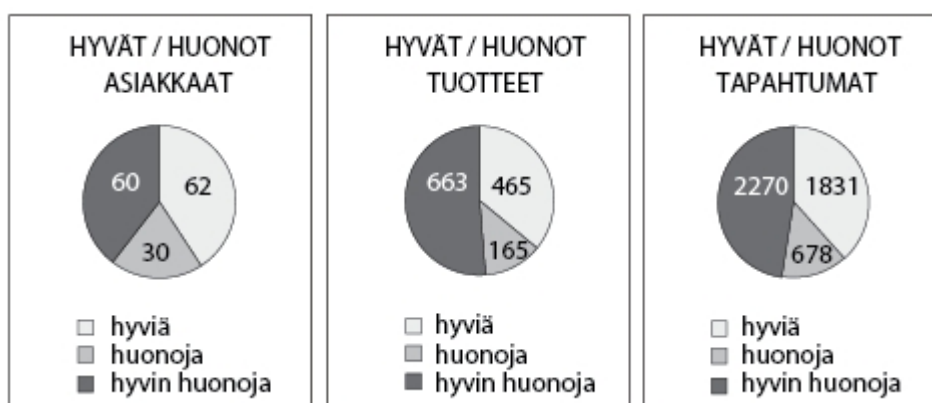


Turhia tuotteita ja turhia asiakkaita

Väliotsikko on provokatiivinen. Ei mikään yritys pidä myynnissä sellaisia turhia tuotteita, joiden myyntimahdollisuuksiin se ei usko. Ei ole myöskään huonoja asiakkaita. Jälkikäteen on kuitenkin helppo todeta, että monet tuotteet eivät olleet lainkaan kannattavia ja monet B2B-asiakkaat toivat tappiota. Saadut tuotot eivät kattaneetkaan niihin uhrattuja kustannuksia.

Esimerkki tällaisesta yhteenvedosta on kuvassa. Siinä on ensin tehty edellä kuvattu tilaus-toimitusprosessin kulujen kartoittaminen ja kulut on kohdistettu tuotteille, ja kun tiedetään mitä tuotteita eri asiakkaat ostivat, on kuluja pystytty tutkimaan myös asiakaskohtaisesti. Samalla periaatteella kuluja on tutkittu myös asiakastilauksittain (tapahtumat).

Kuvan esimerkissä kulut olivat keskimäärin 75 % katteesta. ”Hyvät” ovat niitä, joiden kulut yhteensä ovat suhteessa myyntikatteeseen vähemmän kuin keskiarvo eli alle 75 prosentin. ”Huonoilla” kulu on enemmän kuin keskiarvo mutta toisaalta vähemmän kuin myyntikate. Jotain voittoa siis vielä tulee. ”Hyvin huonoilla” kulut ylittävät myyntikatteen. Näin ollen yli kolmannes asiakkaista, yli puolet myyntivalikoiman tuotteista ja lähes puolet lähetyksistä oli täysin tappiollisia.



Kuva 3-6. Erään kulukartoituksen lopputulos. Niin asiakkaat kuin tuotteet ja myyntitapahtumatkin on luokiteltu kolmeksi luokaksi.

Tällainen kartoitus on helppo tehdä, kunhan vain kulujen kohdentaminen tehdään kohtalaisen huolellisesti. Tässäkin esimerkissä yrityksen nettotulos oli kokonaisuutena 5 % plus-puolella eli kokonaisuutena tulos oli tyydyttävä.

Esimerkki kuvaa hyvin, kuinka kiinteiden kulujen oikeudenmukainen kohdistaminen on välttämätöntä sen sijaan, että yleiskulut kohdistettaisiin myynnin suhteessa. Kuva kannattavuudesta muuttuu täysin.

Syyt suureen kannattamattomien tuotteiden ja asiakkaiden osuuteen voivat olla moninaisia: Menekkimahdollisuudet oli arvioitu väärin. Myynnin volyyymi jäi niin pieneksi, etteivät kulut tulleet katetuiksi. Asiakkaat halusivat enemmän palvelua, kuin uskottiin ja kaikkia käsittelyn, kuljettamisen ja varastoinen kustannuksia ei yksinkertaisesti osattu ottaa hinnoittelussa huomioon. Tai kenties kulut tunnettiin, mutta myyntihintaa ei vain osattu tai uskallettu asettaa riittävän korkeaksi. Tai vain yksinkertaisesti kustannusten epäsuhteista kohdistumista ei tiedetty!

Yleiskulujen oikeudenmukainen kohdistaminen on tärkeää, jotta nähtäisiin kuinka erilaisia tuotteet ovat kannattavuudeltaan. Tämä on tärkeää sekä valikoiman suunnittelussa että tuotteiden hinnoittelussa. On vain uskallettava hinnoitella oikein! Suuruudesta koituu suuruuden ekonomian etuja ja niitä pitää aina tavoitella. Mutta samalla tulee olla tarkkana, sillä jossain tulee raja vastaan sen suhteen, mikä yhden osto- tai toimituserän minimikoon tulee välttämättä olla tai kuinka paljon liikevaihtoa ja katetta jokaisesta tuotteesta tulee saada, jotta vaihdannan kulut tulevat katettua.

Avainkäsite on asiakkaiden segmentoiminen. Kannattavan liiketoiminnan vähimmäislaajuus tulee arvioida oikein. Ketju etenee niin kuin kuvassa 2-9 esitettiin. Mitä enemmän yrityksellä on asiakkaita, sitä leveämpi on tuotevalikoima ja sitä enemmän on tavarantoimittajia. Kaikesta tästä seuraa enemmän liiketapahtumia ja erityisesti arvoltaan pieniä tapahtumia, joissa käsittelyn kulu voi olla merkittävä tapahtuman arvoon verrattuna. Pienten tapahtumien käsittely voi viedä suuren osan kokonaistyöajasta. Tapahtumien lukumäärään kätkeytyy suuri työn tuottavuuden parantamisen potentiaali.

Tilaus-toimitusprosessin kulujen analyysi korostaa tapahtumien, tuotteiden, tavarantoimittajien ja asiakkaiden lukumäärien ja varastojen suuruuden seuraamisen tärkeyttä. Tapahtumien ja niiden kulujen seuraaminen nostaa aina esiin sen tosiasian, että melkoinen osa saapuvista ja lähtevistä tapahtumista on arvoltaan vähäisiä ja niiden kulu-tuottosuhte on negatiivinen. Varastot kasvavat taas siksi, että valikoima kokonaisuudessaan on kysyntään verrattuna liian laaja. Työn tuottavuus nousee, jos tapahtumien keskiarvoa voidaan nostaa. Pääoman tuottavuus taas paranee, kun turhia tuotteita ei koskaan valikoimaan valitakaan.

Syy heikkoon kannattavuuteen voi olla myös yrityksen omassa toimintatavassa. Tehollisuus on heikko, kun kaikkia asiakkaita yritetään palvella samalla tavalla, samoilla prosesseilla. On päätettävä miten pieniin tapahtumiin suhtaudutaan. Ongelmaan ei ole mitään helppoa ratkaisua, sillä pienillä markkinoilla monen B2B-asiakkaan ostopotentiaali on rajallinen ja monen tuotteen myyntivolyymi jää sen johdosta vähäiseksi. Tehokkuus kuitenkin lisääntyy oleellisesti, jos sekä asiakaskuntaa että valikoimaa rajataan niin, että tietyn vähimmäisarvon alittavat tapahtumat jätetään kokonaan toteuttamatta tai asiakasta palvellaan niiden osalta aivan toisenlaisella kanavaratkaisulla.

Riittääkö osapuilleen oikean

Lopuksi täytyy muistuttaa, että edellä kuvattu kiinteiden kulujen kohdistaminen tapahtuu osittain ajureiden keskimääräisten arvojen avulla. Varsinkin taloushallinnossa on ajattelua, että kulut lasketaan prikulleen oikein tai sitten niitä ei lasketa ollenkaan.

Jos tilaus-toimitusprosessin kulujen kohdistamiseen käytetään taulukon 3-2 mukaisia kolmeoista eri ajuria, ovat tulokset melko luotettavia. Siksi kulut kannattaa kohdistaa tuotteille ja niitä ostaneille asiakkaille ja verrata niitä myyntiin ja saatuun myyntikatteeseen. Tämä on tärkeää juuri sen johdosta, että kuluja ja tuottoja verrataan. Yrityksessä tunnetaan kyllä, kuinka monien tuotteiden myynti on vähäistä ja niistä saatu kate vielä vähäisempää. Tällainen luettelo herättää vain vähän kiinnostusta ja korkeintaan ajatuksen, että tuloa se on pienikin tulo. Vasta vertailu kuluihin, havahduttaa huomaamaan, kuinka paljon työtä ja muita kuluja pienestä myynnistä aiheutuu. Pienen myynnin tuotteet ja pienet asiakkaat paljastuvat *resurssirosvoiksi!* Erityisesti ne aiheuttavat työtä, mutta jos asiantilaa muutetaan, on niissä samalla suuri työn tuottavuuden parantamisen potentiaali.

Kun kulut näyttävät paljon tuottoja suuremmilta, herää sitten kiinnostus tarkentaa kulujen kartoitusta ja pohtia tarkemmin, miten asiaan tulisi suhtautua. Ehkä käsittelyn menetelmissä on kehittämisen tarvetta? Enkä saman tuotteen myyntihinnassa tulisi olla asiakasryhmittäin enemmän variaatiota, ehkä valikoima on liian laaja tms.?

Toimintolaskennan periaatteita kannattaa käyttää myös siksi, että yrityksen tietokannoissa on paljon käyttämätöntä tietoa. Yksityiskohtainen tapahtuma- ja varastodata on helppo kerätä ja edellä kuvattu kulujen kohdistus on nopea tehdä. Sen avulla saa runsaasti uutta tietoa kannattavuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Kulujen kartoitus on koulutus- ja kehitysprojekti. Siinä päätetään uusien toimintatapojen käyttöönotosta. Kartoituksen voi sitten toistaa sopivan ajan kuluttua, jotta voidaan taas todeta, kuinka on onnistuttu. Tähän liittyvät myös tilaus-toimitusketjun tunnusluvut, joista seuraavassa luvussa.

Tämä teksti on ote sivuilta 63–65 kirjassa: Jouni Sakki: TILAUS–TOIMITUSKETJUN HALLINTA; B2B - Vähemmällä enemmän, 7. uudistettu painos, ISBN 978-951-97668-4-3