

Asiakaskannattavuus B2B -kaupassa

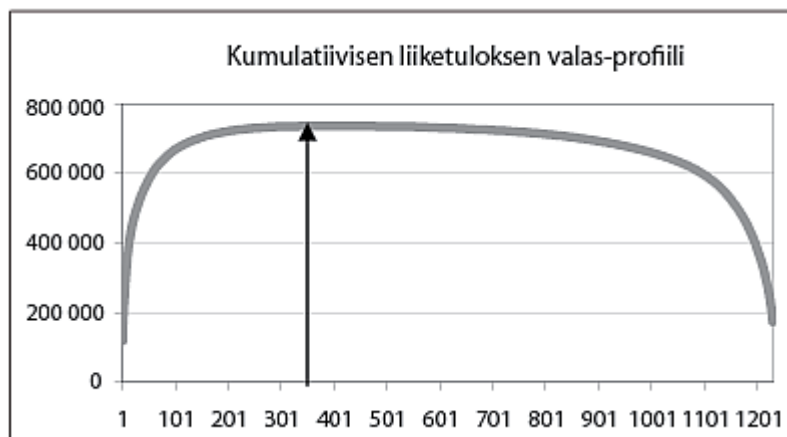
Suurin osa tukkukaupan kustannuksia syntyy asiakasyhteistyöstä. Tuotteiden kirjo on suuri ja asiakkaat tarvitsevat usein neuvontaa ja palvelua. Eri asiakkaat aiheuttavat kustannuksia kuitenkin hyvin eri lailla. Siksi asiakasyhteistyön kustannukset tulisi tuntea.

Asiakaskannattavuus valas-profiilina

Asiakasyhteistyön kustannusten tulee seurata kolmannessa luvussa esitellyllä toimintolaskennan menetelmällä. Kun B2B-asiakkaiden kulut kohdennetaan ensin myydyille tuotteille ja sitten niitä hankkineille asiakkaille, havaitaan tavallisesti vähintäänkin osan asiakkaista tuottaneen tappiota.

Yhteenvedot asiakkaiden kannattavuudesta kuvataan usein niin sanotulla valas-profiililla (engl. the whale curve). Yksi todellisuuteen pohjautuva esimerkki on kuvassa 10-2. Kuva saadaan näkyviin, kun asiakasyritykset asetetaan järjestykseen kannattavuuden mukaan ja asiakaskohtaiset tulokset lasketaan kumulatiivisesti yhteen. Ensimmäiseksi tulee kaikkein kannattavin ja viimeiseksi kaikkein tappiollisin asiakas. Kumulatiivisesta tuloksesta piirretty näkyviin viiva, joka muistuttaa valaan selän profiilia.

Aluksi melko pieni joukko asiakkaita nostaa kokonaistuloksen korkealle. Lakipisteen molemmin puolin on suurehko joukko asiakasyrityksiä, joilla ei ole paljoakaan merkitystä liiketulokseen. Lopussa ovat sitten tappiolliset asiakkaat, jotka pudottavat joskus hitaammin joskus nopeammin tuloksen lopulliselle tasolle. Kuva todistaa, kuinka pelkkien kannattavien asiakasyritysten tulos on paljon enemmän kuin kokonaistulos, jossa mukana ovat myös tappiolliset asiakkaat. Joskus lakipiste on kuvan lailla hyvin korkealla. Ensimmäiset 10–15 % asiakkaista tuovat tuloksen, joka voi olla kokonaistulokseen verrattuna puolitoista – nelinkertainen. Selän harjalla voi olla 60–70 % asiakkaista, joilta saatu yhteenlaskettu tulos on hyvin vähäinen. Loput 15–30 % asiakkaista aiheuttavat kaiken tappion.



Kuva 10-2. Ns. valas-profiili. Viidennen luvun Pareto-esimerkin asiakasyritykset on järjestetty nyt liiketuloksen mukaiseen paremmuusjärjestykseen. Lopullinen tulos oli 174.000 euroa. Enimmillään tulos oli kuitenkin peräti 735.500 euroa! Se saavutettiin 367. asiakkaan kohdalla. Asiakkaiden paremmuuden kertova järjestysnumero on vaaka-akselilla.

On aina mielenkiintoista tutkia, mihin kohtaan valas-käyrää suuret asiakkaat sijoittuvat. Harvoin ne ovat keskellä ja usein ne löytyvät jommastakummasta ääripäästä.

Myynniltään suuret asiakkaat voivat olla usein tappiollisia siksi, että heille suodaan mielellään lisäpalvelua, jonka kustannukset eivät tule katetuiksi, vaikka kaupan myyntikate näyttää tyydyttävältä ja usein jopa suurelta.

Jos asiakkaiden kannattavuutta seurataan vain myyntilukujen ja myynnin tuottaman myyntikatteen avulla, menee kannattavuuden arviointi tavallisesti pahasti pieleen! Myyntikate ei kerro todellisesta kannattavuudesta paljoakaan. Oikean käsityksen saamiseksi on ehdottoman välttämätöntä kohdistaa myös kiinteät kustannukset asiakkaille niiden aiheutumisen mukaan.

Hyvä asiakaspalvelu on aina paikallaan, mutta ylipalvelusta voi tulla suuri lasku. Palvelun kustannukset tulee tiedostaa ja niistä on pyrittävä käymään asiakkaiden kanssa rakentavaa keskustelua. Ei pitäisi olla vaikeaa kartoittaa yhteisessä palaverissa tilaus-toimitusketjusta sen molemmille osapuolille aiheutuvia kuluja.

SCM Best Practice – ostajan ja myyjän virtuaalinen työtila

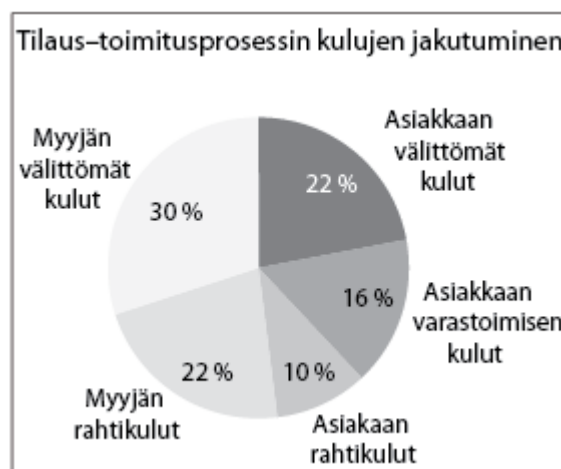
SCM Best Practice on internetpohjainen sovellus yritysten välisen yhteistyön kehittämiseen.¹ Sitä käyttävä yritys joutuu ensin kartoittamaan omat tilaus-toimitusketjun kustannuksensa.

Olisi hyvä, että molemmat toimitusketjussa peräkkäin olevat yritykset tekisivät omista yrityksistään kulukartoituksen. Silloin myyvä osapuoli tulee tietoiseksi omista sekä saapuvan että lähtevän prosessin kuluistaan ja ostava osapuoli näkee omat hankintaprosessin kulunsa. Erityisen tärkeää on nähdä molempien osapuolten todelliset kuljettamisen kulut. Rahtikulut ovat suuri menoerä ja ne jakautuvat toimitusehdon mukaan usein molemmille osapuolille. Vain kulukartoitus molemmista yrityksistä paljastaa kokonaisuudessaan kahden yrityksen väliset todelliset kuljettamisen kulut.

Kun kulukartoitus on tehty, voidaan kulut kohdistaa molemmissa yrityksissä myynnin ja oston tapahtumatietojen ja varastomäärien perusteella myyjälle tai ostetuille tuotteille ja niiden kautta asiakkaille ja tavarantoimittajille. Myyjä näkee tuloksista eri asiakkaiden ja heille myymiensä tuotteiden kannattavuuden, ja ostaja näkee hankinnoista ostohinnan päälle aiheutuneet oman työn ja varastoimisen aiheuttamat kulut.

Omien kannattavuusanalyysien lisäksi SCM Best Practice sisältää ominaisuuksia, jotka edistävät uudella tavalla myyjän ja ostajan yhteistyötä. Menetelmä perustuu täysin internetiin. Sovelluksessa on yhteinen virtuaalinen työpöytä, jossa kaupan osapuolet voivat yhdessä tarkastella molemmille keskinäisestä liiketoiminnasta aiheutuneita kustannuksia. Myyjä ilmoittaa omat lähtevän prosessin kustannuksensa ja ostaja omat saapuvan prosessin kulunsa. Kuljettamisen kulut ilmoitetaan toimituksen koko pituudelta. Kommunikointi voi tapahtua perinteisesti puhelimen välityksellä, mutta internetissä tietenkin luontevinta on käyttää VoIP-tekniikkaa, kuten esimerkiksi Skypeä. Internetin tarvitsemia käyttäjätunnuksia hallinnoi myyjäosapuoli.

Toimituksen kulujakautuma voi olla esimerkiksi kuvan 10-4 mukainen, jossa kulut jakautuvat melko tasan ostajan ja myyjän kesken.

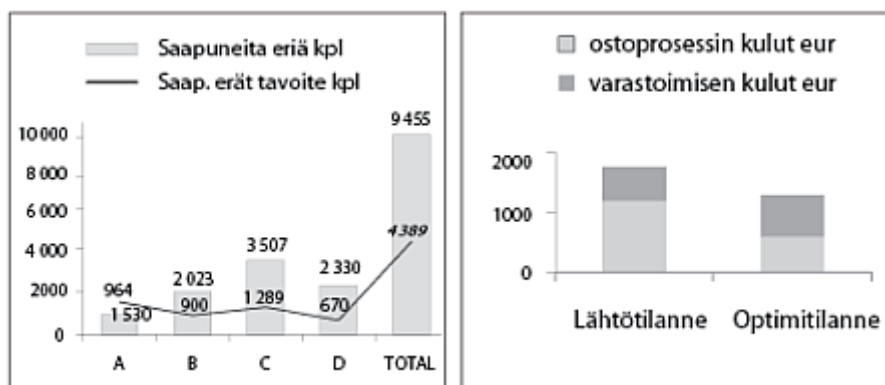


Kuva 10-4. Tilaus-toimitusprosessin kulut. Yhdestä tavaratoimituksesta aiheutuu kuluja sekä myyjälle että asiakkaalle.

¹ www.scmbestpractice.com

Kun kuluista on saavutettu yhteisesti hyväksytty näkemys, suoritetaan kulukohdistus myydyille (ostajan näkökulmasta ostetuille) tuotteille. Myyntidatan myyjä kerää omasta tietojärjestelmästä. Sovellus tekee myydyistä tuotteista abc-analyysin ja näyttää, paljonko kulut ovat abc-luokittain ostohinnan päälle. Lisäksi sovellus laskee tuotteille optimaaliset hankintaerät ja näyttää, mikä olisi ollut optimaalinen määrä ostoeria verrattuna todelliseen ostoerien määrään. Myyjä-osapuoli voi internetin kautta raportoida tulokset erikseen kaikille asiakkailleen. Asiakkaat pääsevät tietoihin myyjän ilmoittamassa osoitteessa myyjän antamien käyttäjätunnusten avulla.

Usein tulokset ovat kuvan 10-5 mukaisia. Asiakkaat pyrkivät pitämään varastonsa hyvin pieninä ja hankkivat tarvitsemansa tuotteet pienissä erissä. Niistä aiheutuva lähetysten määrä on paljon suurempi, kuin mitä materiaalin ohjausta käsittelevässä luvussa esitelty ostoerien optimointi edellyttäisi. Pienistä tilauksista aiheutuu sitten vastaavasti paljon käsittelyn ja kuljettamisen kuluja, joiden alentamiseen optimointi tähtää.



Kuva 10-5. Asiakkaan ostoerien optimointi. Oikea määrä ostoeria olisi noin puolet todellisista toteutuneista ostoeristä. Optimoinnin seurauksena varaston taso nousisi mutta ostamisen kulujen aleneminen kompensoi varastokulujen kasvamisen.

Tämä teksti on ote sivuilta 168–174 kirjassa: Jouni Sakki: TILAUS–TOIMITUSKETJUN HALLINTA; B2B - Vähemmällä enemmän, 7. uudistettu painos, ISBN 978-951-97668-4-3