmistumaan, ennen kuin merkittävien toimenpiteiden tekeminen sen perusteella on mahdollista. Controllereiden täytyy myös toimia yhteistyössä muiden osastojen kanssa kannattavuuksien selvittämiseksi ja suorituskykyä vahvistavan päätöksenteon mahdollistamiseksi. Esimerkiksi myynti- ja markkinointiosastot ovat haastatteluiden perusteella controllereiden tärkeitä yhteistyötahoja.

Tämän tutkielman aineistona toimivien haastatteluiden perusteella asiakaskannattavuuslaskenta mahdollistaa monenlaisen toiminnan muokkaamisen ja uudelleensuuntaamisen, jonka seurauksena suorituskyky voi parantua. Kyseessä on kuitenkin moniulotteinen käsite, eikä suorituskyvyn paraneminen asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntämisen seurauksena ole automaatio. Esimerkiksi McManus (2013) tai Malmi ja muut (2004) eivät löytäneet asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntämisen ja parantuneen suorituskyvyn välistä yhteyttä. Tässäkin tutkielmassa ilmeni monia haasteita liittyen kannattavuustietojen viemiseen käytännön päätöksentekoon, joten on ymmärrettävää, ettei kaikissa aikaisemmissa tutkimuksissa ole löydetty asiakaskannattavuuslaskennan ja suorituskyvyn välistä positiivista yhteyttä.

### 6.3.2 Asiakaskannattavuuslaskenta ja asiakassuorituskyky

Viimeiseksi tutkielmassa haluttiin selvittää, millainen on asiakassuorituskyvyn rooli tutkimusaineistossa edustetuissa yrityksissä, ja onko asiakaskannattavuuslaskennasta hyötyä sen näkökulmasta. Myös kriisien mahdollisesti aiheuttamia muutoksia asiakassuorituskyvyn mittaukseen tiedusteltiin haastateltavilta. Ensinnäkin selvisi, että asiakassuorituskykyä, kuten asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä, mitataan varsin aktiivisesti. Osa yrityksistä laskee asiakassuorituskykyä itse ja osassa se on ulkoistettu. Etenkin haastatteluissa korostui asiakastyytyväisyyden mittaamisen merkitys, mikä on linjassa Tuckerin ja Pittin (2009, s. 415–416) määritelmän kanssa, jonka mukaan yksi asiakassuorituskyvyn mittausjärjestelmän kriittisistä osatekijöistä on nimenomaan asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Sen ohella yrityksiä kiinnostaa esimerkiksi markkinaosuus- ja toimitusvarmuusluvut sekä niiden kehitys. Muutamassa haastattelussa asiakassuorituskyvyn yhteydessä esiin nousivat NPS (Net Promoter Score) -mittaukset, joilla viitataan siihen todennäköisyyteen, jolla asiakas suosittelisi yritystä ja sen palveluja muille (Hotjar, 2023). Haastatteluiden perusteella voidaan todeta asiakassuorituskyvyn seuraamiseen käytettävän monipuolisesti erilaisia mittareita.

Asiakaskannattavuuslaskenta linkittyy haastatteluiden perusteella vahvasti asiakassuorituskykyyn ja sen mittaamiseen. Asiakaskannattavuuslaskennan perusteella löydetään kannattavimmat asiakkaat, jolloin voidaan keskittyä erityisesti niiden tyytyväisyyden varmistamiseen. Asiakkaiden pysyvyyden seuraaminen on olennaista hinnoittelupäätösten yhteydessä, jotta tiedetään muutosten vaikutukset ja lopullinen vaikutus kokonaiskannattavuuteen. Laskentamenetelmistä elinkaarilaskenta itsessään yhdistää asiakaskannattavuuslaskennan ja asiakassuorituskyvyn vahvasti, sillä asiakkaiden pysyvyyden selvittäminen on yksi tärkeimmistä elinkaariarvon komponenteista, kuten eräs haastattelijan asian ilmaisi. Haastatteluissa nousi myös esiin, kuinka asiakaskannattavuus saattaa joskus kärsiä asiakassuorituskyvyn kustannuksella. Mikäli tuotteen toimitus esimerkiksi viivästyy ja järjestetään ylimääräinen kuljetus, nousee asiakkaaseen kohdistuvat kustannukset, mutta asiakastyytyväisyys säilyy. Pitkässä juoksussa asiakaskannattavuudenkin

kannalta on olennaista, että asiakkaita pystytään palvelemaan luvutulla tavalla ja pitämään heidät kaikin puolin tyytyväisinä.

*”-- jos meillä on toimitusvarmuus kunnossa ja menee tuoretta tavaraa ja toimitaan muutenkin lupaustemme mukaisesti, niin todennäköisesti sieltä tulee niitä uusintaostoja ja hyvät arvosanat tyytyväisyystutkimuksissa, ja sitä kautta se kerryttää sitten sitä asiakaskannattavuutta sinne myös.” (H4)*

Kysyttäessä asiakassuorituskyvyn mittauksen roolista kriisien aikana, olivat haastateltavien vastaukset moninaisia. Pieni enemmistö haastateltavista kertoi asiakassuorituskyvyllä ja sen seuraamisella olevan tärkeä paikkansa kriisien aikana ja näissä tapauksissa asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus huomioidaan vahvasti päätöksenteossa myös kriiseissä. Koska asiakastyytyväisyys on merkittävä palautekanava yrityksen toiminnasta, seurataan sitä osassa yrityksistä kyselyiden avulla jatkuvasti. Asiakkaiden koolla ja asiakassuhteen luonteella saattaa olla vaikutusta siihen, kuinka tärkeänä asiakassuorituskyvyn liittyvät seikat kriiseissä nähdään. Vähittäismyyntiä edustavan haastateltavan 10 mukaan isojen asiakkaiden kanssa puhutaan strategisesta kumppanuudesta, jolloin asiakassuorituskykyyn liittyvät asiat ovat olleet prioriteettina myös kriisien aikana. Yhteistyöhön pohjautuvia asiakassuhteita halutaan hänen mukaansa kriiseissäkin palvella mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Kyseisen yrityksen taloudellinen resilienssi on tasearvolla mitattuna varsin hyvällä tasolla, joten tämän voidaan olettaa edesauttavan sen kykyä priorisoida asiakastyytyväisyyttä myös kriiseissä.

Kaikki elintarvikealaa edustavat haastateltavat totesivat asiakassuorituskyvyllä olevan olennainen rooli myös kriiseissä. Haastateltavan 4 mukaan asiakassuorituskykyyn liittyvät seikat jopa korostuvat kriiseissä, sillä haastavassa tilanteessa asiakkaat ottavat yhteyttä luotettavimmaksi kokemaansa kumppaniin ja toisaalta myös haastavat yrityksiä kehittämään ratkaisuja uudenslaisiin haasteisiin. Haastateltava 5 totesi asiakkaiden tyytyväisenä pitämisen olevan tärkeää kriiseissä, vaikka tämä voidaan joutua tekemään kannattavuuden kustannuksella. Kustannusten nousua ei aina viedä välittömästi hintoihin, mutta pidemmällä aikavälillä tasapainosta kustannusten nousun ja myyntihintojen välillä pyritään huolehtimaan.

*”Meillä on yksi semmoinen hyvä mittari missä on kustannusten kehitys, myyntihinnan kehitys ja sitten kun lasketaan ne kaksi yhteen, niin jos se menee nollan yläpuolella, niin sitten ollaan plussalla. Asiakkaittain ja tuotteittain saadaan selainen.” (H5)*

Kolmas elintarvikealan edustaja nosti esiin mielenkiintoisen huomion asiakkailta saatavaan ymmärrykseen liittyen. Suurten, kaikkia koskettavien, kriisien aikana asiakkailta saatava ymmärrys hänen mukaansa lisääntyy. Tällöin asiakastyytyväisyydestä huolehtiminen on suhteessa helpompaa normaalioloihin verrattuna.

*”Silloin kun kriisi on yhteinen, sanotaan vaikka että kun Ukrainan sota alkoi ja tietyt hinnat lähti nousemaan, niin ei ne asiakkaat siinä kohtaa kauhean voimakkaasti uskalla sanoa vastaan, koska se on vähän sellaista poliittisesti epäkorrektia sanoa, että me ei hyväksytä Ukrainan sodan aiheuttamia kustannusnousuja. Et kun ne ei voi syyttää siitä meitä ja sillä on tavallaan tosi semmoinen inhimillisesti raaka syy sille kustannusten nousulle tai tietyille haasteille, sitä ymmärrystä löytyy eri tavalla.” (H2)*

Haastatteluissa ilmeni, etteivät kaikki kokeneet asiakassuorituskyvyn mittauksesta olleen erityistä hyötyä kriisien aikana. Osassa yrityksistä asiakkaisiin liittyvät tyytyväisyys- ja muut mittaukset jäivät kriiseissä selvästi taka-alalle. Hotellialaa ja vähittäismyyntiä edustavien haastateltavien mukaan syynä tälle oli etenkin henkilöstöön kohdistuva resurssipula. Tällöin henkilöstö ei ajanpuutteen takia ehtinyt perehtymään asiakassuorituskykyyn, ja toisaalta esimerkiksi asiakaspalvelu saattoi kuormittua niin, ettei kaikkia asiakkaita yksinkertaisesti ehditty palvelemaan. Pakkausteollisuutta edustavan haastateltavan mukaan kriiseissä asiakassuorituskykyyn liittyvä tieto on ollut ”nice to have” -tyyppistä, mutta siitä ei ole ollut suurta käytännön hyötyä. Vaikka Berraies ja muut (2020, s. 1851) korostavat asiakassuorituskyvyn merkitystä yrityksen menestyksen kannalta, havaittiin tässä tutkielmassa, että tietyissä olosuhteissa sen jättäminen taka-alalle saattaa olla perusteltua.

## 6.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

Empiriaosan myötä löydettiin vastaukset johdannossa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Monet selville saadut seikat tukevat aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta, mutta osa haastatteluaineistosta johdetuista päätelmistä myös haastavat teoriaosassa esitetyjä tutkimuksia. Tässä aluvussa muodostetaan yhteenveto tutkielman tuloksista ja esitetään tulokset pelkistettyjen taulukoiden avulla.

Tulokset asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntämisen yleisyydestä Suomessa toimivissa suuryrityksissä olivat aikaisempiin tutkimuksiin pohjautuvien ennako-oletusten mukaisia. Kuten taulukosta 5 selviää, ovat asiakassegmenttikohtaiset kannattavuudet useimmiten kiinnostuksen kohteena. Ylipäätään historiatietoon perustuvien menetelmien käyttö osoittautui tulevaisuuden skenaarioihin pohjautuvien menetelmien käyttöä yleisemmäksi. Pieni enemmistö haastateltavista totesi asiakaskannattavuuksien saavan tarpeeksi huomiota yrityksissä. Tätä näkemystä tukivat kaikki vähittäismyyntiä sekä teollisuutta edustavat haastateltavat lukuun ottamatta pakkausteollisuuden edustajaa. Nämä esitetään taulukossa vihreällä pohjalla. Pakkausteollisuuden edustajan lisäksi tukukauppojen sekä vakuutus- ja hotellialan edustajat kertoivat asiakaskannattavuustietojen hyödyntämisen vaativan vielä kehitystä. Nämä esitetään punertavalla pohjalla. Päätelmänä voidaan todeta vähittäismyynti- ja teollisuusalojen toimivan muita asiakaslähteisemmin. Asiakaskannattavuusinformaatiota käytetään hyödyksi etenkin hinnoittelupäätöksissä sekä strategisessa toiminnan uudelleensuuntaamisessa.

Toisaalta selvisi, että asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntäminen ja rooli ovat murrosvaiheessa, ja tulevaisuudessa elinkaarilaskennan ja arvonmääritysmallin merkityksen ennakoitaan kasvavan. Asiakaskannattavuuslaskennan työkalujen ennakoitaan kehittyvän ja laskennan muuttuvan tarkemmaksi. Tulevaisuuden kehityssuuntina nähdään tarkasteluperiodin lyheneminen, tiedonjaon avoimuus sekä muutos- ja reagointinopeuden kasvu. Näiden kehitysaskelien taustalla vaikuttavat etenkin teknologinen murros, taloudellinen epävarmuus sekä järjestelmien, asenteiden ja osaamisen kehittyminen. Tällä hetkellä asiakaskannattavuuksien raportointi tapahtuu useimmissa organisaatioissa

virallisesti kuukausittain, vaikka niiden tarkastelu olisi järjestelmien puolesta mahdollista milloin vain. Näitä tuloksia eritellään taulukossa 5.

**Taulukko 5.** Asiakaskannattavuuslaskennan rooli nyt ja tulevaisuudessa.

Haastateltava, toimiala	Laskenta- menetelmä				Tämänhetkinen rooli ja tarkastelun taso	Tulevaisuuden kehityssuunnat
	A	B	C	D		
H1, Tukkukauppa	A	B			Ohjaa hinnoittelua ja asiakkuuspäätöksiä, rooli vaatii kehitystä	Työkalut ja tarkkuustaso kehittyvät
H2, Elintarviketeollisuus		B	C		Tuote- ja markkinakatteet dominoivat, kannattavuuskehitys kiinnostaa, raportointi kk-tasolla	Työkalut kehittyvät (tekoäly) ja tarkastelu muuttuu rullavammaksi
H3, Teknologiaeteollisuus	A	B	C	D	Tukee toiminnan suuntaamista ja hinnoittelua, säännöllinen raportointi	Tarkastelu nopeutuu ja reaaliaikaistuu, tieto kaikkien saataville
H4, Elintarviketeollisuus	A	B	C		Tukee päätöksentekoa, mutta ei primäärinen ohjaustapa, seuranta kk-tasolla	Keskitytään enemmän tulevaisuuteen, markkinat pirstaloituvat ja muutosnopeus kasvaa
H5, Elintarviketeollisuus	A	B	C		Tärkeä ohjauksen väline, auttaa markkinaosuuden analysoinnissa, tarkastelu kk-tasolla	Työkalut ja tarkkuustaso kehittyvät
H6, Vakuutusala	A	B	C		Keskeinen rooli, hinnoittelun tukena, tarkastelu kk-tasolla, rooli vaatii yhä kehitystä	Työkalut ja tarkkuustaso kehittyvät, tarkastelun aikaväli lyhenee, reagointi nopeutuu
H7, Tukkukauppa					Ei asiakaskannattavuuslaskentaa	Laskenta otetaan käyttöön
H8, Hotellit		B	C		Työkalut jäykkiä, tiedon hyödyntämisessä parantamisen varaa, säännöllinen seuranta ja paljon ad hoccia	Työkalut kehittyvät, dataa enemmän saatavilla
H9, Pakkausteollisuus	A				Ohjaa hinnoittelua, rooli kasvanut viime vuosina mutta vaatii yhä kehitystä, raportointi kk-tasolla	Tieto kaikkien saatavilla, tulevaisuuden ennustaminen
H10, Vähittäismyynti	A	B	C		Strategisten hinnoittelupäätösten tukena, keskitytään tulevaisuuteen, jatkuva raportointi ja seuranta	Työkalut kehittyvät (koneoppiminen), osittainen päätöksenteon automatisoituminen
H11, Vähittäismyynti	A	B	C		Myyntin kohdistamisen tukena, raportointi kk-tasolla	Keskitytään enemmän tulevaisuuteen, tulee olennaisemmaksi osaksi johtamista
	D (kehityksessä)					

Taulukossa **A**=Yksittäisten asiakkaiden kannattavuusanalyysi, **B**=Asiakassegmenttien kannattavuusanalyysi, **C**=Elinkaariarvo, **D**=Arvonmääritysmalli

Suurin osa haastateltavista tunnisti asiakaskannattavuuslaskennasta olleen kriiseissä hyötyä yrityksen resilienssin näkökulmasta suoraan tai epäsuoraan, kuten taulukosta 6 ilmenee. Etenkin kustannusten nousuun reagoitaessa on asiakaskannattavuuslaskentaa pystytty käyttämään hyväksi. Kaksi elintarvikealan edustajaa sekä yksi vähittäismyyntiin edustaja tunnistivat asiakaskannattavuuslaskennan hyödyttäneen yritystä resilienssin näkökulmasta selvästi. Toisaalta kolmas elintarvikealan edustaja sekä vakuutusalan edustaja eivät havainneet minkäänlaista hyötyä. Loput haastateltavista kuvailivat, kuinka asiakaskannattavuuslaskenta on kriiseissä vahvistanut resilienssiä epäsuorasti. Kaikenkattavaa johtopäätöstä siitä, minkälaisia yrityksiä asiakaskannattavuuslaskenta on kriiseissä eniten hyödyttänyt, ei saatu vastausta. Sen sijaan kyky asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntämiseen resilienssin vahvistajana vaikuttaa tapauskohtaiselta. Olennaista on joka tapauksessa laskentatyökalujen kehittyneisyys ja valmius reagoida kriisiin ilmaantuessa.

Kriisit ovat aiheuttaneet muutoksia myös itse asiakaskannattavuuslaskentaan. Osassa yrityksistä asiakaskannattavuuslaskennalla on nyt tärkeämpi rooli kuin ennen kriisejä. Toisaalta joissakin yrityksissä laskennan roolissa ei ole tapahtunut selkeitä muutoksia tai se on voinut jäädä jopa pienemmälle huomiolle kuin ennen kriisejä. Menetelmien kehityksessä ovat korostuneet etenkin tulevaisuuden ennustaminen, riskiskenaariot, tarkkuustason kasvu, laskennan rytmin tiivistyminen sekä reagoinnin nopeutuminen. Asiakkaiden yleinen tunteminen on noussut tärkeään rooliin niissä yrityksissä, joiden toimintaan pakotteet ovat vaikuttaneet. Myös asiakaskannattavuusinformaation saatavuus ja ymmärrys on parantunut läpi organisaatioiden. Yhteenvetona voidaan todeta kriisien paljastaneen erilaisia asiakaskannattavuuslaskennan heikkouksia ja kehityskohteita, joita yrityksissä on lähdetty eri tavoin kehittämään. Taulukko 6 tiivistää nämä tutkimustulokset.

**Taulukko 6.** Asiakaskannattavuuslaskenta kriiseissä resilienssin näkökulmasta.

Haastateltava, toimiala	Asiakaskannattavuuslaskennan ja resilienssin suhde	Kriisien vaikutus asiakaskannattavuuslaskentaan
H1, Tukkukauppa	Epäsuoraa hyötyä	Laskenta jäänyt vähemmälle huomiolle
H2, Elintarvike-teollisuus	Hyötyä	Laskennan rooli kasvanut, ennustaminen ja riskiskenaariot painottuneet
H3, Teknologia-teollisuus	Epäsuoraa hyötyä	Ei suoraa vaikutusta laskentaan, mutta asiakkaiden tuntemisen merkitys korostunut
H4, Elintarvike-teollisuus	Ei hyötyä	Ei merkittävää vaikutusta laskentaan, eteenpäin suuntautumisen merkitys kasvanut
H5, Elintarvike-teollisuus	Hyötyä	Laskenta korostunut, laskennan rytmiä tiivistetty, ulkopuolista dataa yhdistelty omaan
H6, Vakuutusala	Ei hyötyä	Yksittäiset asiakkaat, reagoinnin nopeus ja asiakkaiden tuntemisen merkitys korostuneet
H7, Tukkukauppa	Ei asiakaskannattavuuslaskentaa	Ei asiakaskannattavuuslaskentaa
H8, Hotellit	Epäsuoraa hyötyä	Kriisit ovat paljastaneet laskennan puutteet ja kehitystyö on aloitettu
H9, Pakkausteollisuus	Epäsuoraa hyötyä	Ei suoraa vaikutusta laskentaan, tarkkuustaso ja organisaation ymmärrys laskennasta parantunut
H10, Vähittäismyynti	Hyötyä	Laskenta pysynyt samana, mutta sen pohjalta tehtyjen päätösten ja seurannan rooli korostunut
H11, Vähittäismyynti	Epäsuoraa hyötyä	Laskennan rooli kasvanut ja tarkkuustaso parantunut, raportoidaan enemmän

Viimeisenä tutkielmassa selvitettiin asiakaskannattavuuslaskennan roolia yrityksen suorituskyvyn ja asiakassuorituskyvyn näkökulmista. Näitä tuloksia esitellään taulukossa 7. Osa haastateltavista tunnisti asiakaskannattavuuslaskennalla olevan merkittävä vaikutus yrityksen suorituskyvyn näkökulmasta, mutta joidenkin mukaan muut seikat ovat suorituskyvyn näkökulmasta selvästi tärkeämpiä. Koska valtaosa toi asiakaskannattavuuslaskennan ohella esiin muitakin suorituskyvyn vaikuttavia tekijöitä, kuten markkinoiden seurannan ja tuotantovolyymien, voidaan päätellä, ettei asiakaskannattavuuksista huolehtiminen yksistään takaa hyvää suorituskykyä. Huomionarvoista on, että kaikki elintarvikealaa edustavat haastateltavat nostivat asiakaskannattavuuslaskennan ohi muita tekijöitä, joilla on suurempi merkitys suorituskyvyn näkökulmasta.



**Taulukko 7.** Asiakaskannattavuuslaskenta suorituskyvyn ja asiakassuorituskyvyn näkökulmista.

Haastateltava, toimiala	Asiakaskannattavuuslaskennan yhteys suorituskykyyn	Asiakaskannattavuuslaskennan yhteys asiakassuorituskykyyn
H1, Tukkukauppa	Kokonaisuuden ymmärtäminen tärkeää	Kannattamaton asiakas voi olla strategisesti tärkeä
H2, Elintarvike-teollisuus	Merkittävä vaikutus, kannattavuuden ohella volyymistä huolehdittava	-
H3, Teknologia-teollisuus	Asiakas- ja tuotekannattavuus koko liiketoiminnan ydin	Linkittyvät vahvasti toisiinsa
H4, Elintarvike-teollisuus	Muut seikat tärkeämpiä suorituskyvyn näkökulmasta	Asiakassuorituskykyä ylläpidetään joskus lyhyen tähtäimen kannattavuuden kustannuksella
H5, Elintarvike-teollisuus	Markkinoiden seurannalla suuri merkitys	Kannattavuuden seuranta tärkeää asiakassuorituskyvyn ohella
H6, Vakuutusala	Tärkeää pystyä erottelemaan heikon kannattavuuden asiakkaat, jotta hinnoittelutoimenpiteitä osataan kohdistaa oikein	Kannattavimpien asiakkaiden tyytyväisenä pitäminen erityisen tärkeää
H7, Tukkukauppa	Ei asiakaskannattavuuslaskentaa	Ei asiakaskannattavuuslaskentaa
H8, Hotellit	Merkittävä vaikutus, mutta huomio saattaa kiireessä olla muualla	Linkittyvät toisiinsa, yhteyttä voitaisiin hyödyntää laskennassa nykyistä paremmin
H9, Pakkausteollisuus	Merkittävä vaikutus, sen avulla pystytään suuntamaan toimintaa oikeille markkinoille	Asiakaskohtainen budjetointi ohjaa toimintaa
H10, Vähittäismyynti	Erittäin merkittävä vaikutus strategisesti	Asiakkaiden pysyvyyttä seurataan hinnoittelupäätösten yhteydessä
H11 Vähittäismyynti	Asiakaskannattavuuslaskenta yksi komponentti muiden ohella	Asiakaspysyvyys erittäin olennainen osa elinkaarilaskentaa

Vaikka asiakaskannattavuusinformaation perusteella tehtävät päätökset voivat edistää yrityksen suorituskykyä, ilmeni kannattavuustietojen perusteella tehtävälle käytännön päätöksenteolle monia esteitä. Haastatteluiden mukaan strategisesti tärkeistä asiakkaista halutaan usein pitää kiinni jopa asiakaskannattavuuden kustannuksella. Teollisuuden alalla tuotannon volyyymi on olennainen seikka, ja joskus myös tuotteiden tunnettuutta ollaan valmiita edistämään kannattavuuksien kustannuksella. Ihminen päätöksentekijänä saattaa aiheuttaa haasteita, ja vaikeat mutta tarpeelliset päätökset esimerkiksi asiakassuhteiden päättämisestä saattavat jäädä tekemättä.

Asiakassuorituskyky kytkeytyy tutkielman tulosten perusteella vahvasti asiakaskannattavuuslaskennan käsitteeseen. Elinkaarilaskenta menetelmänä perustuu suurilta osin asiakkaiden pysyvyyden estimointiin. Asiakaskannattavuuksien perustella tehtävien hinnoittelumuutosten yhteydessä halutaan usein tarkkailla päätösten vaikutuksia asiakassuorituskykyyn. Kokonaisuudessaan asiakassuorituskyky liittyy vahvasti asiakaskannattavuuden käsitteeseen, eikä niitä voi erottaa toisistaan.

## 7 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa selvitettiin Suomessa toimivien suuryritysten näkökulmasta asiakaskannattavuuslaskennan tilaa ja tulevaisuudennäkymiä sekä sen roolia yrityksen resilienssin ja suorituskyvyn näkökulmista. Lähestymistavaksi valittiin kriisinäkökulma, sillä viime vuosia ovat leimanneet vahvasti kriisit kuten koronapandemia, sodat Euroopan lähialueilla, inflaatio sekä materiaalipula. Tavoitteena oli tuottaa tutkimustietoa asiakaskannattavuuslaskennan käytöstä ja hyödyistä vallitsevassa, lähihistoriaan peilaten poikkeuksellisen epävakaassa, taloustilanteessa. Tutkielman avulla pyrittiin konkreettisella tasolla selvittämään, kuinka asiakaskannattavuuslaskenta voi kriisitilanteissa hyödyttää yrityksiä. Lisäksi kartoitettiin tällä hetkellä käytössä olevia asiakaskannattavuuslaskennan menetelmiä, joita teoriaosassa esiteltiin neljä: yksittäisten asiakkaiden kannattavuusanalyysi, asiakassegmenttien kannattavuusanalyysi, elinkaarilaskenta ja arvonmääritysmalli. Niin ikään tämänhetkiset asiakaskannattavuuslaskentaa ohjaavat trendit ja tulevaisuudennäkymät sekä kriisien vaikutukset näihin olivat kiinnostuksen kohteina. Myös asiakaskannattavuuslaskennalla aikaansaatavan paremman päätöksenteon yhteyttä yrityksen suorituskykyyn tutkittiin.

Tutkielman aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, joita toteutettiin yhteensä 11 kappaletta marras-joulukuussa 2023. Haastateltaviksi haluttiin suuryrityksiä, sillä yrityksen suuri koko on todistetusti yhteydessä kehittyneiden johdon laskentatoimen käytäntöjen hyödyntämiseen (Abdel-Kader & Luther, 2008). Kaikki haastateltavat ovat varsin kokeneita johdon laskennan ammattilaisia, mikä mahdollisti laadukkaan ja monipuolisen aineiston keräämisen. Aineistossa on edustettuna yhteensä seitsemän eri toimialaa, minkä johdosta tuloksia pystyttiin analysoimaan myös toimialojen välisten yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien näkökulmasta.

Ensimmäinen tutkimuskysymys koski asiakaskannattavuuslaskennan tilaa yrityksissä nyt ja tulevaisuudessa. Saatujen vastausten perusteella laskenta on suurimmassa osassa yrityksistä aktiivisessa käytössä, ja Helgesenin ja muiden (2018) sekä Holmin ja Axin (2020) tutkimusten mukaisesti historiatietoon perustuvan asiakaskannattavuusanalyysin

hyödyntäminen on yleisempää tulevaisuuden ennustamiseen perustuviin menetelmiin verrattuna. Asiakaskannattavuuslaskennalla aikaansaatu tietoa käytetään hyväksi muun muassa hinnoittelupäätöksissä, kannattavuustasojen seurannassa ja myynnin kohdistamisessa. Van Raaijin ja muiden (2003) näkemys siitä, että asiakaskannattavuusanalyysit auttavat syventämään ymmärrystä kannattavuuden lähteistä, sai tämän tutkielman myötä tukea. Pääsääntöisesti tarkastelu on vähintään kuukausitasoista, mutta nykyään järjestelmien kehittyneisyys mahdollistaa asiakaskannattavuuksien seurannan lyhyemmälläkin syklillä. Toisaalta, vaikka asiakaskannattavuuslaskentaa sovelletaan monipuolisesti eri käyttötarkoituksiin, on sen hyödyntämisessä vielä kehitettävää. Lähes puolet haastateltavista kertoivat kokevansa, että asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntäminen vaatii yhä kehitystä. Kehitystarpeita kohdistuu esimerkiksi työkaluihin sekä yritysten sisäisiin asenteisiin.

Asiakaskannattavuuslaskennan tulevaisuus nähdään tämän tutkielman perusteella valoisana. Vahva näkemys on, että työkalut tulevat kehittymään, laskennan tarkkuustaso ja datan saatavuus paranemaan sekä reagointivalmius vahvistumaan. Työkalujen kehitystä ohjaavat modernit tekoälyn sovellutukset, kuten koneoppiminen, joiden seurauksena osa päätöksenteosta saattaa muuttua automatisoiduksi. Yleisesti asiakaskannattavuuslaskennan rooli tulee tämän tutkielman perusteella kasvattamaan merkitystään.

Toisen tutkimuskysymyksen myötä selvisi resilienssin näkökulmasta, kuinka asiakaskannattavuuslaskenta on hyödyttänyt yrityksiä viime vuosien kriiseissä. Valtaosassa yrityksistä tunnistetaan tämän tutkielman perusteella ainakin epäsuora hyöty-yhteys asiakaskannattavuuslaskennan ja yrityksen resilienssin välillä. Asiakaskannattavuuslaskenta on auttanut esimerkiksi reagoimaan kustannusten nousuihin mahdollistamalla myynnin kohdistamisen kannattavimpiin asiakkaisiin ja markkina-alueisiin. Aikaisempien tutkimusten mukaisesti tässä tutkielmassa ilmeni asiakaskannattavuuslaskennan monipuolinen hyödyntämispotentiaali kriiseistä selviämisen sekä tulevaisuuden ennustamisen näkökulmista (Barbera ja muut, 2017; Barbera ja muut, 2020; Kober & Thambar, 2021).

Kriisien myötä asiakaskannattavuuslaskenta itsessään on kehittynyt. Epävakauden kasvaessa tulevaisuuden ennustaminen sekä riskien seuranta ovat korostuneet laskennassa. Asiakaskannattavuuksista sekä asiakkaiden kokonaisvaltaisesta tuntemisesta ollaan kiinnostuneempia ja laskennan rytmiä on haluttu tiivistää. Nämä tutkimustulokset tukevat Haynen (2022) näkemystä siitä, että toimintaympäristön yllättävät muutokset sysäävät yrityksestä kehittämään johdon laskentatoimen käytäntöjään. Tavoitteena on tällöin kriisin parempi ymmärrys ja hallinta. Tämänkin tutkielman tuloksissa painottuu yritysten halu ymmärtää ja ennakoida toimintaympäristön tapahtumia kriisitilanteessa.

Kolmanteen suorituskykyä koskevaan tutkimuskysymykseen liittyen selvisi, että valtaosassa yrityksistä asiakaskannattavuuslaskenta nähdään tärkeänä johdon laskentatoimen komponenttina yrityksen suorituskyvyn näkökulmasta. Asiakaskannattavuuslaskennan avulla kyetään parempaan päätöksentekoon esimerkiksi hinnoittelun ja strategisen toiminnan suuntaamisen osalta. Holmin ja muiden (2016) mukaan vuoden 2008 finanssikriisi vaikutti heikentävästi yritysten taloudellisiin suorituskykyihin. Heidän tutkimuksessaan tehtiin kuitenkin mielenkiintoinen havainto, jonka mukaan asiakaskannattavuuslaskennan käyttöönsä ottaneet yritykset pystyivät kriisinkin aikana parantamaan suhteellista taloudellista suorituskykyään, vaikka muut samojen alojen yritykset kärsivät taloudellisista haasteista. Tämän tutkielman empiriaosan myötä tämä näkemys sai vahvistusta, sillä tutkimusjoukkoon kuuluneissa yrityksissä asiakaskannattavuuslaskenta on koettu hyödylliseksi työkaluksi kriisien aikana ja se tukee suorituskyvyn paranemista laadukkaamman päätöksenteon kautta myös kriiseissä.

Teoriaosassa esitellyt aikaisemmat tutkimukset asiakaskannattavuuslaskennan ja suorituskyvyn suhteesta tarjoavat ristiriitaisia tuloksia. Joidenkin mukaan tietyn asiakaskannattavuuslaskentamenetelmän hyödyntämisen ja yrityksen suorituskyvyn paranemisen väliltä voidaan löytää välitön yhteys (Helgesen ja muut, 2018; Holm ja muut, 2016), kun taas toiset eivät löytäneet ainakaan suoraa yhteyttä (Malmi ja muut, 2004; McManus, 2013). Tämän tutkielman perusteella asiakaskannattavuuslaskennan ohella on tärkeää huomioida kokonaisvaltaisesti muutkin liiketoiminnan osa-alueet, sillä pelkkä

asiakaskannattavuuksien optimointi ei johda kaikissa tilanteissa parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Markkinoiden seuranta on yleisesti tärkeää ja esimerkiksi teollisuudenalalla tuotantovolyyymistä on olennaista pitää huolta asiakaskannattavuuksien ohella. Tutkielmassa selvisi, että joskus yritykset jopa tietoisesti jättävät toimimatta asiakaskannattavuuslukujen perusteella. Syitä kannattavuusinformaation huomiotta jättämiselle voivat olla esimerkiksi halu pitää strategisista asiakkaista kiinni sekä tarve tuotannon käynnissäpidolle. Tahtomatta asiakaskannattavuusinformaatio saattaa jäädä huomiotta esimerkiksi kiireen tai päätöksentekoon liittyvien inhimillisten haasteiden vuoksi.

## 7.1 Tutkielman rajoitukset

Tämän tutkielman tulosten on tarkoitus esitellä asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntämismahdollisuuksia ja osoittaa sen potentiaali osana Suomessa toimivien suuryritysten sisäistä laskentaa. Aihealuetta ei ole Suomessa aikaisemmin tutkittu, joten tutkielman tuloksilla on uutuusarvoa. Tutkielman myötä lisääntyi ymmärrys asiakaskannattavuuslaskennan tilasta tällä hetkellä sekä tulevaisuuden ennakoituista kehitysaskelista. Vaikka haastatteluiden myötä havaittiin aineiston kylläntymistä eli samat vastaukset alkoivat toistua, liittyy tähän tutkielmaan myös rajoituksia.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, joten tuloksia ei voida pitää täysin yleistettävänä. Vaikka haastateltavien määrää voidaan pitää kohtuullisena, jäi moni toimiala haastateltavien ulkopuolelle. Yrityksistä huolimatta aineistoon ei onnistuttu saamaan edustajia esimerkiksi pankkisektorilta, kuljetusalalta tai rakennusalalta. Lopullisessa aineistossa teollisuudenalalla on dominoiva asema, joskin sen sisällä on edustettuna erilaisia teollisuudenaloja. Moni potentiaalisena pidetty haastateltava kieltäytyi vetoamalla tutkielman pääkäsitteeseen eli asiakaskannattavuuslaskentaan, joka ei ole heidän edustamissaan yhtiöissä aktiivisesti esiintyvä käsite. Nämä havainnot eivät luonnollisesti näy tämän tutkielman tuloksissa, jotka perustuvat pidettyihin haastatteluihin. Näin ollen asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntämisen tilasta ja eri menetelmien yleisyydestä voisi saada todenmukaisemman käsityksen esimerkiksi kyselylomaketutkimuksen avulla.

Haastattelututkimukseen itsessään liittyy monenlaisia rajoitteita ja haasteita. Koska kyseessä on vuorovaikutustilanne, on haastatteluista mahdotonta saada identtisiä keskenään. Tässäkin tutkielmassa haastattelutilanteita ohjasi kunkin haastateltavan yksilölliset tiedot ja taidot aihepiiristä. Eri haastatteluissa painottui näin ollen hieman eri aihealueet. Kullakin haastateltavalla on omanlaisensa ymmärrys ja lähestymistapa tutkimuskysymyksiin ja tutkittavaan aiheeseen, joten ilmi tulevat näkemykset ovat subjektiivisia. Vaikka haastatteluaineiston analyysivaiheessa tällaiset tekijät pyrittiin eliminoimaan, niiden täydellinen poissulkeminen ei ole mahdollista.

## **7.2 Jatkotutkimusehdotukset**

Tässä tutkielmassa kriisinäkökulma ohjasi tutkielman kulkua ja vaikutti myös saatuihin tuloksiin ja niistä johdettuihin tulkintoihin. Asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntämistä ja kehitystä voitaisiin tutkia tulevaisuudessa muistakin näkökulmista. Teknologinen edistyminen, kuten järjestelmien kehitys ja datan käsittelyyn käytettävät tekoälyyn perustuvat työkalut, nousivat haastatteluissa useasti ilmi, joten tutkimusta voitaisiin tehdä teknologisen kehityksen näkökulmasta. Laskennan automatisointi ja tulosten tulkinta robottien toimesta ovat tämän tutkielman perusteella nousevia trendejä, eikä näiden kehitys ole hetkeen hidastumassa. Toistaiseksi controllereilla ja muilla laskenta-ammattilaisilla on tärkeä rooli asiakaskannattavuuslaskennan toteuttamisen, tulosten tulkinnan ja niiden perusteella tehtävän päätöksenteon näkökulmasta, mutta tulevaisuudessa tilanne saattaa olla toinen. Näin ollen tutkimustulokset asiakaskannattavuuslaskennan tilasta ja hyödyntämispotentiaalista sekä controllerin roolista osana laskentaprosessia voivat viiden tai kymmenen vuoden päästä olla melko erilaisia tämän tutkielman tuloksiin verrattuna.

Kuten tutkielman rajoitteissa tuli ilmi, aihepiiriä voisi tutkia myös erilaisia tutkimusmenetelmiä hyödyntämällä. Kyselylomaketutkimus voisi tuottaa kokonaisvaltaisempaa tutkimustietoa laajemmalla otannalla eri toimialoilta. Tällöin tutkimus antaisi äänen myös niille organisaatioille, jotka eivät asiakaskannattavuuslaskentaa jostain syystä

toimintansa tukena hyödynnä. Jatkotutkimusehdotuksena voidaan mainita myös kohdeorganisaatioihin kohdistuvat muutokset. Kohderyhmäksi voitaisiin rajata tietty toimiala, kuten teollisuus- tai palveluala. Tämä olisi perustelua, sillä tämän tutkielman yhteydessä pidetyissä haastatteluissa ilmeni muutamaan otteeseen, kuinka eri toimialoilla asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntämismahdollisuudet eroavat huomattavasti toisistaan. Tutkimuskohteiksi voitaisiin myös valita pieniä ja keskisuuria yrityksiä suuryritysten sijaan. Tulevaisuudessa laskenta saattaa muuttua selvästi kehittyneemmäksi myös pienemmissä yhtiöissä, jolloin tarve tutkimustiedolle asiakaskannattavuuslaskennan tilasta ja koetuista hyödyistä koskisi myös niitä. Kokonaisuudessaan asiakaskannattavuuslaskenta vaikuttaa yllättävän vähän tutkitulta aihealueelta Suomessa, joten kaikenlainen aiheesta koskeva tutkimus olisi tulevaisuudessa hyödyksi.



## Lähteet

- Abdel-Kader, M. & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, 40(1), 2-27. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2007.11.003>
- Agbejule, A. (2005). The relationship between management accounting systems and perceived environmental uncertainty on managerial performance: a research note. *Accounting and business research*, 35(4), 295–305. <https://doi.org/10.1080/00014788.2005.9729996>
- Alhola, K. (2016). *Toimintolaskenta* (5. uudistettu painos). Alma Talent Oy.
- Ali-Yrkkö, J. & Kuusi, T. (2023). Shock Infections through Global Value Chains. *ETLA Working Papers*. Noudettu 9.11.2023 osoitteesta <https://www.etla.fi/julkaisut/working-papers/shock-infections-through-global-value-chains/>
- Al-Mawali, H., Zainuddin, Y. & Nasir Kader Ali, N. (2012). Customer accounting information usage and organizational performance. *Business Strategy Series*, 13(5), 215–223. <https://doi.org/10.1108/17515631211264096>
- Anderson, E. W., Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53–66. <https://doi.org/10.2307/1252310>
- Barbera, C., Guarini, E. & Steccolini, I. (2020). How do governments cope with austerity? The roles of accounting in shaping governmental financial resilience. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(3), 529–558. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2018-3739>
- Barbera, C., Jones, M., Korac, S., Saliterer, I. & Steccolini, I. (2017). Governmental financial resilience under austerity in Austria, England and Italy: How do local governments cope with financial shocks? *Public Administration*, 95(3), 670–697. <https://doi.org/10.1111/padm.12350>
- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U. & Thaten, M. (2016). Budgeting in Times of Economic Crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1489–1517. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12222>

- Berraies, S., Chtioui, R. & Chaher, M. (2020). Customer-contact employees' empowerment and customer performance: The CRM effectiveness as a mediator. *International journal of productivity and performance management*, 69(9), 1833–1859. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2017-0169>
- Cadez, S. & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7), 836–863. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>
- Cagwin, D. & Bouwman, M. J. (2002). The association between activity-based costing and improvement in financial performance. *Management Accounting Research*, 13(1), 1–39. <https://doi.org/10.1006/mare.2001.0175>
- Campbell, D. & Frei, F. (2004). The persistence of customer profitability: Empirical evidence and implications from a financial services firm. *Journal of Service Research*, 7(2), 107–123. <https://doi.org/10.1177/1094670504268419>
- Carungu, J., Di Pietra, R. & Molinari, M. (2021). The impact of a humanitarian disaster on the working approach of accountants: a study of contingent effects. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(6), 1388–1403. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2020-4789>
- CIMA. (2008). *Corporate value creation: Customer value 2008 report*. CimaGlobal. Noudettu 04.12.2023 osoitteesta [https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/Customer\\_Value\\_report.pdf](https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/Customer_Value_report.pdf)
- CIMA. (2023). *Building and enhancing organizational resilience: Before and after COVID-19*. Aicpa & Cima. Noudettu 14.9.2023 osoitteesta <https://www.aicpa-cima.com/resources/download/building-and-enhancing-organisational-resilience-before-and-after-covid-19>
- Cinquini, L. & Tenucci, A. (2010). Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(2), 228–259. <https://doi.org/10.1108/18325911011048772>
- Cooper, R. & Kaplan, R. S. (1991). Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130–135.

- Doligalski, T. & Tomczyk, P. (2016). Customer Analysis and Firm Performance in the Polish Insurance Market. Perspective of Customer Profitability and Lifetime Value. *Handel wewnątrzny*, 6(365), 47–61. Noudettu 31.8.2023 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/312040986\\_Customer\\_Analysis\\_and\\_Firm\\_Performance\\_in\\_the\\_Polish\\_Insurance\\_Market\\_Perspective\\_of\\_Customer\\_Profitability\\_and\\_Lifetime\\_Value](https://www.researchgate.net/publication/312040986_Customer_Analysis_and_Firm_Performance_in_the_Polish_Insurance_Market_Perspective_of_Customer_Profitability_and_Lifetime_Value)
- Edeling, A. & Himme, A. (2018). When Does Market Share Matter? New Empirical Generalizations from a Meta-Analysis of the Market Share–Performance Relationship. *Journal of Marketing*, 82(3), 1–24. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0250>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (10. painos). Vastapaino.
- Fader, P. (2012). *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*. Wharton Digital Press.
- Fang, K., Jiang, Y. & Song, M. (2016). Customer profitability forecasting using Big Data analytics: A case study of the insurance industry. *Computers & Industrial Engineering*, 101, 554–564. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2016.09.011>
- Feimster, S. P. (2022, 26. elokuuta). *The Importance of a Customer Profitability Analysis in Today's Market*. Kreischer Miller. Noudettu 9.11.2023 osoitteesta <https://www.kmco.com/insights/the-importance-of-a-customer-profitability-analysis-in-todays-market/>
- Ferrentino, R., Cuomo, M. T. & Boniello, C. (2016). On the customer lifetime value: a mathematical perspective. *Computational Management Science*, 13(4), 521–539. <http://doi.org/10.1007/s10287-016-0266-1>
- Folan, P., Browne, J. & Jagdev, H. (2007). Performance: Its meaning and content for today's business research. *Computers in Industry*, 58(7), 605–620. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2007.05.002>
- Foster, G., Gupta, M. & Sjoblom, L. (1997). Customer profitability analysis: Challenges and New Directions. *Journal of Cost Management*, 10, 5–17.
- Gao, L., Melero-Polo, I. & Sese, F. J. (2020). Customer equity drivers, customer experience quality, and customer profitability in banking services: The moderating role of

- social influence. *Journal of Service Research*, 23(2) 174–193.  
<https://doi.org/10.1177/1094670519856119>
- Glover, J. C. & Ijiri, Y. (2002). “Revenue accounting” in the age of e-commerce: A framework for conceptual, analytical, and exchange rate considerations. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 13(1), 32–72.  
<https://doi.org/10.1111/1467-646X.00078>
- Gosselin, M. (2005). An empirical study of performance measurement in manufacturing firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5), 419–437. <http://doi.org/10.1108/17410400510604566>
- Guilding, C. & McManus, L. (2002). The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1), 45–59. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00030-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00030-7)
- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., Ravishanker, N. & Sriram, S. (2006). Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, 9(2), 139–155. <https://doi.org/10.1177/1094670506293810>
- Gurau, C. & Ranchhod, A. (2002). Measuring customer satisfaction: A platform for calculating, predicting and increasing customer profitability. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10(3), 203–219.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740047>
- Hamid, F. S., Loke, Y. J. & Chin, P. N. (2023). Determinants of financial resilience: insights from an emerging economy. *Journal of social and economic development*, 1–21.  
<https://doi.org/10.1007/s40847-023-00239-y>
- Hayne, C. (2022). The Effect of Discontinuous and Unpredictable Environmental Change on Management Accounting During Organizational Crisis: A Field Study. *Contemporary Accounting Research*, 39(3), 1758–1796. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12767>
- Helgesen, Ø. (2008). Targeting customers: A financial approach based on creditworthiness. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 16(4), 261–273. <http://doi.org/10.1057/jt.2008.18>

- Helgesen, Ø., Sandanger, H. M. & Sandbekk, J. (2018). Do customer profitability analyses pay? A survey of large Norwegian companies. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 10(4), 352–377. <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2018.095970>
- Hellman, K. & Värilä, S. (2009). *Arvokas asiakas: asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen*. Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Holm, M. & Ax, C. (2020). The interactive effect of competition intensity and customer service competition on customer accounting sophistication—Evidence of positive and negative associations. *Management Accounting Research*, 46, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2019.07.001>
- Holm, M., Kumar, V. & Plenborg, T. (2016). An investigation of Customer Accounting systems as a source of sustainable competitive advantage. *Advances in Accounting*, 32, 18–30. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2015.12.002>
- Holm, M., Kumar, V. & Rohde, C. (2012). Measuring customer profitability in complex environments: an interdisciplinary contingency framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 387–401. <http://doi.org/10.1007/s11747-011-0263-4>
- Hotjar. (2023, 31. lokakuuta). *What is Net Promoter Score? Your introduction to NPS*. Hotjar. Noudettu 11.1.2024 osoitteesta <https://www.hotjar.com/net-promoter-score/>
- Huber, C., Gerhardt, N. & Reilley, J. T. (2021). Organizing care during the COVID-19 pandemic: The role of accounting in German hospitals. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(6), 1445–1456. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2020-4882>
- Humphreys, K. A. & Trotman, K. T. (2022). Judgment and decision making research on CSR reporting in the COVID-19 pandemic environment. *Accounting and Finance*, 62(1), 739–765. <https://doi.org/10.1111/acfi.12805>

- Jacobs, F. A., Johnston, W. & Kotchetova, N. (2001). Customer Profitability: Prospective vs. Retrospective Approaches in a Business-to-Business Setting. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 353–363. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00155-9](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00155-9)
- Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. Finlex. Noudettu 15.12.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/1997/19971336?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=suuryri-tys#L1P4c>
- Kober, R. & Thambar, P. (2021). Coping with COVID-19: the role of accounting in shaping charities' financial resilience. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 34(4), 1416–1429. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2020-4919>
- KPMG & ACCA. (2016). *Profitability and Cost Analysis; An Eye on Value*. Acca. Noudettu 8.11.2023 osoitteesta <https://www.accaglobal.com/gb/en/technical-activities/technical-resources-search/2016/april/profitability-cost-analysis-value.html>
- Kumar, V. (2018). A Theory of Customer Valuation: Concepts, Metrics, Strategy, and Implementation. *Journal of Marketing*, 82(1), 1–19. <https://doi.org/10.1509/jm.17.0208>
- Kumar, A., Bezawada, R., Rishika, R., Janakiraman, R. & Kannan, P. K. (2016). From social to sale: The effects of firm-generated content in social media on customer behavior. *Journal of Marketing*, 80(1), 7–25. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0249>
- Lee, A. V., Vargo, J. & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075)
- Leoni, G., Lai, A., Stacchezzini, R., Steccolini, I., Brammer, S., Linnenluecke, M. & Demirag, I. (2021). Accounting, management and accountability in times of crisis: lessons from the COVID-19 pandemic. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(6), 1305–1319. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2021-5279>
- Levitt, T. (1983). After the sale is over. *Harvard Business Review*, 61(5), 87–93.

- Lind, J. & Strömsten, T. (2006). When do firms use different types of customer accounting? *Journal of Business Research*, 59(12), 1257–1266. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.005>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19, 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Malmi, T., Raulas, M., Gudergan, S. P. & Sehm, J. (2004). *An empirical study on customer profitability accounting, customer orientation and business unit performance*. ResearchGate. Noudettu 19.11.2023 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/228417285\\_An\\_empirical\\_study\\_on\\_customer\\_profitability\\_accounting\\_customer\\_orientation\\_and\\_business\\_unit\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/228417285_An_empirical_study_on_customer_profitability_accounting_customer_orientation_and_business_unit_performance)
- Matsuoka, K. (2020). Exploring the interface between management accounting and marketing: a literature review of customer accounting. *Journal of Management Control*, 31, 157–208. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00299-9>
- McManus, L. (2013). Customer accounting and marketing performance measures in the hotel industry: Evidence from Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 140–152. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.07.007>
- Mia, L. & Clarke, B. (1999). Market competition, management accounting systems and business unit performance. *Management Accounting Research*, 10(2), 137–158. <https://doi.org/10.1006/mare.1998.0097>
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M. & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78(3), 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2020.04.018>
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Passetti, E. M., Battaglia, M., Bianchi, L. & Annesi, N. (2021). Coping with the COVID-19 pandemic: The technical, moral and facilitating role of management control.

- Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(6), 1430–1444.  
<https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2020-4839>
- Pavlatos, O. & Kostakis, H. (2023). Moderating Role of Cost Accounting Information Quality on the Relationship Between the COVID-19 Pandemic and Budgeting in Public Hospitals. *Australian Accounting Review*, 103(33), 14–30.  
<https://doi.org/10.1111/auar.12393>
- Pellinen, J. (2019). *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu* (3. uudistettu painos). Alma Talent Oy.
- Pfeifer, P. E., Haskins, M. E. & Conroy, R. M. (2005). Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 11–25. <http://www.jstor.org/stable/40604472>
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Raaij, E. M. van (2005). The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(4), 372–381.  
<https://doi.org/10.1108/02634500510603474>
- Raaij, E. M. van, Vernooij, M. J. A. & van Triest, S. (2003). The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 573–583. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00006-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00006-3)
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Rinaldi, L. (2022). Accounting and the COVID-19 pandemic two years on: insights, gaps, and an agenda for future research. *Accounting Forum*, 1–32.  
<https://doi.org/10.1080/01559982.2022.2045418>
- Robinson, M. A. (1990). Contribution Margin Analysis: No Longer Relevant/Strategic Cost Management: The New Paradigm. *Journal of Management Accounting Research*, 2, 1–32.



- Shah, D., Kumar, V., Qu, Y. & Chen, S. (2012). Unprofitable cross-buying: Evidence from consumer and business markets. *Journal of Marketing*, 76(3), 78–95. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0445>
- Souza, R. S. de, Turner, M., Gordon, S., Milbourn, S., Johnston, R., Mayhew, D., Smith, K., Horvath, K., Falconer, S., Duffy, P., Smyth, M. & Olding, R. (2021). Organisational Resilience: the Risk Manager’s Guide. *Institute of Risk Management*. Noudettu 14.9.2023 osoitteesta [https://issuu.com/irmglobal/docs/organisational\\_resilience\\_-\\_a\\_risk\\_manager\\_s\\_guide](https://issuu.com/irmglobal/docs/organisational_resilience_-_a_risk_manager_s_guide)
- Storbacka, K. (1997). Segmentation Based on Customer Profitability – Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 479–492. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964487>
- Tilastokeskus. (2021). *Yritysten kehitys koronavuonna 2020* (Korjattu 16.12.2021). Noudettu 29.1.2024 osoitteesta [https://www.stat.fi/til/yrti/2020/yrti\\_2020\\_2021-12-16\\_kat\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/yrti/2020/yrti_2020_2021-12-16_kat_001_fi.html)
- Tucker, M. & Pitt, M. (2009). Customer performance measurement in facilities management: A strategic approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(5), 407–422. <https://doi.org/10.1108/17410400910965698>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valtiovarainministeriö. (2023). *Budjettikatsaus 2023: Katsaus valtion talousarvioon, tammikuu 2023*. Valtiovarainministeriön julkaisuja – 2023:1, 1–42. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-229-1>
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4283976>
- Wiesel, T., Skiera, B. & Villanueva, J. (2008). Customer equity: An integral part of financial reporting. *Journal of Marketing*, 72(2), 1–14. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.2.1>

Zahedi, J., Salehi, M. & Moradi, M. (2022). Identifying and classifying the contributing factors to financial resilience. *Foresight (Cambridge)*, 24(2), 177–194.  
<https://doi.org/10.1108/FS-10-2020-0102>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

#### Yleiset tiedot

- Haastateltava: asema/titteli ja kokemus roolissa
- Organisaatio: toimiala ja toimintaympäristö (B2B/B2C)
- Avainkäsitteiden selventäminen (mm. elinkaariarvo, yrityksen resilienssi, asiakas-suorituskyky)

#### Asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntäminen yrityksissä tällä hetkellä

1. Mitä menetelmiä yrityksenne käyttää asiakkaiden kannattavuuksien selvittämiseen?
  - Lasketaanko kannattavuuksia historiatiedon perusteella vai huomioidaanko myös ennustukset tulevasta?
  - Käytetäänkö jotain näistä: yksittäisten asiakkaiden tai asiakassegmenttien kannattavuusanalyysi, elinkaariarvo, arvonmääritysmalli?
  - Millä tietojärjestelmällä asiakaskannattavuuslaskenta toteutetaan yrityksessänne?
2. Mitä päätöksentekoa tukevaa informaatiota käytössä olevat menetelmät tuottavat?
3. Kuinka tärkeä rooli asiakaskannattavuuslaskennalla on yrityksessänne?
  - Seurataanko asiakkaiden kannattavuuksia säännöllisesti?
  - Raportoidaanko asiakaskannattavuuksista säännöllisesti esimerkiksi johdolle?

#### Asiakaskannattavuuslaskennan rooli yrityksen resilienssin näkökulmasta

4. Koronapandemia, sota Ukrainassa, inflaatio sekä energiakriisi ovat vaikuttaneet voimakkaasti toimintaympäristöihin viime vuosina:
  - Onko asiakaskannattavuuslaskennasta ollut hyötyä yrityksen resilienssin näkökulmasta? Onko sen avulla tuotettu tieto auttanut päätöksenteossa?

- Millaisia vaikutuksia kriiseillä on ollut käytettäviin menetelmiin?
  - Onko asiakaskannattavuuslaskenta kehittynyt jotenkin kriisien seurauksena?
5. Tutkimusten mukaan johdon laskentatoimen rooli korostuu haastavissa olosuhteissa, kun ympäristö aiheuttaa haasteita. Johdon laskentatoimen käytäntöjä halutaan usein myös muuttaa, jotta ympäristöä pystytään ymmärtämään paremmin. Ovatko kriisit muuttaneet asiakaskannattavuuslaskennan roolia yrityksessä?
- Onko tietynlaisen asiakaskannattavuusinformaation tarve kasvanut/vähentynyt kriisien myötä?
6. Koetko roolisi muuttuneen tärkeämmäksi kriisien myötä?

#### **Asiakaskannattavuuslaskennan rooli suorituskyvyn näkökulmasta**

7. Kuinka hyvin asiakaskannattavuuslaskennan tuloksia osataan/pystytään hyödyntämään käytännön toiminnassa? Onko niistä hyötyä suorituskyvyn näkökulmasta?
- Kuinka suuri merkitys asiakaskannattavuuksien tarkastelulla on, kun pyritään parantamaan suorituskykyä?
  - Estääkö jokin tämän tiedon hyödyntämistä käytännön toiminnassa?
  - Luotetaanko esittämiisi numeroihin?
8. Mittaako yritys asiakassuorituskykyä?
- Onko asiakaskannattavuuslaskennasta hyötyä sen näkökulmasta?
  - Millainen rooli asiakassuorituskyvyn mittauksella on ollut kriiseissä?

#### **Asiakaskannattavuuslaskennan tulevaisuus**

9. Millaisena näet asiakaskannattavuuslaskennan tulevaisuuden?
- Millaisia kehityssuuntia on havaittavissa ja mistä nämä johtuvat?
  - Onko aikaväli, jolla kannattavuuksia tarkastellaan, muuttunut?
  - Mitkä tekijät ovat ajaneet/ajavat muutosta: teknologia, asennemuutokset, joku muu?
10. Kiinnitetäänkö asiakaskannattavuuksiin tarpeeksi huomiota?