



**LUT School of Business and Management**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Asiakaskannattavuuden tutkimuksen keskeiset teemat viime vuosina**

12.5.2019

Tekijä: Essi Halttula

Ohjaaja: Helena Sjögren

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Essi Halttula
<b>Tutkielman nimi:</b>	Asiakaskannattavuuden tutkimuksen keskeiset teemat viime vuosina
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	School of Business and Management
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppätiede / Talousjohtaminen
<b>Ohjaaja:</b>	Helena Sjögren
<b>Hakusanat:</b>	Asiakaskannattavuus

Tämän kandidaatintutkielman aihe on asiakaskannattavuus. Työn tarkoituksena on selvittää, kuinka asiakaskannattavuutta on tutkittu viime vuosina. Erityisesti tarkoitus on selvittää, millaisia tutkimusmenetelmiä artikkeleissa on käytetty. Lisäksi haluttiin löytää tutkimuksista yhteisiä teemoja.

Tämä on laadullinen tutkimus, jossa analyysimetodina on käytetty sisällön analyysiä. Aineistona on käytetty tarkastelujakson aikana asiakaskannattavuudesta julkaistuja tieteellisiä artikkeleja. Tieteelliset lehdet, joista artikkelit kerättiin, valittiin julkaisufoorumien luokituksen perusteella. Artikkeleita poimittiin vain lehdistä, joiden luokitus oli johtava tai korkein taso.

Tutkimuksesta käy ilmi, että kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät ovat olleet yleisempiä menetelmiä kuin laadulliset tutkimusmenetelmät asiakaskannattavuuden tutkimuksessa tarkastelujakson aikana. Tutkimuksessa käytetyt artikkelit voitiin jakaa kolmeen eri teemaan: asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät, asiakaskannattavuustiedon hyödyntäminen ja asiakaskannattavuuden määrittäminen.

## ABSTRACT

**Author:** Essi Halttula  
**Title:** Main themes in customer profitability research in recent years  
**School:** School of Business and Management  
**Degree programme:** Business Administration / Financial Management  
**Supervisor:** Helena Sjögren  
**Keywords:** Customer profitability

The topic of this bachelor's thesis is customer profitability. The aim of the thesis is to find out how customer profitability has been researched in the last few years. The purpose was to find out, what kind of research methods were used in scientific articles about customer profitability in the chosen time period. In addition, common themes in the articles were searched for.

This bachelor's thesis is a qualitative study. The research method used is content analysis. The research material consists of scientific articles on customer profitability that were published in the chosen time period. Publication forum ratings were used to determine the scientific journals from which articles would be picked for the study. Only articles from publications with a publication forum rating of leading or top were chosen.

The study finds that quantitative research methods were more commonly used than qualitative research methods in customer profitability research in the chosen time period. Three main themes were found in the research material. The themes were: factors that affect customer profitability, utilization of customer profitability information and determining customer profitability.

## Sisällys

1 Johdanto .....	1
1.1 Teoreettinen viitekehys .....	1
1.2 Tutkimusongelmat, kysymykset ja rajaukset .....	2
1.3 Tutkielman rakenne .....	3
2 Asiakaskannattavuus .....	4
2.1 Asiakkuuden määrittely .....	4
2.2 Asiakaskannattavuuden laskutavat ja tavan valinta .....	5
2.2.1 Elinkaarilaskenta .....	6
2.2.2 Asiakaskannattavuus ja toimintolaskenta .....	8
2.2.3 Asiakasarvolaskenta .....	9
2.3 Asiakaskannattavuusinformaation hyödyntäminen .....	9
2.4 Asiakaskannattavuuden parantaminen .....	10
3 Aineiston keräys ja sisällön analyysi .....	13
3.1 Aineiston valinta .....	13
3.2 Sisällön analyysi .....	16
3.3. Tutkimusten luokittelu .....	16
3.4 Tutkimusten teemat .....	17
3.4.1 Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät .....	18
3.4.2 Asiakaskannattavuustiedon hyödyntäminen .....	20
3.4.3 Asiakaskannattavuuden määrittäminen .....	23
4. Yhteenveto ja johtopäätökset .....	25
4.1 Tutkimuskysymysten vastaukset .....	25
4.2 Johtopäätökset .....	26
4.3 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita .....	26
Lähdeluettelo .....	28
LIITTEET .....	30
Liite 1 Aineistossa käytetyt lähteet .....	30

## **LIITTEET**

### **Kuvat**

Kuvio 1. Asiakaskannattavuuden määritystapojen ja asiakasrajapinnan ja tuotteen teknologian tason yhteys (Lind & Strömstern 2006, 1260)

Kuvio 2. 4 Tapaa parantaa asiakaskannattavuutta (Nenonen & Storbacka 2015, 142-143)

Kuvio 3. Asiakaskannattavuutta käsittelevät artikkelit valituissa tieteellisissä lehdissä

Kuvio 4. Valittujen tieteellisten artikkelien määrä vuosittain

Kuvio 5. Tutkimustavat

Kuvio 6. Artikkelien teemat

Kuvio 7. Asiakassuhdestrategian valitsemisen viitekehys (Ritter & Andersen 2014, 1007)

Kuvio 8. Asiakaskannattavuuslaskentamallin valinta (Holm et. al. 2012, 395)

### **Kaavat**

Kaava 1. Asiakkaan elinkaarikannattavuus

Kaava 2. Asiakkaan elinkaarikannattavuus, kun tuottojen odotetaan jatkuvan hyvin pitkään

### **Taulukot**

Taulukko 1. Tieteellisten lehtien julkaisufoorumien luokitus

## 1 Johdanto

Tässä tutkielmassa käsitellään asiakaskannattavuutta. Se ei ole mitenkään uusi käsite. Esimerkiksi asiakaskannattavuuden määrittämisessä käytettävä toimintolaskenta esiteltiin 1980-luvun puolivälissä (Kaplan & Anderson 2003). Kuitenkin tutkimusta julkaistaan aiheesta edelleen runsaasti. Esimerkiksi viime vuonna muun muassa Petersen et. al. (2018) ja Ballings et. al. (2018). Tässä tutkielmassa selvitetään, kuinka asiakaskannattavuutta on käsitelty tieteellisissä lehdissä viimeisen kymmenen vuoden aikana.

### 1.1 Teoreettinen viitekehys

Asiakaskannattavuudella tarkoitetaan yksittäisen asiakkaan tai asiakassegmentin osuutta yrityksen tuotoista (Reijonen & Laukkanen 2009, 120). Asiakaskannattavuuden laskemiseen on kehitetty useita eri laskentatapoja ja tulokset voivat vaihdella huomattavasti laskutavasta riippuen (Järvenpää 2010, 110- 128). Tässä tutkielmassa käsitellään lukuisista laskutavoista elinkaarilaskentaa, toimintolaskentaa ja asiakasarvolaskentaa.

Yleisimmin asiakaskannattavuuksia käytetään niin, että matalan kannattavuuden asiakkaiden asiakassuhteita pyritään lopettamaan ja yrityksen resursseja keskitetään kannattaviin asiakkaisiin, jolloin asiakaskannattavuudet paranevat (Murby 2008, 32). Muita tapoja parantaa asiakaskannattavuutta ovat asiakkaista aiheutuvien kustannusten pienentäminen, asiakkaista saatavien tuottojen kasvattaminen, resurssien käytön optimoiminen ja asiakkaisiin liittyvien riskien pienentäminen (Nenonen & Storbacka 2015, 142-143).

Asiakaskannattavuudesta, sen määrittämisestä ja hyödyntämisestä löytyy siis runsaasti tutkimuksia. Itse asiakaskannattavuuden tutkimuksen kehityksestä ei ole juurikaan aiempaa tutkimusta.

## 1.2 Tutkimusongelmat, kysymykset ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on selvittää, kuinka asiakaskannattavuudesta on kirjoitettu tieteellisissä lehdissä viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tarkoituksena on selvittää, minkälaisia tutkimuksia asiakaskannattavuudesta on tehty. Selvitetään, ovatko tutkimukset olleet yleensä empiirisiä vai teoreettisia tutkimuksia. Lisäksi otetaan selvää, ovatko käytetyt tutkimusmenetelmät olleet kvantitatiivisia vai kvalitatiivisia.

Toinen tarkoitus on selvittää, minkälaisia teemoja valitun viimeisen kymmenen vuoden aikavälillä julkaistuissa asiakaskannattavuutta käsittelevissä tutkimuksissa on. Tarkoituksena on löytää artikkeleille yhteisiä teemoja ja selvittää niissä saatuja tutkimustuloksia.

### Tutkimuskysymykset:

- Kuinka asiakaskannattavuutta on tutkittu viimeisen kymmenen vuoden aikana?
- Mitkä ovat olleet keskeisiä teemoja asiakaskannattavuuteen liittyen?

Tässä tutkielmassa aineisto on rajattu vain tieteellisten lehtien julkaisemiin artikkeleihin. Tarkoituksena on tutkia aiheesta julkaistuja tieteellisiä artikkeleita, eikä muuta aiheesta käytyä keskustelua, joten muut artikkelit eivät vastaisi tutkimuskysymyksiin. Tieteellisissä lehdissä julkaistut artikkelit ovat vertaisarvioituja, joten rajaamalla tutkimus niihin, voidaan varmistua artikkelien laadusta.

Tutkimus rajattiin viimeisen kymmenen vuoden aikana julkaistuihin tieteellisiin artikkeleihin. Tarkoitus on saada tietoa tutkimuksen kehityksestä kyseisenä ajanjaksona, joten aikavälin ulkopuolella julkaistut artikkelit eivät olisi olennaisia. Aineisto olisi myös ollut liian laaja ilman aikarajauksia.

### 1.3 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu viidestä luvusta. Tässä ensimmäisessä johdantoluvussa käsiteltiin aihetta yleisesti sekä käytiin läpi tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tehdyt rajaukset. Seuraava luku on teorialuku, jossa tarkastellaan syvemmin johdannossa esiteltyjä aiempia tutkimuksia aiheesta. Kolmannessa luvussa käsitellään tutkielman empiiristä osuutta. Siinä kuvaillaan aineistonhankintaprosessi ja esitellään tuloksena saatu aineisto. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Viimeisessä luvussa on yhteenveto. Lisäksi esitellään tutkimuskysymyksiin saadut johtopäätökset. Lisäksi pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.



## 2 Asiakaskannattavuus

Asiakaskannattavuudella tarkoitetaan yhdestä asiakkaasta aiheutuvan liikevaihdon ja menojen erotusta (Reijonen & Laukkanen 2009, 120). Yrityksen tulee kuitenkin harkita, mitkä kaikki tuotot ja kustannukset otetaan laskentaan mukaan. Kustannuksia voidaan jakaa eri asiakkaille useilla eri tavoilla. Kustannukset voidaan jakaa tuotteille ja tuotteiden ostojen kautta eri asiakkaille esimerkiksi toimintolaskennalla tai jakolasennalla. Menetelmästä riippuen tulokset voivat vaihdella merkittävästi. (Järvenpää 2010, 110- 128).

Asiakkaan tuoma liikevaihto on myös osattava jaksottaa oikein. Tuotteen valmistuksesta voi aiheutua runsaasti kuluja eri aikakaudella, kuin siitä saadaan maksusuoritus. (McNab 2006, 11-12) Asiakkaan kannattavuus voi myös vaihdella ajan myötä. Tappiollisesta asiakkaasta voi kehittyä tuottava ja suuren kannattavuuden asiakas voi muuttua kannattamattomaksi. Tästä syystä asiakaskannattavuuksia on seurattava jatkuvasti. Lisäksi yrityksen on ryhdyttävä toimiin, joilla voidaan lisätä tappiollisen asiakkaan kannattavuutta tai harkita asiakkuudesta luopumista. (Reijonen & Laukkanen 2009, 120-121)

### 2.1 Asiakkuuden määrittely

Asiakaskannattavuusinformaation selvittämiseksi, on yritysten ensin tunnettava omat asiakkaansa. Asiakkaat on voitava erottaa toisistaan yrityksen tietokannoissa, jotta asiakaskannattavuuslaskentaa voidaan toteuttaa. (McNab 2006, 11-12) Kuluttaja-asiakkaita käsitellään usein kotitalouksien tasolla. Yritysassiakkaiden kohdalla luokittelu on kuitenkin monimutkaisempaa. Voidaan tarkastella yritystä kokonaisuutena tai esimerkiksi yrityksen eri osastoja erillisinä asiakkaina. Tarkastelutason valinta tulee tehdä niin, että asiakkaiden vertailu on mahdollisimman selkeää. Esimerkiksi hyvin suuret erot asiakkaiden koossa voivat vääristää analyysiä. Sellaisessa tilanteessa voi olla järkevää jakaa isoimmat asiakkaat esimerkiksi yrityksen osastojen kautta useaksi asiakkaaksi. (Mullhern 1999, 27)

Asiakaskannattavuusanalyysi voidaan tehdä sekä yksittäisille asiakkaille, että eri asiakasryhmille yrityksen tarpeista riippuen. Useimmiten ja varsinkin, jos yksittäiset asiakkaat ovat isoja, asiakaskannattavuusanalyysi tehdään yksittäisille asiakkaille. Asiakasryhmittäin tehdään kannattavuusanalyysiä, jos yrityksellä on suuressi toisistaan eroavia asiakasryhmiä, kuten liikeasiakkaat ja kuluttaja-asiakkaat. Tai jos yksittäisistä asiakkaista on vaikeaa kerätä tietoa. (Mullhern 1999, 27)

## 2.2 Asiakaskannattavuuden laskutavat ja tavan valinta

Asiakaskannattavuustiedon tuottamiseksi on valittava yritykselle sopiva asiakaskannattavuuslaskentamenetelmä. Tässä tutkimuksessa kuvaillaan kolme menetelmää: elinkaarilaskenta, asiakasarvoanalyysi ja asiakassegmenttien kannattavuusanalyysi. Yrityksen on tärkeää valita parhaiten toimintaansa sopiva asiakasanalyysitekniikka.

Guindingin ja Macmanusin (2002, 47-48) asiakaskannattavuustavan valinnassa on otettava lukuisia tekijöitä huomioon, eli ei ole olemassa yhtä laskentatapaa, joka olisi ideaali kaikille yrityksille. Päätöstä tehdessään yritysten on otettava huomioon yrityksen sisäiset tekijät, sekä yrityksen kilpailuympäristö.

Lind ja Strömstern (2006) ovat tunnistaneet yhteyksiä eri asiakasrajapinnan tyyppien sekä tuotteiden tai palvelujen vaatiman teknologian tason ja asiakaskannattavuuslaskentatapojen välillä. Kuten kuvasta 1 selviää, yritykset, joiden myynnistä valtaosa on vain matalaa teknologiaa vaativaa transaktiomyyntiä, kuten esimerkiksi päivittäistavarakaupassa, suosivat segmenttien tasolla tehtävää asiakaskannattavuuslaskentaa. Kun taas yritykset, joiden tuotteet ovat suuresti räätälöityjä asiakkaan kanssa yhteistyössä ja joiden toteuttaminen vaatii korkeatasoista teknologiaa, vaativat usein suurta alkuinvestointia. Staattisen asiakaskannattavuuden laskutavat pitäisivät tällaisissa yrityksissä asiakkaita kannattamattomina asiakassuhteen alussa, vaikka asiakassuhteen aikana voidaan saada merkittäviä voittoja, tällöin yritykset käyttävät yleensä elinkaarilaskentaa.

Asiakasrajapinnan tyyppi Tuotteen teknologian taso	Korkea	Matala
Korkea	Elinkaarilaskenta	Asiakasarvo- laskenta
Matala	Asiakaskannatta- vuuslaskenta	Asiakassegmenttien kannatta- vuusanalyysi

Kuvio 1 Asiakaskannattavuudenmäärittäytapojen ja asiakasrajapinnan ja tuotteen teknologian tason yhteys (Lind & Strömstern 2006, 1260)

Matalan teknologian ja suuren panostuksen asiakasrajapintaan vaativia tuotteita tai palveluja tuottavat yritykset valitsevat usein yksittäisistä asiakkaista tuotetun asiakas- kannattavuuslaskennan. Asiakasarvolaskenta puolestaan valitaan yleensä yrityksissä, joissa tuotteet vaativat korkeatasoista teknologiaa, mutta asiakasrajapinta ei ole vaativaa. Esimerkiksi tuotteet voivat olla standardoituja, jolloin ne pystytään tuottamaan ilman merkittävää yhteistyötä asiakkaan kanssa, mutta vaativat kuitenkin korkeata- soista teknologiaa, josta aiheutuu paljon kustannuksia. (Lind ja Strömstern 2006, 1260- 1261)

### 2.2.1 Elinkaarilaskenta

Elinkaarilaskennassa ei olla kiinnostuneita pelkästään kustannuksista, jotka ovat aiheutuneet jollakin tietyllä ajanjaksolla, yleensä yhden tilikauden aikana. Sen sijaan analyysissä huomioidaan koko asiakkuuden aikana syntyvät kustannukset ja tuotot. (Guilding & MacManus 2002, 47) Elinkaarilaskenta antaa tarkemman kuvan asiakkuuden todellisesta arvosta, koska asiakkaan kannattavuus voi vaihdella asiakassuhteen aikana. Siinä kuitenkin suuri osa analyysiin käytetystä tiedosta on tulevaisuuteen suuntaavia ennusteita, jotka eivät ole yhtä tarkkoja, kuin menneestä

asiakaskäyttäytymisestä kerätty informaatio. Näin ollen elinkaarilaskennan tuloksissa on aina tietty epävarmuus. (Mulhern 1999, 29)

Libain, Narayandasin ja Humbyn (2012, 70) mukaan asiakkaan elinkaarikannattavuus voidaan laskea kaavan 1 mukaisesti. Siinä  $p$ :llä kuvataan asiakkaasta keskimääräisellä tarkastelujaksolla syntyviä tuottoja.  $r$ :llä kuvataan yrityksen keskimääräistä asiakkaiden säilymisen todennäköisyyttä.  $d$  on valittu diskonttokorko, koska tulevaisuudessa realisoituvat tuotot on diskontattava, jotta saadaan totuudenmukainen kuva asiakkaan kannattavuudesta ja arvosta tällä hetkellä.  $T$  on tarkastelujaksojen, eli yleensä tilikausien, joilla asiakkaasta oletetaan syntyvän tuottoja ja kustannuksia määrää.

$$CLV = \sum_{t=0}^n \frac{p \cdot r^t}{(1+d)^t}$$

Kaava 1. Asiakkaan elinkaarikannattavuus

Silloin kun ei tiedetä, kuinka kauan asiakkuus kestää ja asiakkuuden uskotaan olevan pitkä, oletetaan  $t$ :n jatkuva ikuisesti ja voidaan käyttää yksinkertaisempaa kaavaa 2. Asiakkaiden säilymisen todennäköisyys on keskeinen osa kaavaa, joten yritysten tulisi huolehtia, että asiakastyytyväisyyteen keskitytään riittävästi. (Libai et. Al. 2002)

$$CLV = \frac{p}{1+d-r}$$

Kaava 2. Asiakkaan elinkaarikannattavuus, kun tuottojen odotetaan jatkuvan hyvin pitkään

### 2.2.2 Asiakaskannattavuus ja toimintolaskenta

Asiakaskannattavuuslaskennassa toimintolaskennan avulla, yrityksen eri toiminoissa aiheutuneet kustannukset jaetaan asiakkaille sen perusteella, kuinka paljon kyseinen asiakas on kyseisen toiminnan resursseja tarvinnut valitulla laskentakaudella. Kun toimintolaskentaa ei käytetä laskennan perustana, kustannukset jaetaan usein myynti- tuottojen perusteella. (Lind & Strömstern 2006, 1258) Tällöin asiakaskannattavuudesta saadaan herkästi harhaanjohtava kuva, koska on mahdollista, että hyvin pieni asiakas käyttää suuren osan jonkin toiminnon resursseista ja jokin iso asiakas tarvitsee hyvin vähän jotakin toimintoa. (Guilding & MacManus 2002, 46)

Toisin kuin elinkaarilaskennan kautta, toimintolaskennan pohjalta tehty asiakasanalyysi ei edellytä tulevaisuuden ennusteita, vaan perustuu päättyneillä tai nykyisellä tilikaudella kerättyihin tuottoihin ja kustannuksiin. Toimintolaskennan perusteella tehty asiakaskannattavuusanalyysi on siis luetettava. Se ei kuitenkaan välttämättä ole paras tapa arvioida asiakasta, koska se ei huomio tulevaisuudessa realisoituvia tuottoja. (Boyce 2000, 654)

Toimintolaskentaa voidaan käyttää laskennan perusteena myös, kun kannattavuuslaskenta toteutetaan yksittäisten asiakkaiden sijaan asiakassegmenttien tasolla. Tällöin kaikkien kyseisen segmentin asiakkaista aiheutuneet kustannukset otetaan huomioon kyseisen kustannuksia määriteltessä. (Lind & Strömstern 2006, 1258) Asiakassegmenttien tasolla tehtävä kannattavuuslaskenta on hyvä vaihtoehto, jos yksittäisten asiakkaiden ostot ovat pieniä ja heitä on paljon tai yksittäisiä asiakkaita ei tunnisteta ostotapahtuman yhteydessä, jolloin yksittäisten asiakkaiden kannattavuus olisi lähes mahdotonta selvittää, eikä se olisi kovin hyödyllistä. (Mullhern 1999, 27)

### 2.2.3 Asiakasarvolaskenta

Asiakasarvolaskennalle ei ole kirjallisuudessa yhteistä selkeää määritelmää (Guilding & McManus 2002, 47). Asiakasarvo laskenta mittaa asiakkuuden arvoa koko asiakkuuden ajalta. Asiakkaasta syntyvät tuotot ja kustannukset otetaan huomioon hyvin samalla tavalla, kuin elinkaarilaskennassa. Asiakasarvolaskennassa otetaan kuitenkin huomioon myös kaikki muu hyöty, mitä asiakkaasta voidaan saada. (Lind & Strömstern 2006, 1258)

Jokaisesta asiakkaasta on yritykselle myös ei-rahallista arvoa, jota ei usein huomioida ja jota on vaikeaa huomioida yrityksen analyyseissä. Tyytyväinen asiakas on yritykselle hyvää mainontaa. Asiakkaat voivat myös avata yritykselle tien muihin asiakkaan verkoton toimijoihin. (Guilding & McManus 2002, 47)

### 2.3 Asiakaskannattavuusinformaation hyödyntäminen

Määritettyjä asiakaskannattavuuksia on myös osattava hyödyntää, tai niiden määrittäminen on melko hyödytöntä (Ritter & Andersen 2014). Yksinkertaisinta yrityksille on hankkiutua eroon kannattomista asiakkaista tai painottaa yrityksen resurssien käyttöä parhaiten kannattaviin asiakkaisiin. Asiakkaat voidaan segmentoida myös kannattavuutensa mukaan. Tällöin huonommin kannattavalle asiakassegmentille voidaan myydä tuotetta tai palvelua korkeammalla hinnalla, tai asiakassuhteen hoitoon voidaan allokoida vähemmän aikaa. (Murby 2008, 32)

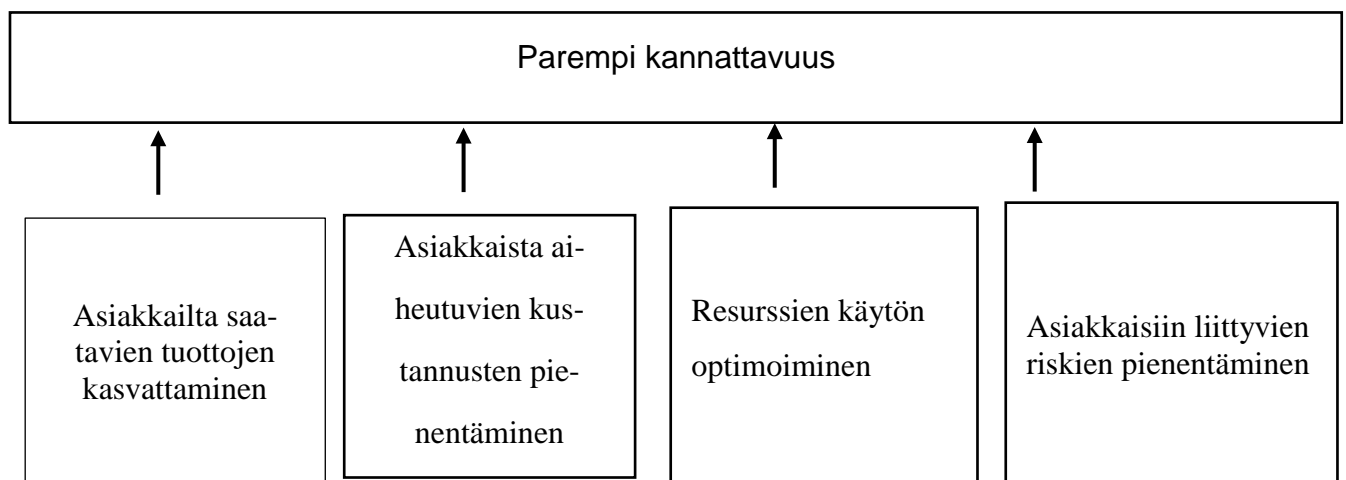
Asiakkaista voi kuitenkin olla myös epäsuoraa hyötyä, joka on otettava päätöksissä huomioon. Asiakaskannattavuustiedon hyödyntämisestä voidaan käyttää asiakkaiden karsimisen sijaan myös markkinoinnin tai myynnin tehostamiseen. Esimerkiksi asiakaskannattavuustiedon avulla potentiaalisille asiakkaille markkinointi voidaan keskitää asiakkaille, joilla on samanlaisia ominaisuuksia kuin yrityksen kannattavimmilla asiakkailla. (Cokins 2015, 24) Asiakaskannattavuuksia määritetään potentiaalisista

asiakkaista paljon harvemmin kuin nykyisistä asiakkaista. Tuottoisan asiakkaan hankkiminen olisi yritykselle edullisempaa kuin huonosti tuottavan asiakkaan hankkiminen ja tuottavuuden parantaminen. (Johnson et al 2012, 1094)

Asiakkaan tuottaman liikevaihdon lisäksi asiakaskannattavuuden määrittämisessä ja uusien asiakkaiden hankinnassa tulisi huomioida myös asiakkaan vaikutus muihin asiakkaisiin ja yrityksen maineeseen. Esimerkiksi asiakas voi suositella yritystä muille verkostonsa jäsenille tai näkyvyys erityisen huonomaineisen asiakkaan kanssa saattaa vaikuttaa myös yrityksen maineeseen. (Murby 2008, 32) Joissakin tilanteissa yrityksen on kuitenkin hyvä säilyttää myös kannattamattomia asiakkaita. Suurempi asiakasmäärä voi nostaa tuotannon tasolle, jolla yritys saa mittakaavaetuja. Yrityksen tulisi löytää tasapaino kannattavien ja volyymiasiakkaiden välillä. (Cokins 2015, 24)

#### **2.4 Asiakaskannattavuuden parantaminen**

Nenonen ja Storbacka (2016) esittävät neljän tavan mallin yksittäisen asiakkaan tai asiakassegmentin kannattavuuden parantamiseen, joka on kuvassa 2. Asiakaskannattavuutta voidaan siis parantaa: Kasvattamalla asiakkaalta saatavia tuottoja, pienentämällä asiakkaasta aiheutuvia kustannuksia, optimoimalla resurssien käyttöä ja pienentämällä asiakkaisiin liittyviä riskejä. Malli on kehitetty yritysten väliseen kauppaan, eli yritysasiakkaiden kannattavuuden parantamiseen, mutta samat osat alueet voidaan tunnistaa myös yrityksen ja kuluttajan välisessä kaupassa.



Kuvio 2. 4 Tapaa parantaa asiakaskannattavuutta (Nenonen & Storbacka 2015, 142-143)

Asiakkailta saatavien tuottojen kasvattamista voidaan lähestyä monesta eri suunnasta. Voidaan kasvattaa asiakkaiden määrää hankkimalla uusia asiakkaita, kasvattamalla nykyisiltä asiakkailta saatavia tuloja tai luomalla uusia tulonlähteitä esimerkiksi tuotekehittelyn kautta. (Nenonen ja Storbacka 2015, 141- 142) Nykyisiltä asiakkailta saatavia tuottoja voidaan kasvattaa joko parantamalla asiakkaan ostotapahtumista saatavia voittoja, mikä voidaan toteuttaa joko nostamalla asiakkaan maksamaa hintaa, pienentämällä tuotteen tai palvelun tarjoamisesta aiheutuvia kustannuksia tai lisäämällä asiakkaan tekemiä ostoja. Asiakkaan tuottavuutta voidaan kuitenkin nostaa myös parantamalla asiakkaan koko elinkaaren kannattavuutta esimerkiksi pidentämällä asiakkuuden kestoa. (Murby 2008, 32)

Uusien asiakkaiden hankkimiseen ja nykyisten asiakkaiden säilyttämiseen käytettyjä resursseja voidaan optimoida tarkistamalla, että mm. mainontaa kohdennetaan oikeille asiakkaille. Lisäksi oltava selvillä, ovatko kannattamattomat asiakkaat tärkeitä mittakaavaedun saavuttamiseksi tai johtaisiko pienen kannattavuudenasiakkaiden siirtyminen volyymiasiakkaisiksi mittakaavaetua ja suurempia säästöjä kuin kyseisten asiakkaiden kannattavuus. (Nenonen ja Storbacka 2015, 141-142)



Johnsonin, Clarkin & Barczakin (2012) mukaan yritykset ottavat selvitetyn asiakaskannattavuuden melko hyvin huomioon nykyisten asiakkaidensa kohdalla, eli hankiutuvat eroon tai muokkaavat asiakassuhdetta kannattamattomien asiakkaiden kanssa. Uusien ja potentiaalisten asiakkaiden kannattavuus on kuitenkin vaikeampaa selvittää. Näin ollen yritykset eivät usein yhtä hyvin osaa ottaa asiakaskannattavuutta huomioon uusia asiakkaita hankkiessaan. Asiakaskannattavuuksien selvittäminen johtaa siis sitä varmemmin parempaan tuottavuuteen, kuinka hyvin yritykset tuntevat nykyiset ja uudet asiakkaansa

### **3 Aineiston keräys ja sisällön analyysi**

Tässä työssä aineistoina on käytetty viimeisen kymmenen vuoden aikana asiakaskannattavuudesta ilmestyneitä tieteellisiä artikkeleja. Artikkelit valittiin tietyistä arvostetuista julkaisuista, jotta artikkelien laadusta voitaisiin olla varma. Käytetyt tieteelliset lehdet ovat: Management Science, Journal of the Academy of Marketing Science, Journal of Business Research, European Journal of Marketing ja Industrial Marketing Management. Julkaisut valittiin julkaisufoorumien luokituksen perusteella. Tutkimukseen valittiin mukaan vain julkaisuja, jotka olivat joko johtavaa tai korkeinta tasoa. Analyysimenetelmänä tässä työssä käytetään sisällön analyysiä.

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tuloksia. Ensin tarkastellaan tutkimusten jakautumista laadullisiin ja tilastollisiin tutkimuksiin. Sen jälkeen tarkastellaan tieteellisistä artikkeleista löytyneitä yhteisiä teemoja. Lopuksi esitellään valituista artikkeleista keskeisimmät tutkimustulokset.

#### **3.1 Aineiston valinta**

Aineisto kerättiin tähän tutkielmaan Scopus -tietokannan kautta. Hakusanana käytettiin asiakaskannattavuutta (customer profitability). Haku rajattiin valittuun aikajaksoon eli viimeiseen kymmeneen vuoteen. Hakusanaa etsittiin artikkelien otsikoista, avainsanoista ja tiivistelmistä. Tutkimukseen valikoitiin artikkelit neljästä eri julkaisusta, jotta artikkelien määrä ei kasvaisi liikaa. Tieteelliset lehdet valittiin julkaisufoorumien luokituksen mukaan. Tutkimukseen valittiin julkaisuja, joiden julkaisufoorumien luokitus oli kaksi (johtava taso) tai kolme (korkein taso) (Julkaisufoorumi).

<b>Tieteellinen lehti</b>	<b>Julkaisufoorumin luokitus</b>
Management Science	Korkein taso
Journal of the Academy of Marketing Science	Korkein taso
Journal of Business Research	Johtava taso
European Journal of Marketing	Johtava taso
Industrial Marketing Management	Johtava taso

Taulukko1. Tieteellisten lehtien julkaisufoorumin luokitus

Kirjallisuuskatsausten ongelmina ovat usein: lähteiden valinta kirjoittajan mieltymysten mukaan, lähteillä ei ole yhteyttä toisiinsa ja lähteiden kyseenalainen laatu. Kirjoittajan mieltymykset vaikuttavat aina jollakin tavalla lähteiden valikoitumiseen. On tärkeää käydä läpi tarpeeksi suuri määrä lähteitä, jotta olennaisia lähteitä ei jää puuttumaan. Aineistoksi päätyvien lähteiden valintaan on myös hyvä kehittää hyväksymis- ja pois-sulkukriteerejä, mikä vähentää kirjoittajan mieltymysten vaikutusta. (Metsämuuronen 2002, 27)

Alustavan haun jälkeen artikkelit käytiin läpi, jotta mukaan tulisivat vain artikkelit, joissa aihe liittyy vahvasti asiakaskannattavuuteen. Poissulkukriteerinä toimi artikkelin liittyminen asiakaskannattavuuteen vain hyvin pintapuoleisesti. Osa artikkeleista jätettiin aineistosta pois, koska asiakaskannattavuus oli mainittu tiivistelmässä, mutta se ei ollut keskeinen kyseiselle tutkimukselle. Kuvio yksi kuvaa artikkelien jakautumista eri lehtien välillä. Artikkelien jakautuminen oli melko tasaista eri lehtien välillä, mikä oli odotettavissa melko pienen otoksen takia. Joistakin lehdistä lopullisessa otoksessa oli vain yksi artikkeli ja enimmillään artikkeleita valikoitui Management Science julkaisusta, josta valittiin neljä kappaletta.



Kuvio 3. Asiakaskannattavuutta käsittelevät artikkelit valituissa tieteellisissä lehdissä.

Kuvio kaksi puolestaan näyttää artikkelien jakautumisen eri vuosille. Vuosilta 2009, 2015, 2016 ja 2017 lopulliseen aineistoon ei päätynyt yhtäkään artikkelia. Vuodelta 2012 artikkeleita on eniten eli kolme. Tästä otoksesta ei voida havaita minkäänlaista trendiä aiheen yleistymiseen tai kiinnostuksen aihetta kohtaan laantumiseen.



Kuvio 4. Valittujen tieteellisten artikkelien määrä vuosittain.

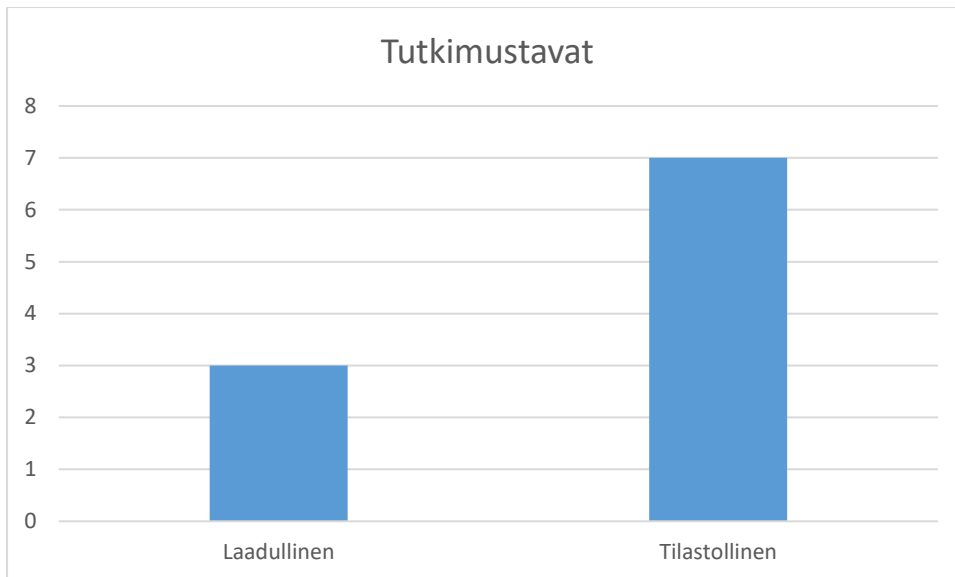
### **3.2 Sisällön analyysi**

Tämä tutkielma on laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä on sisällön analyysi. Metsämuurosen (2002) mukaan sisällön analyysi koostuu seitsemästä vaiheesta. Tutkimuksen ensimmäisissä vaiheissa on tutustuttava syvemmin tutkimuksen aiheeseen ja kerättyyn aineistoon. Tässä tapauksessa siis asiakaskannattavuuteen ja sen lähi-käsitteisiin, sekä aineistona käytettäviin artikkeleihin. Seuraavissa vaiheissa, aineistoa luokitellaan ja löydöksiä pyritään löytämään useasta lähteestä. Loppuvaiheessa löydöksiä tulkitaan ja niistä kootaan johtopäätökset. (Metsämuuronen 2002, 211-212)

Tässä tutkielmassa tutustutaan ensin aineistoon. Sen jälkeen artikkeleita lajitellaan muun muassa tutkimusmenetelmien osalta. Lisäksi tutkimusten tärkeimpiä tuloksia kootaan teemoittain omiin alakappaleisiinsa. Näin saadaan kokonaiskuva valitulla aikavälillä valituissa tieteellisissä julkaisuissa ilmestyneistä tutkimuksista.

### **3.3. Tutkimusten luokittelu**

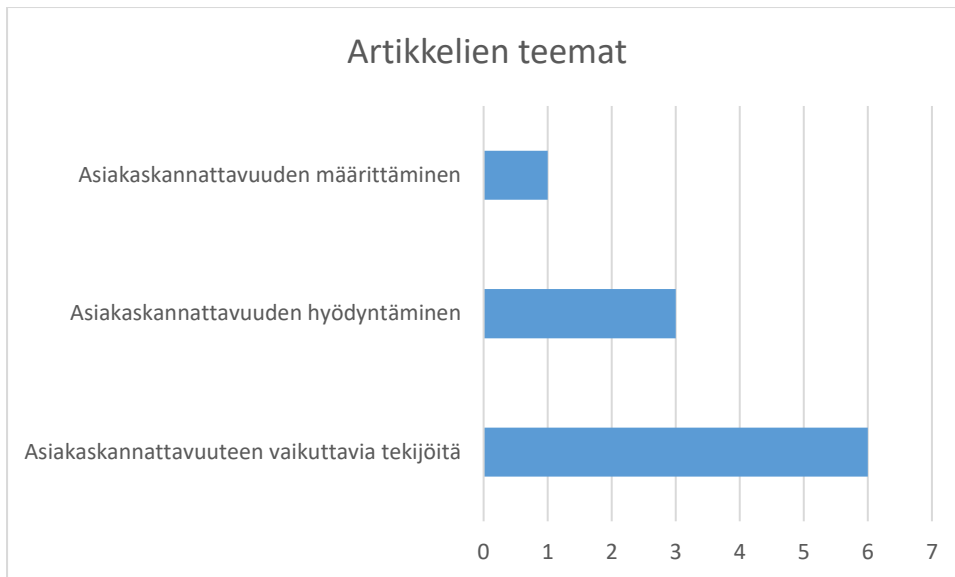
Tutkimusten analysoiminen aloitettiin tutustumalla valittuihin artikkeleihin. Otoksesta tilastollisia tutkimuksia oli seitsemän ja laadullisia tutkimuksia oli kolme, mikä käy ilmi kuvioista kolme. Kvantitatiivisia tutkimuksia oli siis tällä otoksella enemmän. Tutkimukset olivat suurelta osin empiiriä tutkimuksia, joissa tutkittiin, toteutuuko teoriasta tuttu ilmiö valitussa aineistossa.



Kuvio 5. Tutkimustavat

### 3.4 Tutkimusten teemat

Artikkeleiden analyysissä tutkimukset jaettiin eri teemoihin sen perusteella, mitä asiakaskannattavuuden osa-alueita ne koskivat. Teemoiksi valikoituivat asiakaskannattavuuden määrittäminen, asiakaskannattavuustiedon hyödyntäminen ja asiakaskannattavuuteen vaikuttavat teemat. Asiakaskannattavuuden määrittämiseen liittyvä artikkeli käsitteli tekijöitä, jotka on otettava huomioon oikean asiakaskannattavuuden laskumallin valinnassa. Asiakaskannattavuustiedon hyödyntämiseen luokitellut artikkelit käsitelivät löydettyjen korkean tai matalan kannattavuuden asiakkaisiin kohdistettavia toimia tai asiakaskannattavuuksia hyödynnettiin jotakin muuta ilmiötä koskevissa viitekehyksissä. Asiakaskannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä teemaan luokitelluissa artikkeleissa tutkittiin erilaisten toimien vaikutusta asiakaskannattavuuteen.



Kuvio 6. Artikkelien teemat

Kuvio neljä osoittaa artikkelien jakautumisen eri teemojen välillä. Asiakaskannattavuuden määrittämisestä koski vain yksi artikkeli. Asiakaskannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä käsitteleviä artikkeleja oli eniten. Niitä käsiteltiin kuudessa artikkelissa ja asiakaskannattavuustiedon hyödyntämisestä kolmessa artikkelissa. Kaikkia kolmea teemaa käsitellään seuraavaksi omassa alaluvuissaan.

### 3.4.1 Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät

Useissa valituista artikkeleista käsiteltiin jonkin tietyn tekijän vaikutusta asiakaskannattavuuteen. Kaksi valituista artikkeleista käsittelee yllättäen verkkopankin käyttöönoton vaikutusta asiakaskannattavuuteen.

Asiakkaiden pankin käyttö muuttui monella tavalla verkkopankin käyttöönoton seurauksena. He käyttivät vähemmän osaa pankin korkeatuottoisimmista palveluista kuten pankkiautomaattinostoja. Samalla he käyttivät enemmän pankille kalliita palveluita kuten asiakaspalvelua, koska tarvitsivat aluksi apua verkkopankin käytössä. Asiakkaiden käyttämien toimintojen kokonaisvolyymi kuitenkin kasvoi myös huomattavasti. Korkean tuoton palvelujen käyttö siis laski ja kalliista palveluista aiheutui enemmän menoja kuin aikaisemmin. Lisääntynyt volyymi kasvatti kuitenkin keskimääräistä asiakaskannattavuutta. Pitkäaikaisten käyttäjien asiakaskannattavuus siis kasvoi tarkas-

telujaksolla, mutta tärkeämpänä hyötynä verkkopankin käyttöönotosta pidettiin lisääntynyttä asiakasuskollisuutta ja verkkopankkimahdollisuuden houkuttelemia uusia asiakkaita. (Campbell & Frei 2010, 4)

Otannassa oli mukana toinenkin vuoden tuoreempi artikkeli, joka myös käsitteli asiakaskannattavuuden muutoksia verkkopankin käyttöönoton jälkeen. Tämäkin tutkimus käsitteli aihetta kvantitatiivisia menetelmiä hyödyntäen. Artikkelissa löydetyt tulokset eivät kuitenkaan olleet samansuuntaisia. Lyhyellä yhden kuukauden aikavälillä käyttäjien asiakaskannattavuus laski. Pidemmällä aikavälillä saadut tulokset eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (Xue et. al 2011, 301-304)

Ballingsin et. al. (2018, 234-235) Artikkelitutkii yritysten tekemän yhteistyön yleishyödyllisten järjestöjen kanssa ja tämän yhteistyön käyttämisen markkinoinnissa yhteyttä asiakaskannattavuuteen. Yhteistyö toteutetaan usein niin, että yritys lupaa lahjoittaa tietyn osuuden asiakkaan maksamasta hinnasta järjestölle, joka käyttää sen yleishyödyllisen tavoitteen edistämiseen. Artikkelissa käytetään aineistona eräästä yhteistyötä markkinoinnissaan käyttävästä yrityksestä ja tämän kilpailijasta kerättyä dataa.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että kuvailulla yhteistyöllä ja sen käyttämisellä markkinoinnissa on positiivinen vaikutus asiakaskannattavuuteen. Lisäksi havaittiin, että yhteistyön aloittaminen ja markkinoiminen heikensi yrityksen kilpailijan asiakaskannattavuuksia. (Ballings et. al. 2018, 244-245)

Petersenin et. al. (2018, 813) artikkelissa tutkitaan asiakkaiden mielentilaa kuvaavien mittarien vaikutusta asiakaskannattavuuteen. Kyseisiä mittareita ovat muun muassa asiakastyytyväisyys, palvelun laatu ja asiakasuskollisuus. Mittareiden vaikutus asiakaskannattavuuteen jaetaan artikkelissa kolmeen eri vaikutukseen: käytösvaikutukseen, markkinoinnin tehokkuusvaikutukseen ja markkinoinnin vaikuttavuuteen.

Käyttäytymisvaikutuksella tarkoitetaan asiakkaan mielikuvan yrityksestä kehitystä asiakkaan oman toiminnan johdosta. Esimerkiksi asiakkaan valitessa yrityksen tuotteen muiden tuotteiden joukosta, asiakas saa tietoa kyseisestä tuotteesta ja yrityksestä. Näiden ennakkotietojen pohjalta asiakas saattaa tulevaisuudessa valita mieluiten



aiemmin ostamansa tuotteen, koska hänellä on siitä jo kokemusta. Markkinoiden vaihtavuudella kuvataan sitä, kuinka asiakkaan käytös muuttuu yrityksen markkinointitoimenpiteiden seurauksena. Markkinoinnin tehokkuusvaikutus puolestaan kuvaa sitä, kuinka asiakkaan kannattavuus muuttuu markkinointitoimien seurauksena. Tutkimuksessa löydettiin positiivinen yhteys asiakkaiden mielentilaa kuvaavien mittareiden ja asiakaskannattavuuden välillä. (Petersen et. al. 2018, 823-831)

Subramanianin et. al. (2014) artikkeli tutkii, kuinka kannattamattomien asiakkaiden kanssa tulisi menetellä. Yrityksen kannattavuus paranee, mikäli asiakkaille, joista aiheutuu paljon kuluja, voidaan asettaa eri hinta kuin muille asiakkaille. Tutkimuksessa selvisi kuitenkin, että eri hinnan asettaminen lisäsi sekä kannattamattomien että kannattavien asiakkaiden siirtymistä kilpailijoille. Kannattamattomiin asiakkaisiin liittyviä toimenpiteitä suunniteltaessa olisi siis tärkeää selvittää asiakkaan vaikutus muihin asiakkaisiin. Kannattamattomien asiakkaiden säilyttäminen johtaa siis joissakin tilanteissa parempaan kokonaiskannattavuuteen.

Perssonin artikkelissa (2013) pohditaan tekijöitä, joilla nykyisten kannattamattomien asiakkaiden tilannetta voidaan parantaa. Artikkelissa analysoidaan kolmea tapaustutkimusta, joissa kaikissa kannattamattomista asiakkaista aiheutuvia kustannuksia vähennetään muuttamalla asiakkaiden käyttäytymistä. Asiakkaiden käytöstä muutettiin muun muassa ohjaamalla asiakkaita käyttämään yritykselle halvempia tapoja käyttää pankkipalveluita. Artikkelin mukaan asiakaskannattavuuden parantamisen keinoista yksittäisistä asiakkaista aiheutuvien kustannusten vähentäminen on hyvin vähän käytetty.

### **3.4.2 Asiakaskannattavuustiedon hyödyntäminen**

Asiakaskannattavuustiedon hyödyntämistä käsiteltiin kolmessa artikkelissa. Asiakaskannattavuustiedon hyödyntämistä tutkittiin hinnoittelustrategian valinnan apuna, asiakassuhdestrategian valitsemiseen tarkoitetun viitekehyksen ulottuvuutena ja uusien asiakkaiden valinnan sekä kustannusten vähennyspäätösten tukena.

Yhdessä artikkelissa asiakaskannattavuustietoa käytettiin hinnoittelustrategian pohjana. Toimintolaskennan avulla asiakkaasta aiheutuvat kustannukset on mahdollista

selvittää hyvin tarkasti. Asiakkaat jaettiin korkeiden kustannusten ja matalien kustannusten asiakkaisiin tietyn ajanjakson kustannusten perusteella. Seuraavassa vaiheessa eri kustannusluokissa oleville asiakkaille asetettiin eri hinnat. (Shin et. al 2012, 932)

Tutkimuksessa todettiin, että mikäli korkean kustannusten asiakkaiden ja matalien kustannusten asiakkaiden kustannuksissa ei ollut suuria eroja suhteutettuna tuottoihin, kaikki asiakkaat tulisi säilyttää. Näissä tilanteissa molempien ryhmien asiakkaat olivat yleensä kannattavia, eikä eri hintojen tarjoaminen asiakkaille olisi järkevää asiakastytyvyyden kannalta. Puolestaan tilanteissa, joissa korkeiden ja matalien kustannusten ero oli suuri, asiakkaille kannattaa tarjota tuotteita tai palveluita eri hinnoilla. Tällöin korkeammalla hinnalla saadaan takaisin vaatimaan asiakkaaseen käytetyt kustannukset tai asiakas päättää lopettaa asiakassuhteen. (Shin et. al 2012, 944-945)

Ritterin ja Andersenin (2014, 1005-1007) artikkelissa määritettyjä asiakaskannattavuuksia käytetään yhtenä ulottuvuutena kuvassa kolme esitellyssä asiakassuhdestrategian määrittämistä auttavassa viitekehyksessä. Muut viitekehyksessä käytetyt ulottuvuudet ovat asiakkuuden kasvupotentiaali ja asiakkaan sitoutuneisuus.

## Sitounut asiakas

		Ei	Kyllä		
Asiakas on kannattava	Kyllä	<b>Kermankuorijat</b> – asiakkaat, jotka suosivat toista toimittajaa, mutta voivat ostaa vain tältä yritykseltä	<b>Tosiuskolliset</b> – asiakkaat, jotka suosivat tätä yritystä toimittajana ja siksi ostavat kaiken tältä yritykseltä	Ei	
		<b>Skeptikot</b> – asiakkaat, jotka suosivat yritystä ennen toimittajana, mutta ovat tällä hetkellä epävarmoja	<b>Potentiaaliset</b> – asiakkaat, jotka suosivat yritystä toimittajana, mutta ostavat myös muualta	Kyllä	
	Ei	<b>Lehmipojat</b> – asiakkaat, jotka vievät hinnat ja toimintatavat äärimmäisyyksiin	<b>Aikasyöpöt</b> – asiakkaat, jotka suosivat yritystä toimittajana, mutta eivät tuota tarpeeksi liikevaihtoa kattaakseen vaatimansa resurssit	Kasvupotentiaalia	

Kuvio 7. Asiakassuhdestrategian valitsemisen viitekehys (Ritter & Andersen 2014, 1007)

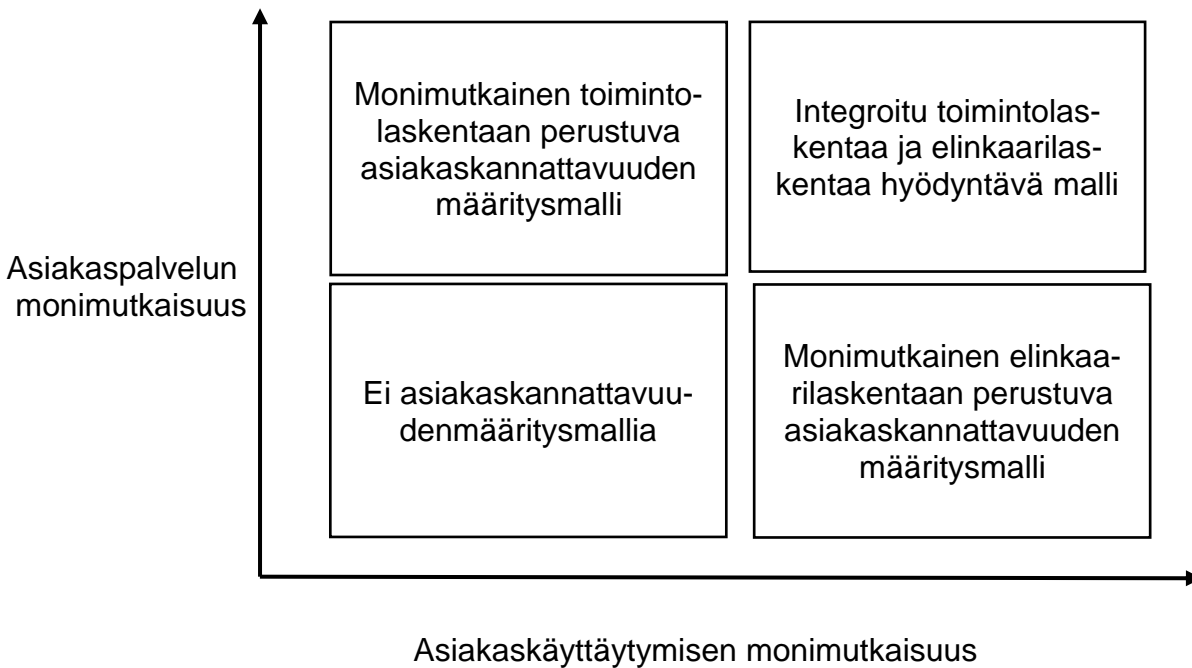
Johnsonin et. al. (2012, 1094-1100) artikkeli tutkii, kuinka yritykset hankkivat asiakkaita ja yrittävät vaikuttaa asiakkaista aiheutuviin kustannuksiin asiakaskannatusinformaation perusteella. Artikkelissa tutkitaan, kuinka asiakkaiden tuotteiden tai palvelujen räätälöimisen tarve, markkinoiden kasvuvauhti, eri kanavista saadun tiedon integrointi ja asiakassuhteiden hallinnointiteknologian käyttö vaikuttavat mahdollisimman kannattavien asiakkaiden hankkimiseen ja kannattamattomista asiakkaista aiheutuvien kustannusten vähentämiseen. Edellä mainituista tekijöistä vain tiedon integrointi lisää yritysten pyrkimystä hankkia vain kannattavia uusia asiakkaita. Kuitenkin asiakassuhteidenhallintateknologian käyttö, kuinka paljon asiakkaalle joudutaan räätälöimään tuotteita tai palveluita sekä eri kanavista asiakkaista saadun tiedon integrointi lisäsivät yritysten halukkuutta pienentää kannattamattomista asiakkaista aiheutuvia kustannuksia.

### 3.4.3 Asiakaskannattavuuden määrittäminen

Asiakaskannattavuuden määrittämisestä valikoitui tähän aineistoon vain yksi artikkeli. Se koskee asiakaskannattavuusmallin valintaa. Artikkelissa luodaan uusi viitekehys mallin valintaan yrityksen asiakaskantaan perustuen.

Holmin et. el. (2012) artikkeli käsittelee asiakaskannattavuuden määrittämistä. Tarkemmin siinä tutkitaan, missä tilanteissa eri laskentamalleja tulisi käyttää. Tutkimuksessa kehitettiin viitekehys, jonka mukaan menetelmä asiakaskannattavuuden määrittämiseen tulisi valita sen mukaan, kuinka monimutkaisia sen asiakassuhteet ovat.

Asiakassuhteiden monimutkaisuuden kuvaaminen jaettiin tutkimuksessa kahteen osaan: asiakaspalvelun monimutkaisuuteen ja asiakaskäyttäytymisen monimutkaisuuteen. Asiakaspalvelun monimutkaisuuteen vaikuttivat muun muassa, kuinka paljon tuotteita on räätälöitävä yksittäisille asiakkaille, kuinka paljon markkinointi ja myyntitoimia yhteen asiakkaaseen kohdistetaan ja minkälaisia kuljetus- ja jakelutarpeita asiakkailla on. Asiakaskäyttäytymisen monimutkaisuuteen puolestaan vaikuttavat muun muassa, kuinka paljon asiakassuhteiden kestot vaihtelevat, asiakassuhteen syvyyden vaihtelu, eli kuinka usein eri asiakkaat tekevät tilauksia tai kuinka isoja tilaukset ovat ja asiakassuhteen leveys, eli ostavatko asiakkaat tuotteita vain yhdestä tuotekategoriasta vai laajasti eri kategorioista. (Holm, et. al. 2012, 394-395)



Kuvio 8. Asiakaskannattavuuslaskentamallin valinta (Holm et. al. 2012, 395)

Viitekehyksen osat on kuvattu kuviossa viisi. Tilanteissa, joissa asiakaspalvelun monimutkaisuus on suurta, toimintolaskentaan perustuvien asiakaskannattavuuden laskumalleista on eniten hyötyä. Puolestaan kun asiakaskäyttötyminen on hyvin moninaista, elinkaarilaskentaan pohjautuvat mallit ovat hyödyllisempiä. Jos molemmat ulottuvuudet ovat monimutkaisia malliin olisi hyvä integroida osia molemmista lähestymistavoista. Kuitenkin tilanteissa, joissa molempien ulottuvuuksien monimutkaisuus on vähäistä, ei asiakaskannattavuuden määrittämiseen välttämättä kannata kehittää mallia. (Holm et. al. 2012, 395-395)

## 4. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin asiakaskannattavuudesta julkaistuja tutkimuksia vuosilta 2009-2018. Tarkoituksena oli selvittää, miten asiakaskannattavuutta on tutkittu viimeisen kymmenen vuoden aikana. Toisena tavoitteena oli selvittää, millaiset teemat olivat keskeisiä aikavälillä julkaistuissa tieteellisissä artikkeleissa. Tutkimuksen aineisto kerättiin valituista tieteellisistä lehdistä, joista haettiin valittuna aikajaksona aiheesta julkaistut artikkelit. Tässä luvussa kootaan tutkimuksen keskeiset tulokset ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### 4.1 Tutkimuskysymysten vastaukset

#### Tutkimuskysymykset:

- **Kuinka asiakaskannattavuutta on tutkittu viimeisen kymmenen vuode aikana?**

Otoksen kymmenestä tutkimuksesta seitsemässä käytettiin tilastollisen tutkimuksen menetelmiä. Laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäneitä tutkimuksia oli siis selvästi vähemmän. Useimmat tutkimukset olivat empiirisiä tutkimuksia, joissa kerättiin aineisto, jonka avulla tutkittiin asiakaskannattavuutta eri näkökulmista.

- **Mitkä ovat olleet keskeisiä teemoja asiakaskannattavuuteen liittyen?**

Aineistoon valikoituneiden artikkelien analyysissä havaittiin kolme selvästi erottuvaa teemaa. Teemat olivat asiakaskannattavuuksien määrittäminen, laskettujen asiakaskannattavuuksien hyödyntäminen ja asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät. Asiakaskannattavuuden määrittämiseen liittyvä artikkeli käsitteli tekijöitä, jotka on otettava huomioon oikean asiakaskannattavuuden laskumallin valinnassa. Asiakaskannattavuustiedon hyödyntämiseen luokitellut artikkelit käsittelivät löydettyjen korkean tai matalan kannattavuuden asiakkaisiin kohdistettavia toimia tai asiakaskannattavuuksia hyödynnettiin jotakin muuta ilmiötä koskevissa viitekehyksissä. Asiakaskannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä teemaan luokitelluissa artikkeleissa tutkittiin erilaisten toimien vaikutusta asiakaskannattavuuteen.

Asiakaskannattavuuden määrittäminen -teemaan luokiteltiin vain yksi artikkeli. Kun taas asiakaskannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden käsittelyä käsiteltiin eniten eli kuudessa tutkimuksessa. Asiakaskannattavuustiedon hyödyntämistä käsiteltiin tässä otoksessa kolmessa artikkelissa.

## **4.2 Johtopäätökset**

Tutkimukseen valituista artikkeleista seitsemässä kymmenestä asiakaskannattavuutta tutkittiin kvantitatiivisin menetelmin, kun taas kolmessa käytettiin laadullisia menetelmiä. Enemmistössä valituista artikkeleista tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen, eli kvantitatiiviset menetelmät olivat suosimpia valitulla ajanjaksolla.

Tutkimuksessa artikkeleista tunnistettiin kolme teemaa. Nämä teemat olivat: tekijät, jotka vaikuttavat asiakaskannattavuuteen, asiakaskannattavuuden määrittäminen ja asiakaskannattavuustiedon hyödyntäminen. Asiakaskannattavuuden määrittämisestä artikkeleita oli aineistossa vähiten. Asiakaskannattavuuden määrittämisestä on aiemmissa tutkimuksissa julkaistu lukuisia lähestymistapoja, joista useat osa on julkaistu jo 1980-luvulla. Asiakaskannattavuuden määrittämiseen on siis kehitetty jo niin monia teorioita, että uusille ei ole viime vuosina ollut suurta tarvetta.

Asiakaskannattavuustiedon hyödyntämisestä julkaistiin valittuna ajanjaksona enemmän artikkeleita kuin asiakaskannattavuuden määrittämisestä. Asiakaskannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden artikkeleita oli kuitenkin julkaistu eniten. Asiakaskannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden kirjoitettiin eniten todennäköisesti siksi, että niitä saatiin tutkia ikään kuin muiden aihealueiden mukana. Asiakaskannattavuudella on hyvä mitata monenlaisten ilmiöiden vaikutuksia.

## **4.3 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita**

Tässä tutkielmassa aineisto rajattiin tarkasti sekä tutkimusten julkaisuajankohdan, että lähdejulkaisujen osalta. Valittu aineisto oli siis melko suppea, eikä siis ole yleistettävissä parhaalla mahdollisimmalla tavalla. Valitsemalla tutkimukseen isomman joukon

tieteellisiä lehtiä olisi mahdollista tehdä aiheesta kattavampi tutkimus. Aikarajausta muuttamalla olisi myös mahdollista tehdä aiheesta varsin erilainen tutkimus.



## Lähdeluettelo

Boyce, G. (2000) Valuing Customers and Loyalty: The Rhetoric of Customer Focus Versus The Reality of Alienation And Exclusion of (Devalued) Customers. *Critical Perspectives on Accounting*. 11, 649-689

Cokins, G. (2015) Measuring and Managing Customer Profitability. *Strategic Finance*. 98, 8, 23-29

Guiding, C & McManus, L. (2002) The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations & Society*. 27, 45-59

Johnson, D., Clark B. & Barczak, G. (2012) Customer relationship management processes: How faithful are business-to-business firms to customer profitability? *Industrial Marketing Management* 41, 1094-1105

Julkaisufoorumi (2018) Julkaisukanavahaku [Verkkodokumentti] [Viitattu 13.4.2019] Saatavilla: <https://www.tsv.fi/julkaisufoorumi/haku.php?lang=>

Kaplan, R. & Anderson, R. (2004) Time-Driven Activity-Based Costing. SSRN [Verkkodokumentti] [Viitattu 13.4.2019] Saatavilla: <https://ssrn.com/abstract=485443>

Libai, B., Narayandaas, D. & Humby, C. (2002) Toward an Individual Customer Profitability Model A Segment-Based Approach. *Journal of Service Research* 5,1, 69-76

Lind, J. & Strömsten, T. (2006) When do firms use different types of customer accounting? *Journal of Business Research*. 59, 1257-1266

McNabb, D. (2006) Customer Profitability. *Journal of Performance Management*. 19, 2, 10-44

Miller, J. (2008) Customer profitability. *Journal of corporate accounting and finance*

Mulhern, F. (1999) Customer profitability analysis: measurement, concentration, and re- search directions. *Journal of Interactive Marketing*. 13, 1, 25-40

Murby, L. (2008) Customer profitability *Financial Management*

Reijonen, H. & Laukkanen T. (2009) Customer relationship-oriented marketing practices in SMEs. *Marketing Intelligence & Planning* Volume 28, issue 8

Ritter, T. & Andersen, H. (2014) A relationship strategy perspective on relationship portfolios: Linking customer profitability, commitment, and growth potential to relationship strategy *Industrial Marketing management* Volume 43, Issue 6

## LIITTEET

### Liite 1 Aineistossa käytetyt lähteet

Ballings, M., McCullough, H. & Bharadwaj, N. (2018) Cause marketing and customer profitability. *Journal of the Academy of Marketing Science* 46

Campbell, D. & Frei, F. (2010) Cost Structure, Customer Profitability, and Retention Implications of Self-Service Distribution Channels: Evidence from Customer Behavior in an Online Banking Channel. *Management Science* vol 56, 1

Johnson, D., Clark, B. & Barczak, G. (2012) Customer relationship management processes: How faithful are business-to-business firms to customer profitability? *Industrial Marketing Management* 41

Morten, H., Kumar, V. & Rohde, C. (2010) Measuring customer profitability in complex environments: an interdisciplinary contingency framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40

Persson, A. (2013) Profitable customer management: reducing costs by influencing customer behavior. *European Journal of Marketing* vol 47, 5

Petersen, J., Kumar, V., Polo, Y. & Sese, F. (2017) Unlocking the power of marketing: understanding the links between customer mindset metrics, behavior, and profitability. *Journal of the Academy of Marketing Science* 46

Ritter, T. & Andersen, H. (2014) A relationship strategy perspective on relationship portfolios: Linking customer profitability, commitment, and growth potential to relationship strategy. *Industrial Marketing Management* 43

Subramanian, U., Raju, J. & Zhang, J. (2014) The Strategic Value of High-Cost Customers. *Management Science* vol 60, 2

Sudhir, J. & Yoon, D. (2012) When to “Fire” Customers: Customer Cost-Based Pricing. *Management Science* vol 58, 5

Xue, M., Hitt, L. & Chen, P. (2011) Determinants and Outcomes of Internet Banking Adoption. *Management Science* vol 57, 2