

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppatieteiden tiedekunta
Kauppatieteiden kandidaatin tutkinnon tutkielma
Laskentatoimi

ASIAKASLASKENTATOIMI PANKKITOIMIALALLA
CUSTOMER ACCOUNTING IN THE BANKING INDUSTRY

6.4.2009

Tekijä: Heini Ojala

Opponentti:

Ohjaaja: Heli Jääskeläinen

1 JOHDANTO1

1.1 Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2 Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet, - rajaukset ja - rakenne.....	2
1.3 Aikaisemmat tutkimukset.....	4
2 ASIAKASLASKENTATOIMI	8
2.1 Asiakaskannattavuusanalyysi.....	10
2.2 Asiakassegmentin kannattavuusanalyysi.....	12
2.3 Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi.....	14
2.4 Asiakkaan tai asiakasryhmän arvostaminen voimavaroina.....	16
2.5 Ei-rahamääräiset kannattavuuden mittarit.....	17
2.6 Asiakaslaskentatoimi ja toimintolaskenta (ABC).....	19
2.7 Asiakkuudet.....	22
2.8 Asiakaslaskentatoimen hyötyjä.....	25
2.9 Asiakaslaskentatoimeen liittyviä ongelmia.....	26
3 ASIAKASLASKENTATOIMI PANKKITOIMIALALLA.....	28
3.1 Yleistä	28
3.2 Asiakaskannattavuusanalyysi.....	31
3.3 Asiakassegmentin kannattavuusanalyysi.....	33
3.4 Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi.....	34
3.5 Asiakkaan tai asiakasryhmän arvostaminen voimavaroina.....	35
3.6 Pankkien ei-rahamääräiset mittarit	35
3.7 Pankkitoimialan erityispiirteitä.....	38
4 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	41
5 YHTEENVETO.....	45
LÄHDELUETTELO.....	46

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Asiakaslaskentatoimi nähtiin jo 1980-luvun loppupuolella erittäin keskeisenä osana yrityksen menestystä. Todettiin, että asiakaslaskenta on myös niitä laskentatoimen osa-alueita, joiden kehittäminen voisi saada aikaan huomattavaa kilpailuetua yrityksen tulevaisuudessa. Asiakkaista alettiin samaan aikaan puhua yrityksen tärkeimpänä voimavarana. (Ward 1992, 117-118) Kuitenkin 20 vuotta myöhemmin tehdyt tutkimukset osoittivat, että strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä, kuten asiakaslaskentatoimea, käytetään edelleen kohtuullisen vähän. Strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä pidetään kuitenkin kehittyneempinä ja kaikilta osin ylivoimaisina verrattuna perinteisiin johdon laskentatoimen menetelmiin. Strateginen näkökulma nähdään nykyään keskeisenä osana johdon laskentatoimea. Strategisen johdon laskentatoimen menetelmien käytön vähäisyys liittyykin merkittävimmin käyttöönoton hitauteen ja työläisyyteen. (Langfield-Smith 2008, 204-205)

Kun puhutaan asiakaskannattavuudesta, tarkoitetaan sillä asiakkailta saatujen tuottojen ja heille kohdistettavien kustannusten välistä erotusta. Alan ammattilaiset tukevat tutkimusten osoittamaa tietoa siitä, että asiakaslaskentatoimi ja asiakaskannattavuusanalyysit ovat erittäin tärkeitä osa-alueita yrityksen menestyksen kannalta. Useat johdon laskentatoimen peruskirjat eivät silti käsittele asiakaslaskentatoimea tai vain mainitsevat siitä sivulauseessa. Viimeisen vuosikymmenen aikana asiakkaat ja asiakkaiden kannattavuuden tarkastelu ovat kuitenkin saaneet jonkin asteista huomiota johdon laskentatoimen kirjallisuudessa ja tieteellisissä tutkimuksissa. Tutkimukset keskittyvät enimmäkseen asiakkaiden rahamittaisen kannattavuuden tarkasteluun. Suurin osa tutkimuksista selittää asiakaslaskentatoimen erilaisia menetelmiä, niiden hyötyjä ja mahdollisia sudenkuoppia. Asiakaslaskentatoimen käytetyimmät menetelmät ovat asiakaskannattavuusanalyysi, asiakassegmenttien kannattavuusanalyysi, asiakkaiden elinkaaren kannattavuusanalyysi sekä asiakkaiden ja asiakasryhmien arvostaminen voimavaroina. Myös ei-rahamääräisiä asiakkaiden kannattavuuteen

liittyviä näkökulmia on tuotu esiin kirjallisuudessa. Lind & Strömsten (2006, 1257) esittävät myös, missä erilaisissa tilanteissa eri asiakaslaskentatoimen menetelmiä tulee käyttää. (Helgesen 2006, 226; Lind & Strömsten 2006, 1257)

1.2 Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet, - rajaukset ja - rakenne

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella asiakaslaskentatoimea strategisen johdon laskentatoimen osa-alueena ja menetelmänä. Tavoitteena on ensin luoda tutkimukselle lähtökohta asiakaslaskentatoimesta yleisellä tasolla, jonka jälkeen siirtyä tutkimaan lähemmin pankkitoimialaa. Tutkimuksen alussa pohditaan seuraavia kysymyksiä: mitä asiakaslaskentatoimi on, mitä eri menetelmiä asiakkaiden kannattavuuden määrittämiseen ja analyysiin liittyy, mitä hyötyä yritykselle on asiakaslaskennasta, minkälaisia asiakkaita on, mitä teoreettista tietoa asiakaslaskennasta ja sen menetelmistä löytyy, ja miten menetelmiä käytetään yrityksissä. Yleinen asiakaslaskentatoimen tarkastelu perustuu laajaan kirjallisuuskatsaukseen, jonka avulla saadaan sekä teoreettista että käytännössä sovellettua tietoa aiheesta ja käytetyistä menetelmistä. Yleisen tarkastelun jälkeen siirryn tutkimaan asiakaslaskentatoimea yhteydessä pankkitoimialaan. Tutkimuksessa pyritään erilaisten pankkitoimialaa käsittelevien tieteellisten artikkelien avulla esittämään toimialan erityispiirteitä suhteessa asiakaslaskentaan, miksi juuri pankkitoimialalla asiakaskannattavuuksia on tärkeä määrittää, minkälaisia tuottoja ja kustannuksia asiakkaat tuovat ja aiheuttavat, ja miten eri menetelmiä käytetään pankkitoimialalla.

Tutkimusongelma on seuraavaksi puettu tutkimuskysymysten muotoon:

- Mitä teorioita asiakaslaskentatoimesta on tehty, ja miten asiakaslaskentatoimea on tutkittu (strategisen) johdon laskentatoimen kirjallisuudessa?
- Perustuen laajaan kirjallisuuskatsaukseen, minkälaista asiakaslaskentatoimi on pankkitoimialalla?

Haettaessa vastausta varsinaiseen tutkimusongelmaan, tutkimusta ohjaavat seuraavat alaongelmat:

- Mitä eri osa-alueita asiakaslaskentatoimeen liittyy?
- Minkälaisia asiakkuuksia on olemassa?
- Mitä hyötyjä tai ongelmia asiakaslaskentatoimeen liittyy?
- Miten pankkitoimiala vaikuttaa asiakaslaskentatoimen osa-alueisiin?
- Mitä erityispiirteitä asiakaslaskentatoimeen liittyy pankkitoimialalla?

Tutkimuksen tavoitteena on

- luoda holistinen kuva asiakaslaskentatoimen kentästä sekä
- tutkia asiakaslaskentatoimea pankkitoimialalla.

Tietoa tutkimuksen perustaksi löytyi kohtalaisen paljon. Artikkeleita löytyi sekä korkeasti arvostetuista tieteellisistä lehdistä että johdon laskentatoimen ammattilehdistä. Erityisesti markkinoinnin kirjallisuudesta löytyi runsaasti aihetta sivuavia artikkeleja, koska asiakkaat ovat olleet markkinoinnin tutkimuksen keskipisteenä jo huomattavasti kauemmin kuin strategisen johdon laskentatoimen. Artikkeleita löytyi kohtalaisesti myös johdon laskentatoimen kentästä, jolloin niiden fokus oli paremmin linjassa tämän tutkimuksen kanssa.

Työ perustuu teoreettiseen tutkimukseen. Tutkimukseen ei ole sisällytetty empiiristä tutkimusta, koska asiakaslaskentatoimeen liittyvät asiat ovat hyvin lähellä yrityssalaisuuksia, eivätkä yritykset tahdo julkistaa tietoja omista asiakaslaskentajärjestelmistään. Myös tutkimukseen liittyvät aika- ja laajuusrajoitukset puolsivat tätä päätöstä. Työ on sisällöltään deskriptiivinen, koska siinä kuvaillaan ja selitetään asiakaslaskentatoimen ilmiötä sekä pyritään tekemään tiettyjä ennusteita tulevaisuuden tapahtumista.

Seuraavassa osiossa tarkastellaan aikaisempia asiakaslaskentatoimeen liittyviä tutkimuksia. Tämän jälkeen alkava toinen pääluku käsittelee asiakaslaskentatoimea ja sen teorioita yleisesti, siihen liittyviä menetelmiä asiakkaiden tai asiakasryhmien kannattavuuden määrittämiseksi, toimintolaskennan vaikutusta asiakaslaskentaan, erilaisia asiakkuuksia sekä asiakaslaskentatoimeen liittyviä hyötyjä ja haittoja. Kolmas pääluku käsittelee asiakaslaskentatoimea pankkitoimialalla, jossa tuodaan esille toimialaa yleisesti suhteessa asiakaslaskentaan, eri analyysimenetelmien

käyttöä pankeissa sekä toimialalle tyypillisiä piirteitä. Neljännessä pääluvussa esitetään johtopäätökseni tutkimuksesta. Tutkimuksen viimeisenä osana on yhteenveto koko työstä.

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Kirjallisuuskatsauksen myötä on taulukkoon 1 koottu keskeisimmät asiakaslaskentatoimea käsittelevät tutkimukset. Tavoitteena oli koota yhteen mahdollisimman monipuolisia tutkimuksia, jotka käsittelevät asiakaslaskentaa monesta eri näkökulmasta. Tutkimuksia tehtiin useilla eri tutkimusmenetelmillä, useina vuosikymmeninä ja maailmanlaajuisesti.

Taulukko 1. Aikaisemmat tutkimukset

Tekijä/ Vuosi:	Kenttä:	Tutkimus menetelmä:	Data:	Tulokset:
Levine, 1978	Miten pankit suorittavat asiakaskannattavuuslaskentaa?	Kvantitatiivinen	Amerikkalaiset pankit	Suurin osa pankeista tekee jonkinlaista kannattavuusanalyysiä, joka helpottaa resurssien kohdistamista.
Hallowell, 1996	Yhteys asiakastyytyväisyyden ja -kannattavuuden välillä	Tapaustutkimus	Pankki	Asiakastyytyväisyys on yhteydessä asiakasuskollisuuteen, joka vuorostaan on yhteydessä asiakaskannattavuuteen.
Hart & Smith, 1998	Asiakaslaskentajärjestelmän kehittäminen pankille	Tapaustutkimus	Australialainen pankki	Asiakaslaskentajärjestelmä on päätöksenteon työkalu, järjestelmä vaatii ylläpitoa.
Bátiz-Lazo & Wood, 1999	Strategian yhteys ulkoisen ympäristön muutoksiin	Tapaustutkimukset	Eurooppalaiset ja Meksikolaiset pankit	Ulkoisen ympäristön muutokset tarjosivat uusia mahdollisuuksia, mutta yritysten muuntautuminen ei välttämättä liittynyt ydinosaamiseen.
Boyce, 2000	Asiakkaiden arvostaminen	Kvalitatiivinen	Vakuutus- ja pankkitoimialat	Organisaatiot keskittyvät tiettyihin asiakkaisiin, eikä asiakkaisiin yleisesti, joka saattaa johtaa epätasa-arvoiseen kohteluun ja sosiaaliseen syrjäytymiseen.
Nielsen et al., 2000	Mitä esteitä on asiakaslähtöiselle johdon laskentatoimen käytölle?	Tapaustutkimukset	Tanskalaiset rahoitusalan yritykset	Organisaatorakenne, resurssit ja asenteet asettavat esteitä asiakaslähtöiselle johdon laskentatoimelle.
Guilding & McManus, 2002	Selvittää asiakaslaskennan yleisyys ja tarkastella kilpailun ja markkinasuuntautumisen vaikutusta	Kvantitatiivinen	Australian huippuyritykset	Asiakaslaskentaa käytetään luultua enemmän, kilpailun intensiteetillä ja markkinasuuntautumisella on vaikutusta asiakaslaskennan käyttöön.

Helliär et al., 2002	Pankin kannattavuuden raportointi	Tapaustutkimus	Australialainen pankki	Sekä ulkoiset että sisäiset tekijät vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. Pankilla on lisäinformaation tarve.
Hussain et al., 2002	Ei-rahamääräiset kannattavuuden mittarit	Tapaustutkimukset	Japanilaiset pankit	Taloudelliset rajoitteet, keskuspankin säätely, johdon strateginen fokus ja kilpailu vaikuttavat voimakkaimmin mittarin rakentumiseen.
Durkin et al., 2003	Mitä asiakkaat ovat mieltä erilaisista pankkipalveluista?	Tapaustutkimus	Pankki	Asiakkaat arvostavat huomattavasti enemmän kasvotusten tapahtuvaa palvelua kuin etä- ja internetpalvelua.
Bick et al., 2004	Asiakkaiden odotukset pankeilta saadusta lisäarvosta	Tapaustutkimukset	Etelä-Afrikan pankit	Asiakkaat eivät olleet tyytyväisiä palveluun, tuotteisiin eikä asiakassuhteen läheisyyteen.
Davis & Albright, 2004	Tasapainotetun mittariston vaikutus pankin kannattavuuteen	Kvasikoekellinen	Amerikkalainen pankki, jolla sivukonttoreita	Tasapainotetun mittariston käyttö parantaa taloudellista suorituskykyä ja kannattavuutta.
Ahmad, 2005	Asiakkaiden säilyttämisen tärkeys	Kirjallisuus katsaus/Havainnointi	Englantilaiset pankit	Käsitteellinen malli, joka kuvastaa kolmiosaista sidettä asiakkaan ja pankin välillä.
Garland, 2005	Miten segmentoida pankin asiakkaita	Kirjallisuus katsaus/kyselytutkimus	Uuden-Seelannin pankit ja pankkien asiakkaat	Pankkien asiakkaiden segmentointimalli.
Keiningham et al., 2005	Asiakastyytyväisyyden ja asiakaskannattavuuden yhteys	Kvantitatiivinen	Amerikkalaiset ja Eurooppalaiset arvopaperi-instituutit	Asiakkaan tuoton paraneminen korreloi negatiivisesti kannattamattomien asiakkaiden kanssa ja positiivisesti kannattavien asiakkaiden kanssa.
Helgesen, 2005	Asiakkaiden segmentointi	Tapaustutkimukset	Norjalaiset kalan vientiyritykset	On järkevää segmentoida asiakkaat niiden kannattavuuden mukaan.
van Raaij, 2005	Asiakaskannattavuusanalyysin strateginen arvo	Selittävä tutkimus	Aiemmat teoriat	Asiakaskannattavuusanalyysien perusteella voidaan tehdä parempia strategisia päätöksiä ja kohdistaa palveluja asiakkaille ja asiakas segmenteille tehokkaammin.
Lind & Strömsten, 2006	Miten yrityksen erilaiset asiakkuudet vaikuttavat laskentamenetelmän valintaan ja käyttöön?	Tapaustutkimukset	Tietoliikenneryitys Ericsson ja paperitehdas Holmen	Kauppasuhteissa käytetään asiakassegmentin kannattavuusanalyysiä, edistyneille asiakassuhteille asiakaskannattavuusanalyysiä, integroiduille asiakkaille asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysiä ja yhdistäville asiakassuhteille asiakkaiden ja asiakasryhmien arvostamista varoina.
Pastor et al., 2006	Miten pankkien taloudellinen menestyminen eroaa toisistaan?	Kvantitatiivinen	Eurooppalaiset pankit	Eri pankkien taloudellinen menestyminen eroaa toisistaan.
Baumann et al., 2007	Mitkä asiat vaikuttavat asiakasuskollisuuden tulevaisuudessa?	Kvantitatiivinen	Australialaiset kuluttajat	Voimakkaita tunteita sisältävät asenteet, kokonaistyytyväisyys, vastaanottavuus ja empaattisuus vaikuttavat asiakkaan aikomuksiin.
Haenlein et al., 2007	Miten asiakkaan elinkaaren kannattavuus voidaan määrittää?	Tapaustutkimus	Saksalainen pankki	Kannattavuuteen vaikuttavat ikä, elämäntavat, nykyinen käyttäytyminen sekä aktiviteettitaso.
Kuchta & Troska, 2007	Toimintolaskennan ja asiakaskannattavuusanalyysin yhteiskäyttö	Tapaustutkimus	Pieni liikeyritys	Toimintolaskenta voi olla erittäin hyvä työkalu asiakaskannattavuuksien määrittämiseen. Hyöty riippuu tiedon hyväksikäytöstä.

Santonen, 2007	Asiakasuskollisuuden ulottuvuudet	Kyselytutkimus/ Kvantitatiivinen	1700 kuluttajaa	Hintaherkkyydellä on vaikutusta siihen, siirtyykö asiakas toisen yrityksen asiakkaaksi ja uskolliset asiakkaat ottavat paremmin vastaan markkinointi-informaatiota.
Yu, 2007	Asiakastyytyväisyyden vaikutus asiakaskannattavuuteen	Kvantitatiivinen	36 kansainvälistä pankkia	Asiakastyytyväisyydellä on positiivinen yhteys uudelleenostopäätöksiin ja yrityskuvaan, mutta ei kannattavuuteen.
Athanasoglou, 2008	Pankkikohtaiset, toimialakohtaiset ja makrotaloudelliset tekijät	Pitkittäistutkimus/ Tapaustutkimukset	Kreikkalainen pankkitoimiala	Pankkikohtaiset (johdon ja työntekijöiden tehokkuus, pääoman määrä) ja makrotaloudelliset (inflaatio, suhdanteet) tekijät vaikuttavat pankkien kannattavuuteen.
Niraj et al., 2008	Asiakastyytyväisyyden ja asiakaskannattavuuden yhteys	Pitkittäistutkimus/ Tapaustutkimus	Virvoitusjuomien jakelija	Asiakastyytyväisyyden ja asiakaskannattavuuden välinen suhde on monimutkainen. Positiivinen korrelaatio löytyy, mutta se vaihtelee tilanteittain.

Guerreiro et al., 2008	Palvelukustannusten tarpeellisuus asiakaskannattavuusanalyyseissä	Tapaustutkimus	Brasilialainen elintarviketeollisuusyritys	Palvelukustannusten selvittäminen antaa yksityiskohtaista tietoa asiakkaista ja mahdollistaa kokonaisvaltaisemman asiakaskannattavuusanalyysin tekemisen.
Wood, 2008	Mikä tekee pankista hyvin kannattavan?	Tapaustutkimukset	Amerikkalaiset pankit	Hyvin kannattavan pankin tunnusmerkkejä ovat keskittynyt johto, selkeä viestintä, muutoksen omaksuminen, markkinoiden ja kilpailijoiden ymmärtäminen, asiakaslähtöinen toiminta, toimivat laskentajärjestelmät sekä avoimuus uutta teknologiaa kohtaan.
Gladys et al., 2009	Miten asiakkaan elinkaaren kannattavuus voidaan määrittää?	Tapaustutkimus	Pankki	Pareto/NBD - mallin avulla pystytään ennustamaan tulevaisuuden transaktiot ja sitä kautta asiakkaan elinkaaren kannattavuus.

Tutkimuksista huomattava osa käsittelee asiakastyytyvää, asiakasuskollisuutta sekä laadullisia näkökulmia ja niiden suhdetta asiakaskannattavuuteen. Tutkimuksia löytyi sekä pankkitoimialalta että muilta toimialoilta. Tulokset ovat osittain ristiriidassa toisiaan kohtaan. Ristiriitoja ilmenee tarkasteltaessa esimerkiksi asiakastyytyvyyden ja asiakaskannattavuuden välistä riippuvuussuhdetta. (Hallowell 1996; Boyce 2000; Hussain et al. 2002; Durkin et al. 2003; Bick et al. 2004; Davis & Albright 2004; Ahmad 2005; Keiningham et al. 2005; Baumann et al. 2007; Santonen 2007; Yu 2007; Niraj et al. 2008) Pankkitoimialaa käsiteltiin tieteellisissä tutkimuksissa hyvin monesta näkökulmasta. Näkökulmia olivat muun muassa asiakaskannattavuusanalyysin suorittaminen, laskentajärjestelmän kehittäminen, ulkoisen ympäristön muutosten aiheuttamat vaikutukset, asiakkaiden segmentointi, kannattavuuden ulottuvuudet sekä asiakkaan elinkaaren kannattavuuden määrittäminen. (Levine 1978; Hart & Smith 1998; Bätz-Lazo & Wood 1999; Helliär et al. 2002; Garland 2005; Pastor et al. 2006; Haenlein et al. 2007; Athanasoglou 2008; Wood 2008; Gladys et al. 2009)

Myös muilta toimialoilta tehdyt tutkimukset antoivat tietoa erityisesti strategisen johdon laskentatoimen roolista yhdistettynä asiakaslaskentatoimeen. Näkökulmia olivat esteet asiakaslähtöiselle laskentatoimelle, asiakaslaskennan yleisyys ja kilpailun vaikutus siihen, asiakkaiden segmentointi, asiakaskannattavuusanalyysin strateginen arvo, asiakkuuksien vaikutus analyysimenetelmien käyttöön sekä toimintolaskennan ja asiakaslaskentatoimen yhteys. (Nielsen et al. 2000; Guilding & McManus 2002; Helgesen 2005; van Raaij 2005; Lind & Strömsten 2006; Kuchta & Troska 2007; Guerreiro et al. 2008)

2 ASIAKASLASKENTATOIMI

Asiakaslaskentatoimella (customer accounting) tarkoitetaan kaikkia niitä laskentatoimen menetelmiä, joita käytetään selvittäessä asiakkaan tai asiakasryhmän tuottoja, kustannuksia tai nykyarvoa (Guilding & McManus 2002, 58).

Guilding & McManus (2002, 46) jakavat asiakaslaskennan viiteen eri osa-alueeseen. Aiemmin ei asiakaslaskentaan kuuluvia osa-alueita ja menetelmiä ole rajattu. Asiakaslaskennan ulottuvuudet ovat asiakaskannattavuusanalyysi (customer profitability analysis), asiakassegmentin kannattavuusanalyysi (customer segment profitability analysis), asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi (lifetime customer profitability analysis), asiakkaiden tai asiakasryhmien arvostaminen voimavaroina (valuation of customers or customer groups as assets) sekä asiakaslaskenta (customer accounting). Asiakaslaskenta on tässä yhteydessä niin sanottu holistinen eli kokonaisvaltainen tarkastelutapa. Edellä mainittujen asiakaskannattavuusanalyysien laskentakohteissa ja tarkasteluajankohdissa voidaan nähdä eroavaisuuksia. Laskentakohteena voi olla joko yksittäinen asiakas tai asiakasryhmä ja laskentakaudeksi taas voidaan määritellä kvartaali, tilikausi tai elinkaarilaskennan tapauksessa useita vuosia. Tuloksena kaikista analyyseistä on kuitenkin taloudellinen kannattavuuden arvo. Tarkastelen edellä mainittuja osa-alueita, holvistista asiakaslaskennan käsitettä lukuun ottamatta, syvällisemmin seuraavissa luvuissa 2.1, 2.2, 2.3 ja 2.4.

Guilding & McManus (2006, 46) esittivät tutkimuksensa perusteella kolme merkittävää tulosta. Ensinnäkin asiakaslaskentaa käytetään oletettua useammin. Asiakaslaskennan käytön lisääntymisellä on myös vahvaa potentiaalia. Eniten yrityksissä käytetään asiakaskannattavuusanalyysiä ja asiakassegmentin kannattavuusanalyysiä. Toinen tutkimustulos osoitti kilpailun intensiteetin korreloivan positiivisesti asiakaslaskennan käytön kanssa. Toisin sanoen, mitä voimakkaammin kilpaillut markkinat ovat sitä enemmän yritykset käyttävät asiakaslaskennan menetelmiä. Kolmas esiin tullut tulos koski markkinasuuntautumista, jonka nähtiin olevan huomattavan positiivisesti korreloitunut asiakaslaskennan menetelmien kanssa.

Useat asiakaslaskentatoimen menetelmät ja niistä saadut tulokset perustuvat arviointeihin, oletuksiin ja ennustuksiin. Menneisyyttä tarkastelevat asiakaskannattavuusanalyysit (asiakaskannattavuusanalyysi, asiakassegmentin kannattavuusanalyysi) perustuvat suurelta osin faktatietoon, mutta jo menetelmän käyttöönotto vaiheessa on tehty monia oletuksia ja strategisia valintoja. Tulevaisuutta tarkasteleva analyysi (asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi) perustuu lähes kokonaisuudessaan ennusteisiin, jolloin menetelmien käyttäjien tulee sietää epävarmuutta. (van Raaij 2005, 380)

Tarkkaan laadittu ja selkeä strategia asiakaskannattavuuksien hoitamiseen ja johtamiseen voi saada aikaan huomattavaa parannusta yrityksen menestykseen. Tämä edellyttää loogista tieto-, mittaus- ja raportointijärjestelmää, jonka avulla sekä yksittäisen asiakkaan että asiakassegmentin kannattavuuksia voidaan tarkastella. Kokonaisvaltainen järjestelmä voi tarkastella asiakkaiden kannattavuuksia muun muassa seuraavista näkökulmista: tuotteen ja palvelun arvo, brändin arvo, suhteellinen arvo, asiakasmarginaalit, elinkaaren kannattavuus, asiakkaan neuvotteluvoima, asiakkaan havainnointikyky, asiakkaan asenteet, bränditietoisuus, asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus. (Murby 2008, 33)

Lisäyksenä Guildingin & McManusin (2006) tutkimukseen, Lind & Strömsten (2006, 1260) esittävät tutkimuksessaan asiakaslaskennan eri menetelmien käytön yhteyden eri asiakassuhdetyyppien kanssa. Heidän mukaansa tiettyjen asiakassuhdetyyppien kanssa käytetään tiettyä asiakaslaskennan menetelmää. Asiakassuhdetyypit ovat kauppasuhte, edistynyt asiakassuhde, integroitunut suhde sekä yhdistävä suhde. Asiakassuhteet eroavat toisistaan organisaation ja asiakkaan välisessä vuorovaikutussuhteessa sekä yrityksen teknisen rajapinnan ja asiakkaan välillä. Asiakassuhteet ovat nähtävillä kuviossa 1. Yritykset saattavat kuitenkin käyttää menetelmien sekoitusta analysoidessaan asiakkaan tai asiakasryhmän kannattavuutta. Seuraavissa osioissa esitellään asiakassuhdetyypit tarkemmin niiden kanssa käytettävien analyysien yhteydessä.

Organisaation ja asiakkaan vuorovaikutus

Tekninen rajapinta asiakkaaseen		Suuri	Pieni
	Kattava	Integroitu asiakassuhde	Yhdistävä asiakassuhde
	Suppea	Edistynyt asiakassuhde	Kauppasuhte

Kuvio 1. Asiakassuhteiden viitekehys (mukaillen Lind & Strömsten (2006, 1260))

Kauppasuhteessa tekninen rajapinta asiakkaaseen on suppeaa ja organisaation ja asiakkaan välinen vuorovaikutus pientä, kun taas edistyneessä asiakassuhteessa teknisen rajapinnan ollessa suppea vuorovaikutus on suurta. Integroidussa asiakassuhteessa tekninen rajapinta asiakkaaseen on kattava ja organisaation ja asiakkaan välinen vuorovaikutus suurta ja yhdistävässä asiakassuhteessa rajapinta on kattava, mutta vuorovaikutus pientä.

2.1 Asiakaskannattavuusanalyysi

Tietokoneavusteisen laskennan kustannusten alenemisen ja uusien kehittyneiden tiedonkeruutapojen avustamana asiakastietokannoista on tullut yksi yrityksen kilpailuvalteista. Asiakastietokantaan kerätään yleisesti tietoa asiakkaasta ja hänen käyttäytymisestään. Kerättäviä tietoja ovat muun muassa nimi, osoite, ikäluokka, ostokäyttäytyminen sekä reagointi markkinointikampanjoihin. Tietokantojen uumenista on mahdollista etsiä strategisesti merkittävää informaatiota, jonka avulla yritys pystyy mahdollisesti luomaan itselleen kilpailuetua. Yksi tapa löytää tällaista strategista informaatiota on käyttää asiakaskannattavuusanalyysia. Asiakaskannattavuusanalyysillä tarkoitetaan tuottojen ja kustannusten kohdistamista yksittäiselle asiakkaalle tai asiakasryhmälle. (van Raaij 2005, 372-373)

Asiakaskannattavuusanalyysin perusteella voidaan saada tietoa yksittäisen asiakkaan kannattavuudesta sekä siitä, miten epätasaisesti tuotot ja kulut ovat jakautuneet asiakkaiden kesken. Näiden tietojen avulla voidaan tehdä uudenlaisia analyysejä liittyen tuottoihin ja kuluihin, riskeihin sekä strategiseen asemointiin. Analyysien avulla saadaan selkeä kuva siitä, onko asiakkaiden käyttäytyminen (esimerkiksi palvelun määrä, maksuliikenne ja alennukset) verrattavissa esimerkiksi niiden luomiin tuottoihin, kustannuksiin tai myyntikatteeseen. (van Raaij 2005, 373-374)

Asiakaskannattavuus voidaan määritellä kokonaiskustannusten perustella, jolloin kustannukset kohdistetaan asiakkaalle myyntivolyymien perusteella. Analyysi voi olla myös hienostuneempi, jolloin kustannusten kohdistamiseen käytetään toimintolaskentaa (activity based costing, ABC). Nykyään pääsääntönä on käyttää asiakaskannattavuusanalyysin apuvälineenä toimintolaskentaa, jolla määritetään toiminnot, joista asiakkaiden aiheuttamat kustannukset muodostuvat. Tämän jälkeen kustannukset jaetaan asiakkaille toimintojen käyttömäärän mukaan. Toimintolaskentaa käsitellään tarkemmin luvussa 2.6. (Lind & Strömsten 2006, 1258)

Asiakaskannattavuusanalyysin avulla on mahdollista selvittää tuottojen ja kustannusten lisäksi asiakkaan kannattavuus sekä kannattavuuksien jakaantuminen asiakkaiden kesken. Samanaikaisesti yritys pystyy selvittämään, ketkä asiakkaista ovat kannattamattomia eli tuottavat tappiota. Analyysin tulosten tulisi aina vaikuttaa johdon päätöksentekoon. (van Raaij 2005, 380)

Lind & Strömsten (2006, 1260-1261) esittävät, että edistyneiden asiakassuhteiden kannattavuuden arvioimiseen tulisi käyttää asiakaskannattavuusanalyysiä. Edistyneessä asiakassuhteessa tuotteet ja palvelut ovat pitkälle standardoituja, eivätkä vaadi yritykseltä lisäponnisteluja. Tuotteita ja palveluja ei yleisesti yksilöllistetä kyseisille asiakkaille, eikä suhteeseen liity pitkän ajan investointeja. Asiakkaalle on erittäin tärkeää saada tuote tai palvelu edullisella hinnalla, jolloin yrityksen tulee kiinnittää erityistä huomiota kustannusten hallintaan. Edistyneet asiakassuhteet ovat erittäin tärkeitä yritykselle, koska ne tuovat yritykselle suuren osan tuotoista. Yhteydenotot osapuolten välillä ovat tasaisia ja suhde vaatii omistautumista sekä yrityksen että asiakkaan puolelta. Vuorovaikutus asiakkaan ja

yrittäjien välillä on keskeistä ja yritys joutuu käyttämään suhteen ylläpitoon paljon resursseja. Edistyneet asiakkaat ovat yritykselle taloudellisesti erittäin merkittäviä, joten niiden yksilöllinen kannattavuuden analysointi on yritykselle arvokasta.

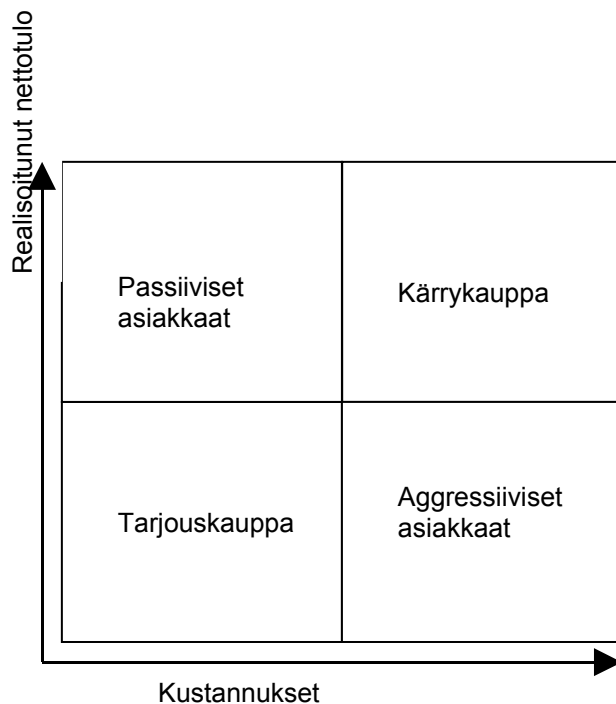
2.2 Asiakassegmentin kannattavuusanalyysi

Asiakassegmentin kannattavuusanalyysi on samankaltainen kuin yksittäisen asiakkaan kannattavuusanalyysi, mutta laskentakohteena on yksittäisen asiakkaan sijasta asiakasryhmä tai -segmentti (Guilding & McManus 2002, 47). Asiakkaiden segmentointi voi perustua erilaisiin muuttujiin, kuten ostokäyttäytymiseen, maantieteelliseen sijaintiin, demografisiin tekijöihin tai mihin tahansa piirteeseen, joka erottaa heidät muista asiakkaista (Lind & Strömsten 2006, 1258). Lee & Park (2005, 146) toteavat, että perinteinen asiakkaiden segmentointi perustuu demografisiin, asenteeseen liittyviin tai psykologisiin tekijöihin. Nämä segmentointikriteerit antavat kuitenkin liian pelkistettyjä tuloksia ja ovat liian epätarkkoja nykyajan kilpaillussa yritysmaailmassa. Nykyään segmentointi perustuu suurelta osin toiminnallisiin ja käyttäytymiseen liittyviin tietoihin. Tällaista tietoa ovat muun muassa ostotyyppi, volyymi, historia ja reklamaatiot. Tietoa kerätään lisäksi useista erilaisista tietolähteistä.

Asiakaspohjaa voidaan ajatella yksiulotteisesti, jolloin asiakkaat voidaan jakaa esimerkiksi neljään eri segmenttiin/tasoon. Platinumtasoon kuuluvat kaikkein kannattavimmat asiakkaat. Kultatasoon kuuluvat asiakkaat ovat kannattavia, mutta eivät yhtä kannattavia kuin platinumtason. Rautatasoon sisältyy elintärkeitä asiakkaita, joiden kannattavuus on kohtuullisen matala. Lyijytasoon puolestaan kuuluvat kannattamattomat asiakkaat. (Shapiro et al. 1987, 101-108)

Toinen tapa on tutkia asiakaspohjaa kahdesta ulottuvuudesta; realisoituneesta nettotulosta sekä kustannuksista. Kuviossa 2 on esitetty kaksiulotteinen tapa tarkastella asiakkaiden segmentointia. Kärrykaupan asiakkaat vaativat paljon palvelua ja aiheuttavat paljon kustannuksia, mutta he ovat valmiit maksamaan myös hyvän hinnan. Aggressiiviset asiakkaat vaativat korkeaa laatua ja parasta palvelua, mutta samanaikaisesti alhaisinta hintaa. Tarjouskaupan asiakkaat ovat herkkiä hintojen vaihteluille, mutta eivät keskeisesti kiinnitä huomiota tuotteiden tai palvelun

tasoon. Passiivisia asiakkaita pystytään palvelemaan erittäin edullisesti, ja he ovat valmiita maksamaan korkeaa hintaa. (Zeithaml et al. 2001, 124-125)



Kuvio 2. Asiakkaiden segmentointi (mukaillen Shapiro et al. 1987, 104)

Yllä esitetyt segmentointimallit ovat vain esimerkkejä. Jokainen yritys voi itse päättää, millä perusteilla se haluaa asiakkaansa segmentoida. Helgesen (2006, 227) esitteli puolestaan mallin, jossa asiakkaat jaetaan voittajiin, häviäjiin, potentiaalsiin ja ongelmiin prosentuaalisen myynnin ja myyntivolyymien perusteella. Asiakkaat voidaan segmentoida myös asiakasuskollisuuden ja asiakaskannattavuuden perusteella huipputason suorittajiin, alisuorittajiin, korkean potentiaalin omaaviin asiakkaisiin ja kannattamattomiin asiakkaisiin.

Asiakassegmentin kannattavuusanalyysi antaa yritykselle tärkeää informaatiota, jonka avulla markkinointiresurssit ja -ponnistelut voidaan kohdentaa. Analyysin avulla voidaan kohdentaa esimerkiksi asiakkaiden säilyttämiseen liittyviä kustannuksia, kuten asiakaspalvelukustannuksia tai reklamaatiokustannuksia asiakassegmenteille. Analyysin avulla voidaan myös seurata asiakkaiden siirtymistä

segmentistä toiseen ja siirtymisen takana olevia syitä voidaan eritellä. Yrityksessä voidaan myös pyrkiä johtamaan asiakkuuksia niin, että asiakkaat siirtyvät paremmin kannattaviin segmentteihin. (Libai et al. 2002, 73-76)

Kauppasuhteeseen perustuvien asiakkuuksien kannattavuuden arviointiin tulisi käyttää asiakassegmentin kannattavuusanalyysiä. Suhteeseen liittyvä tekninen rajapinta on suppea, eikä suhde vaadi erityistä vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä. Tuotteet ja palvelut ovat pitkälle standardoituja kulutushyödykkeitä, joita tarjotaan asiakkaille standardoiduilla jakelukanavilla. Yritys ei sopeuta tuotantoaan tai toimintaansa millään tavoin asiakasta varten. Yrityksen ja asiakkaan väliset tapaamiset ovat satunnaisia ja pinnallisia. Taloudellisesti kauppasuhteet ovat yritykselle vähiten merkittäviä, joten niihin panostetaan resursseja minimikulutuksen mukaan. Jokainen asiakas tuottaa vaatimattoman panoksen yrityksen kokonaistuottoihin. Edellä mainituista syistä johtuen asiakkaiden kannattavuutta ei tule mitata ja analysoida yksilöllisesti. Asiakkaat tulee tämän sijaan jakaa ominaispiirteidensä mukaan eri segmentteihin. Segmentoinnissa oletetaan asiakasryhmien olevan homogeenisiä segmenttien sisällä ja heterogeenisiä eri segmenttien välillä. (Lind & Strömsten 2006, 1260-1261)

2.3 Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi

Yritysten pitäessä asiakasta tärkeämpänä voimavaranaan on elinkaaren kannattavuuden tarkastelemisesta tullut erittäin tärkeä strateginen työkalu. Laskettaessa asiakkaan elinkaaren kannattavuutta otetaan analyysissä huomioon myös tulevaisuuden tuotot, kustannukset ja kannattavuus (Guilding & McManus 2002, 47). Asiakkaan elinkaaren kannattavuus on asiakaskannattavuutta enemmän tulevaisuuteen suuntautunut käsite, sillä se määritellään tulevaisuuden kassavirtojen diskontattuna nykyarvona. Asiakkaan elinkaaren kannattavuuden rinnalla käytetään myös termiä asiakkaan elinkaaren arvo (customer lifetime value). Tämän työn kannalta termien eroavaisuudet ovat merkityksettömiä. (Pfeifer et al. 2005, 17-23)

Nykyiset elinkaaren kannattavuusanalyysimenetelmät, jotka pyrkivät ennustamaan ostokäyttäytymistä menneisyyden ostokäyttäytymiskaavojen ja demografisten

tekijöiden perusteella, antavat vain rajallista informaatiota tulevaisuuden ostokäyttäytymisestä. Jotta asiakkaan elinkaaren kannattavuutta voitaisiin mitata tehokkaasti, tulee analyysiin lisätä täydentäviä osatekijöitä. Näitä tekijöitä ovat sosiaaliset vaikutteet, talouden kehittyminen, tuotteen elinkaari, asiakkaan elinkaari, ostotottumukset, elämäntapa, asiakastyytyväisyys, hintaherkkyys ja brändiuskollisuus. (Wang & Hong 2006, 715)

Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysiä pidetään hyödyllisempänä menetelmänä kuin asiakaskannattavuusanalyysiä, koska asiakkaan kannattavuus muuttuu ajan kuluessa. Laskettaessa elinkaaren kannattavuutta yritykset voivat erotella yksittäisen kannattavan oston tehneet asiakkaat niistä asiakkaista, jotka ovat luoneet pitkäkestoisen ja kannattavan asiakassuhteen. Jälkimmäisenä mainitut asiakkaat tuovat todennäköisemmin yritykselle korkeampia tuottoja myös tulevaisuudessa ja parantavat näin yrityksen kokonaiskannattavuutta. (Murby 2008, 32)

Lind & Strömsten (2006, 1260-1261) esittävät, että integroitujen asiakassuhteiden kannattavuuden analysointiin tulisi käyttää asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysiä. Integroiduissa asiakassuhteissa sekä tekninen rajapinta että vuorovaikutussuhde yrityksen ja asiakkaan välillä ovat merkittäviä ja yksilöityjä. Tuotteet ja palvelut on yksilöllistetty tietylle asiakkaalle, ja niitä on yleensä kehitetty yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tuotteiden ja palvelujen oletetaan tuovan asiakkaalle merkittävää lisäarvoa verrattuna kilpailijoiden tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin. Integroitu asiakassuhde vaatii pitkäaikaisia, suuria investointeja sekä tuotannon ja palvelujen sopeuttamista asiakkaan tarpeisiin. Asiakassuhteet ovat monimuotoisia ja erittäin tärkeitä yritykselle taloudellisesti, sillä ne tuottavat suuren osan yrityksen tuotoista. Vuorovaikutussuhde vaatii paljon resursseja ja sitoutumista yritykseltä. Pitkäaikaiset investoinnit pakottavat yrityksen pidentämään aikahorisonttia tulevaisuuteen, koska asiakkaan tuotot saattavat realisoitua vasta vuosien kuluttua. Jos asiakkaan kannattavuutta analysoidaan vain menneisyyden perusteella, saatetaan tehdä vääriä tulkintoja asiakassuhteen kannattavuudesta. Integroitujen asiakkaiden kannattavuutta tulee tarkastella yksittäisten asiakkaiden osalta niiden taloudellisen ja strategisen merkittävyyden vuoksi.

2.4 Asiakkaan tai asiakasryhmän arvostaminen voimavaroina

Asiakkaita pidetään yrityksen tärkeimpänä voimavarana, ja kuten muidenkin voimavarojen, asiakkuuksien arvot voivat nousta tai laskea. Guilding & McManus (2002, 48) toteavat, ettei kirjallisuudessa ole esitetty systemaattista menetelmää asiakkaan tai asiakasryhmän arvon määrittämiseen. Arvonmääritys perustuu siis siihen, minkä arvoinen asiakas tai asiakasryhmä yritykselle on. Tämä voi perustua esimerkiksi kaikkien tulevaisuuden tuottojen nykyarvon määrittämiseen.

Kun asiakasta tai asiakasryhmää arvostetaan voimavarana, yhteys asiakkaan arvon ja yrityksen oman arvon välillä käy ilmi. Yrityksen tulee parantaa ja kehittää asiakkuutta sekä edistää asiakkuuden pitkäaikaista arvoa, koska tällöin myös yrityksen pitkäaikainen arvo kehittyy asiakkuuden arvon mukana. Asiakkaiden ja asiakasryhmien arvostamiseen voimavaroina liittyvät keskeisesti myös rahoituksen arvonmääritysmallit, kuten portfolioteoria ja optiologiikka. Mallien avulla asiakkaiden arvo pystytään yhdistämään tulevaisuuden kassavirtojen epävarmuuteen. Tuloksia voidaan puolestaan käyttää pohjana erilaisiin asiakasstrategioihin. Yritys voi tehdä parempia strategisia päätöksiä koskien muun muassa investointeja asiakkaisiin ja palveluihin ja niiden ajoitusta. (Collings & Baxter 2005, 24-29)

Yhdistävän asiakassuhteen kannattavuuden arvioimiseen tulisi käyttää asiakkaan tai asiakasryhmän arvostamista voimavarana. Tuotteet ja palvelut on kehitetty vastaamaan asiakkaiden tarpeita, jolloin yritys käyttää merkittävän määrän aikaa ja resursseja asiakassuhteen hyväksi. Yrityksen prosesseja ja toimintaa voidaan sopeuttaa asiakassuhteeseen paremmin sopiviksi. Yhdistävästä suhteesta saadut tuotot ovat kuitenkin integroitunutta asiakassuhdetta huomattavasti pienempiä. Yhdistävät asiakassuhteet vaativat siis yritykseltä paljon resursseja ja sopeutusta, mutta tuovat vain vähän suoraa tuottoa yritykseen. Tästä syystä asiakassuhteiden tulee epäsuorasti vaikuttaa positiivisella tavalla muihin asiakassuhteisiin. Yhdistävät asiakassuhteet ovat laskentatoimen näkökulmasta kaikkein haasteellisimpia juuri kustannusten ja tuottojen epätasaisen suhteen vuoksi. Asiakassuhteesta voidaan saada nyt tai tulevaisuudessa esimerkiksi laadullisia etuja, joita on vaikea muuttaa rahamääräisiksi. Asiakassuhteet voivat näin vaikuttaa vähemmän kannattavilta kuin todellisuudessa ovat. Yritykset säilyttävät taloudellisesti kannattamattomia asiakkaita,

jos ne osoittautuvat kannattaviksi laadullisin mittarein. Kannattamaton asiakas saattaa esimerkiksi mahdollistaa yritykselle asiakkuuksia kannattavien asiakkaiden kanssa. (Lind & Strömsten 2006, 1260-1261)

2.5 Ei-rahamääräiset kannattavuuden mittarit

Aiemmat asiakkaiden kannattavuusanalyysit antavat asiakkaille tai asiakasryhmille taloudelliseen kannattavuuteen liittyvän arvon. Yrityksen tulisi arvioida asiakkaiden kannattavuutta myös laadullisesta näkökulmasta. Ei-rahamääräisistä kannattavuuden mittareista ei löydy yhtenäistä teoriaa tai näkökulmaa, eivätkä Guilding & McManus (2002) ottaneet laadullisia mittareita mukaan asiakkaiden kannattavuuden analysointiin. Laadullisia näkökulmia otetaan kuitenkin huomioon esimerkiksi asiakkaiden segmentoinnissa ja arvostettaessa asiakkaita voimavaroina. Ei-rahamääräiset mittarit ovat kuitenkin erittäin tärkeitä yritykselle, joka haluaa tuottaa asiakkaille lisäarvoa ja saada kilpailuetua suhteessa muihin saman toimialan yrityksiin. On tärkeää kuitenkin huomioida, että ei-rahamääräiset mittaristot ovat tulleet täydentämään perinteisiä, taloudellisia mittareita, ei korvaamaan niitä.

1980-luvun alussa johdon laskentatoimen tutkijat näkivät kasvavan kuilun perinteisten kontrollointimenetelmien ja suorituskyvyn mittareiden välillä. Perinteisten menetelmien heikkoutena oli epäonnistunut yhteys suorituskyvyn mittareiden ja yrityksen strategisen linjauksen välillä sekä sen keskittyminen ulkoiseen raportointiin eikä sisäiseen laskentaan, joka olisi hyödyllistä johdon päätöksenteolle. Myös kansainvälinen kiristynyt kilpailu on lisännyt entisestään tarvetta vaihtoehtoisille, kokonaisvaltaisille suorituskyvyn mittareille. Tasapainotettu mittaristo (balanced scorecard, BSC) nousi tarpeesta parantaa johdon laskentatoimen suunnittelua, kontrollia ja suorituskyvyn mittaamista. Mittariston keskeisenä oppina on se, että yrityksen menestys ja kilpailuetu on enemmän kiinni ei-rahamääräisistä mittareista kuin rahamääräisistä mittareista. Tasapainotettu mittaristo luo yhteyden suorituskyvyn mittareiden ja strategisten tavoitteiden välille ja pyrkii antamaan holistisen kuvan yrityksen toiminnasta. Tasapainotettu mittaristo muuntaa mission,

vision ja strategian tavoitteiksi, päämääriksi ja mittareiksi. Sen neljä näkökulmaa ovat taloudellinen näkökulma (rahamääräinen), asiakkaan näkökulma, sisäinen näkökulma (liiketoimintaprosessit) sekä oppimisen ja innovaation näkökulma. Asiakasnäkökulmasta kaiken toiminnan lähtökohtana voidaan pitää asiakastyytyväisyyttä, joka liittyy sekä uusien asiakkaiden hankintaan että vanhojen asiakkaiden säilyttämiseen. Tasapainotettu mittaristo on vain yksi kokonaisvaltaisista mittaristoista, mutta se on saanut eniten julkisuutta ja sen käyttöä yrityksissä on tutkittu laajasti. (Davis & Albright, 135-136; Smith 2000, 41; Wang 2005, 208)

Mouritsenin (1997, 5) mukaan yritysten tulee pitää asiakkaat tyytyväisinä, ollakseen kilpailukykyisiä ja kannattavia. Asiakkaiden ja yrityksen käsitykset tyytyväisyydestä voivat olla hyvinkin erilaisia. Asiakkaat ovat tyytyväisiä, kun heille tarjotaan tuotteita ja palveluja, jotka täyttävät heidät toiveensa ja odotuksensa, toisin sanoen tuottavat heille lisäarvoa. Yritykset taas ovat tyytyväisiä kun heidän liiketoimintansa tuloksena kehittyi pitkäkestoisia, kannattavia asiakassuhteita, jotka luovat heille taloudellista lisäarvoa. Tästä johtuen yritykselle on keskeistä huolehtia asiakkaiden tyytyväisyydestä saavuttaakseen kannattavan liiketoiminnan. (Helgesen 2006, 757)

Useimmat tutkimukset ja ammatinharjoittajat toteavat, että asiakastyytyväisyys korreloi positiivisesti yrityksen taloudellisen kannattavuuden kanssa. Asiakastyytyväisyydellä on huomattava vaikutus ostopäätökseen, asiakkaan säilyttämiseen sekä yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. Koska asiakastyytyväisyys on liitetty asiakkaan säilymiseen ja säilyminen yrityksen kannattavuuteen, suurin osa tutkimuksista suuntautuu tällä hetkellä käsitteellistämään ja toimeenpanemaan kyseistä ketjureaktiota. Viimeaikaiset tutkimukset kuitenkin osoittavat, että yhteys tyytyväisyydestä kannattavuuteen ei olekaan yhtä suoraviivainen kuin on oletettu. Kannattavuus vaihtelee asiakassegmenteittäin; kannattavat asiakkaat reagoivat voimakkaammin parempaan tyytyväisyyden asteeseen kuin kannattamattomat asiakkaat. Tämä viittaa siihen, että kannattamattomille asiakkaille muut asiat kuin tyytyväisyys ovat merkittävämpiä. Asiakkaiden kannattavuuksien eri tasojen ymmärtäminen on yritykselle erityisen tärkeää, koska pyrittäessä parantamaan yrityksen kannattavuutta parantamalla asiakastyytyväisyyttä voi tuloksena olla aiempaa huonompi kannattavuus, jos

tyytyväisyyden parantamistoimenpiteet on kohdistettu väärille asiakasryhmille. (Keiningham et al. 2005, 172-179)

Niraj et al. (2008, 454) toteavat, että asiakastyytyväisyyden ja yrityksen kannattavuuden välistä yhteyttä käsittelevät tutkimukset antavat hyvin ristiriitaisia tuloksia. Heidän tutkimuksensa mukaan kustannukset asiakastyytyväisyyden lisäämisestä voivat olla huomattavat ja vaikka yrityksen kannattavuus paranisikin, ei se välttämättä kata kustannuksia. Yhteys asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden välillä on hyvin monimutkainen. Tyytyväisyyden parantamistoimenpiteet tulisi kohdistaa suuria ja valmiiksi hyvin tyytyväisiä asiakkaita kohtaan, jotta niillä olisi positiivista vaikutusta yrityksen kannattavuuteen.

Ittner & Larcker (2000, 1) esittävät, että ei-rahamääräisten mittareiden avulla on helpompaa ennustaa tulevaisuuden tapahtumia, jolloin voidaan varmistaa kilpailijoita parempi asema markkinoilla. Menestyksen kulmakivinä ovat monilla toimialoilla esimerkiksi aineettomat hyödykkeet, tietopääoma ja asiakasuskollisuus, joita on vaikea mitata rahamääräisesti. Ne tulee kuitenkin huomioida, kun arvioidaan yrityksen suorituskykyä ja kannattavuutta.

Tasapainotettua mittaristoa, kuten muitakin ei-rahamääräisiä mittaristoja, on myös kritisoitu. Tasapainotettu mittaristo ei ota huomioon kilpailijoita, jolloin holistinen näkemys yrityksen toiminnasta jää epätäydelliseksi. Ei-rahamääräisten mittareiden suunnittelu ja käyttö vie usein paljon aikaa ja rahaa, jolloin niistä saatavat hyödyt saattavat jäädä marginaalisiksi. Saattaa myös olla, ettei mittareista saatua tietoa käytetä hyödyksi yrityksen strategisessa päätöksentekotyössä. Suorituskyvyn ja kannattavuuden arvioiminen ei-rahamääräisten mittareiden perusteella on erittäin haasteellinen tehtävä ja väärinymmärryksiltä ei välttämättä voida välttyä, jolloin johdon tekemät päätökset saattavat myös olla väriä. (Ittner & Larcker 2000, 1-3)

2.6 Asiakaslaskentatoimi ja toimintolaskenta (ABC)

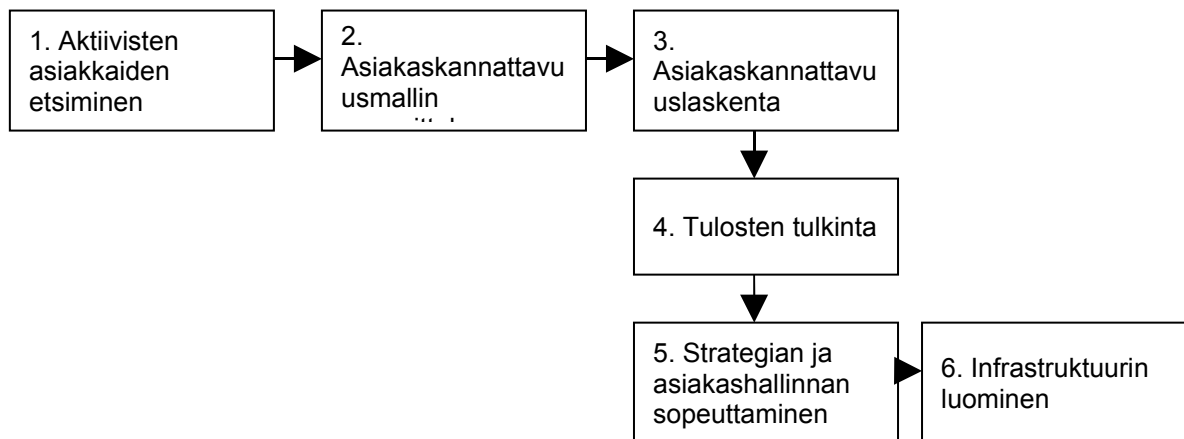
Useimmat yritykset tietävät asiakkaan tai asiakasryhmän tuottamat tuotot, mutta monet yritykset ovat tietämättömiä kaikista kustannuksista, jotka liittyvät

asiakkuuteen. Yleisesti ottaen käyttö- ja tuotantokustannukset ovat helposti määritettävissä yksittäiselle asiakkaalle, mutta myynti-, markkinointi- ja palvelukustannuksia käsitellään usein yleiskustannuksina. Asiakaslaskentatoimessa tuotot ja kustannukset kohdistetaan yksittäisille asiakkaille tai asiakasryhmille, jolloin niiden kannattavuus saadaan määriteltyä. Kohdistaminen tapahtuu yleisesti toimintolaskennan avulla. (van Raaij et al. 2003, 573)

Toimintolaskenta (activity based costing, ABC) on yritysten käytössä maailmanlaajuisesti. Siltikään suurin osa tutkimuksista ei käsittele toimintolaskennan ja asiakaskannattavuuslaskennan yhteyttä. Toimintolaskenta mahdollistaa kustannusten jäljittämisen toimintojen ja prosessien kautta lopullisille kustannuspaikoille (tuote, palvelu, asiakas). Tästä syystä toimintolaskentaa voidaan käyttää asiakaskannattavuuslaskennassa tavoin, joihin perinteiset kustannuslaskennan menetelmät eivät pysty. Toimintolaskennan avulla saadut tulokset voivat auttaa kannattavimpien ja kannattamattomimpien asiakkaiden määrittelemisessä. (Kuchta & Troska 2007, 18)

Toimintolaskentamallin käyttöönotto tapahtuu kuvion 3 osoittamalla tavalla. Prosessin alussa laaditaan lista nykyisistä, aktiivisista asiakkaista. Listaan otetaan mukaan vain nykyiset liiketapahtumia harjoittavat asiakkaat, koska halutaan varmistaa kustannusten kohdentaminen vain aktiivisille asiakkaille. Seuraavassa vaiheessa suunnitellaan asiakaskannattavuusmalli. Vaiheen ensimmäinen askel on kustannuspaikkojen (tuotanto, asiakaspalvelu, hankinta) tunnistaminen. Tämän jälkeen selvitetään kaikkien kustannuspaikkojen kustannusajurit eli ne yksiköt, joilla resurssien kulutus voidaan ilmaista. Kustannusajureita ovat muun muassa tilausten määrä, tuotantomäärä ja palvelun määrä. Tämän jälkeen kustannukset kohdistetaan kustannuskohteille (tuote, palvelu) perustuen siihen, kuinka paljon kustannuskohde käyttää kustannusajureita. Käytettäessä toimintolaskentaa on hyvin selkeää, että eri asiakkaat kuluttavat erilaisia määriä resursseja (kuten tilausten ja palvelujen käytön määrät). Johtuen resurssikulutuksen eroavaisuuksista kaksi asiakasta, jotka ostavat täysin saman tuotteen samalla hinnalla, voivat aiheuttaa hyvin erilaisia kustannuksia, jolloin heidän kannattavuutensakin eroavat toisistaan. Toimintolaskennan avulla voidaan ymmärtää kustannusten käyttäytymistä, kun ne kohdistetaan eri toimintojen kautta esimerkiksi asiakkaille. (van Raaij et al. 2003, 574-575; van Raaij 2005, 373)

Prosessin kolmannessa vaiheessa lasketaan asiakaskannattavuudet. Laskenta alkaa sillä, että asiakaskannattavuusmalliin syötetään kaikki tarvittavat tiedot. Asiakkaan tuotoista vähennetään alennukset, hyvitykset sekä asiakkuudesta aiheutuneet kustannukset. Tiedon määrä riippuu sen saatavuudesta sekä halutusta tarkkuudesta. Tähänastiset prosessin osat ovat liittyneet tiedon analysointiin. Neljäs prosessin osa on saatujen tulosten tulkinta ja prosessi muuttuu kokonaisuudessaan tulkinnalliseksi. Tulkinnassa otetaan huomioon myös mallin toimivuus ja tietojen oikeellisuus sekä mahdolliset prosessissa olevat virheet. Viidentenä sopeutetaan ja uusitaan sekä strategiaa että asiakashallintaa saatujen tulosten perusteella. Tässä vaiheessa voidaan myös tehdä päätöksiä koskien kustannusten hallintaa ja hinnoittelua. Esimerkiksi kannattamattomille asiakkaille tai asiakasryhmille tarjottavan palvelun määrää ja laatua voidaan pienentää vastaamaan kannattavuutta. Prosessin viimeisessä vaiheessa istutetaan asiakaslaskentamalli yrityksen jokapäiväiseen toimintaan ja luodaan puitteet mallin hyväksikäytölle ja ylläpidolle. (van Raaij et al. 2003, 575)

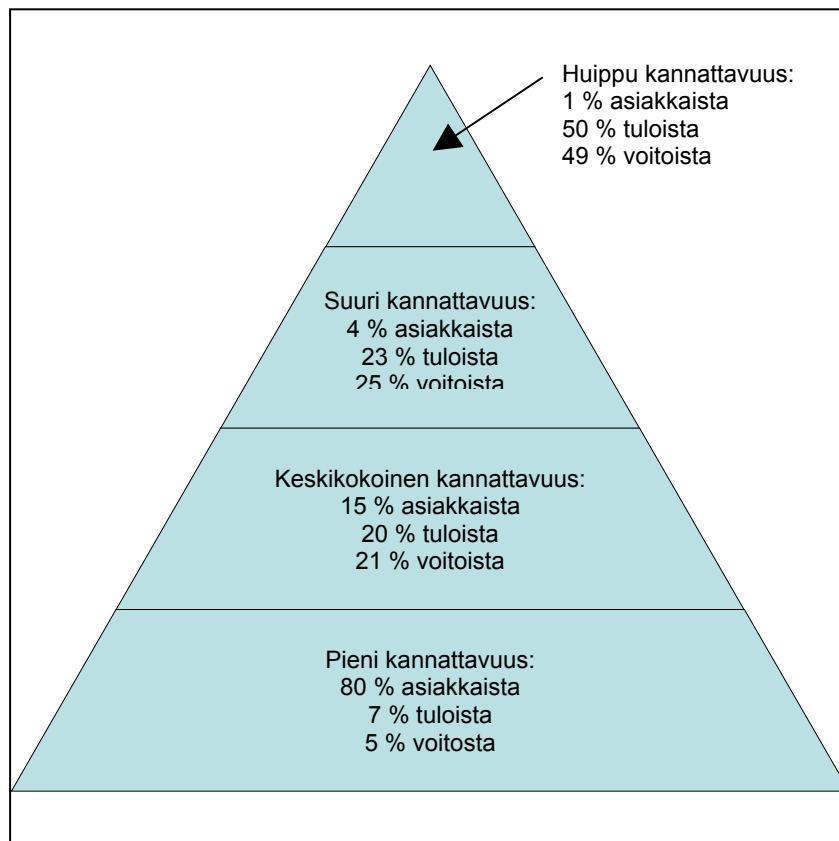


Kuvio 3. Toimintolaskentamallin käyttöönotto (mukaiillen van Raaij et al. 2003, 575)

Strategiset päätökset, joita toimintolaskennan tuloksien avulla saadaan, liittyvät laajalaisesti asiakkuuden hallintaan. Päätöksiä voidaan tehdä aina palvelukonseptin muuttamisesta asiakassuhteen irtisanomiseen asti. Tietoja voidaan myös käyttää hyväksi, kun päätetään alennuksista, toimeksiannoista tai myyntituestä. (Smith & Dikolli 1995, 3)

2.7 Asiakkuudet

Asiakaspyramidi kuvaa hyvin asiakaslaskentatoimen ydintä (kuvio 4). Pyramidi muodostuu kerroksista, jotka kuvaavat asiakkaan tuottoja. Asiakaspyramidin pohjalla on paljon asiakkaita, jotka tuovat yritykselle vähän tuottoja. On huomattava, että myös kannattamattomat asiakkaat kuuluvat tähän ryhmään. Pyramidin huipulla on taas määrällisesti vähän asiakkaita, mutta ne tuottavat suurimman osan yrityksen tuotoista. Hyvin tunnettu yleistys asiakkaiden kannattavuuksista on niin sanottu 80:20 - sääntö. Sen mukaan 20 prosenttia asiakkaista tuovat yritykselle 80 prosenttia voitoista. (Kuchta & Troska 2007, 18)



Kuvio 4. Asiakaspyramidi (mukaillen Zeithaml et al. 2001, 124-125; van Raaij 2005, 376)

On yrityksen kannalta kannattavampaa ja tärkeämpää tunnistaa ja pitää kiinni olemassa olevista ja pitkäaikaisista asiakkaista kuin hankkia jatkuvasti uusia

asiakkaita (Reinartz & Kumar 2003, 77). Ei ole olemassa kannattavia tuotteita, vaan on olemassa vain kannattavia asiakkaita. Lähtökohtana asiakaskeskeiselle strategialle onkin, että yritys lisää myyntiä tai palvelua olemassa oleville asiakkaille, koska se on pitkällä aikavälillä kannattavinta. Zhang & Smith (2006, 30) toteavat, että asiakasmäärän lisääntyminen ei välttämättä tarkoita tuottojen lisääntymistä ja uusasiakashankinnassa tulee ottaa huomioon useita eri seikkoja. Yrityksen tulisi laatia uusien asiakkaiden hankintaa varten ohjenuora, joka käsittelisi sekä lyhyen- että pitkänaikavälin kannattavuutta. Yrityksen tulisi myös ennustaa kunkin asiakkaan tai asiakassegmentin todennäköinen kannattavuus ja analysoida kaikki potentiaaliset asiakkaat ja mahdolliset kannattamattomat asiakkaat. Yrityksen ei tulisi ottaa asiakkaikseen kannattamattomia asiakkaita, jollei niiden avulla saavuteta esimerkiksi laadullista etua. Profiloinnin aikana olisi myös tärkeää tarkastella erittäin kannattavia asiakkaita ja pyrkiä löytämään yhteisiä piirteitä heidän keskuudessaan. Yrityksen tulee myös realistisesti tarkastella mitä resursseja uudet asiakkaat vaativat ja pystytäänkö niitä tarjoamaan.

Asiakkaiden kannattavuuden arvioiminen on järkevä tapahtuma kaikenkokoisissa yrityksissä, kaikilla toimialoilla. Kozielin (2008, 54) mukaan jokaisen yrityksen on tunnettava ja ymmärrettävä asiakkaitaan, jotta voidaan päättää kannattaako asiakkaat pitää vai kannattaako heistä luopua. Asiakkaita voidaan arvioida muun muassa hinnoittelun, ajoituksen, rasituksen, riskisyyden, tyytyväisyyden, kustannusten tai tuottojen perusteella.

Yrityksen ei kuitenkaan tule tuijottaa pelkkiä taloudellisia kannattavuuslukuja arvioidessaan asiakkaiden kannattavuuksia, eikä kaikkia kannattamattomia asiakkuuksia tule lopettaa. Cooper & Kaplan (1998, 199) erittelevät erilaisia kannattamattomia asiakkaita, jotka yrityksen kannattaa säilyttää. Yrityksen kannattaa säilyttää uudet ja kasvavat asiakkaat, jotka ovat todennäköisesti tulevaisuudessa kannattavia. Nuoret, kasvavat ja kasvavilla toimialoilla toimivat asiakkaat mahdollistavat suuremmat tulevaisuuden kassavirrat kuin kypsillä tai taantuvilla toimialoilla toimivat asiakkaat (van Raaij 2005, 380). Ensin mainittujen asiakkaiden kannattavuuksia tulee tarkastella ja pyrkiä parantamaan jatkuvalla toiminnalla, jotta yrityksen tulevaisuuden liiketoiminta olisi kannattavaa. Lisäksi asiakkaat, jotka antavat taloudellisten (rahamääräisten) etujen sijaan laadullisia (ei-rahamääräisiä)

etuja, tulee säilyttää. Nämä asiakkaat saattavat vaikuttaa myös muihin asiakkaisiin positiivisella tavalla, jolloin yritys hyötyy entistä enemmän kyseisestä asiakkuudesta. Kannattamattomakin asiakkaat voivat antaa yritykselle paremman iskuvoiman markkinoilla esimerkiksi suuren markkinaosuuden tai suunnan näytön vuoksi. Yrityksen tulee myös säilyttää asiakkaat, vaikka kannattamattomia, joilta heidän on mahdollista oppia uutta ja kehittää omaa toimintaansa.

Selkeästi kannattamattomienkin asiakkaiden kanssa on usein mahdollista keskustella ja neuvotella sekä pyrkiä vaikuttamaan niiden käyttäytymiseen ja sitä kautta parantaa asiakkaiden kannattavuutta. Tällöin asiakaslaskentatoimen mahdollistamia tuloksia voidaan käyttää hyödyksi strategisessa päätöksenteossa. Tällainen strateginen asiakkuuksien hallinta voi myös vaikuttaa positiivisesti kustannustehokkuuteen tyydyttäessä asiakkaiden tarpeita. (Hart & Smith 1998, 412) Haenlein & Kaplan (2009, 89, 97) toteavat, että kannattamattomien asiakkaiden hankkimista tulisi ensisijaisesti välttää. Jos kannattamattomia asiakkaita kuitenkin on, tulisi yrityksen käyttää voimavaroja niiden muuttamiseen kannattaviksi. Yritys voi myös lopettaa kannattamattomia asiakkuuksia, kunhan asiakaskannattavuutta on tarkasteltu monesta eri näkökulmasta. Asiakkuuksien irtisanominen on vaihtoehto, joka yritysjohdon tulisi ottaa asiakasstrategiassaan huomioon, sillä kaikkia asiakkuuksia ei kannata jatkaa.

Ei-rahamittaisia ja laadullisia mittareita käytetään usein kuvaamaan asiakkaan strategista arvoa yritykselle. Yrityksen tulisi kuitenkin olla varovainen säilyttäessään asiakkaita, jotka tuottavat vain laadullista arvoa. Asiakas on yritykselle strategisesti arvokas vain, jos kyseisen asiakkaan säilyttäminen johtaa muiden asiakkaiden tuottamiin huomattaviin lisätuottoihin nyt tai tulevaisuudessa. Tällaista epäsuoraa tuottoa voidaan saada kolmesta eri lähteestä. Kannattamattomat asiakkaat voivat ensinnäkin houkutella muita asiakkaita yrityksen asiakkaiksi. Toiseksi kannattamattoman asiakkaan kanssa voidaan tehdä kehitysyhteistyötä, jonka seurauksena yrityksen tuote tai palvelu paranee huomattavasti, kannattavuus paranee ja asiakasmäärät saattavat kasvaa. Kolmanneksi tiettyjen suurten asiakkaiden ostovolyymit saattavat olla niin suuria, että ne kattavat suuren osan yrityksen kiinteistä kustannuksista. Tällöin nämä kannattamattomat asiakkaat

mahdollistavat yrityksen kannattavan liiketoiminnan muiden asiakkaiden kanssa. (van Raaij 2005, 380)

2.8 Asiakaslaskentatoimen hyötyjä

Asiakaslaskentatoimesta saadut suorat hyödyt liittyvät siihen, että havaitaan epätasaisesti jakautuvat tuotot ja kustannukset eri asiakkaiden ja asiakasryhmien välillä. Tieto siitä, kuinka paljon asiakkaat kuluttavat yrityksen resursseja, luo yritykselle uusia mahdollisuuksia kustannusten ja tuottojen hallintaan sekä strategiseen markkinointiin. Asiakaslaskennan avulla voidaan löytää uusia tapoja kustannusten pienentämiseksi ja tuottojen suurentamiseksi. Käytettäessä toimintolaskentaa yhdessä asiakaslaskentatoimen kanssa, voidaan paljastaa yhteydet toimintojen ja resurssikulutuksen välillä, jotka näyttävät suoraan tien kannattavimpiin toimintoihin. (van Raaij et al. 2003, 574)

Asiakaslaskentatoimi luo myös pohjan perusteltuun hinnoitteluun, erilaisille kanta-asiakasohjelmille sekä asiakkaille myönnetuille alennuksille. Sen avulla voidaan luoda asiakkaille segmentointi- ja asemointistrategioita perustuen kustannus- ja tuottoinformaatioon. Yritykset voivat myös kehittää segmentteihin perustuvia palvelukonsepteja. Tällöin erittäin kannattavia asiakkaita pyritään säilyttämään korkeatasoisella palvelulla ja pieniä, kannattamattomia asiakkaita ohjataan vähemmän palvelua vaativille segmenteille. (van Raaij et al. 2003, 574)

Wardin (1992, 119) mukaan asiakaslaskentatoimen merkittävimmät hyödyt liittyvät strategiseen suunnitteluun ja päätöksentekoon. Laskennan tulisikin painottua kannattavuuksien suhteellisiin eroavaisuuksiin ja kannattavuudessa tapahtuvien muutosten seuraamiseen yrityksen johdon tehdessä strategisia päätöksiä. Hyöty menetelmien käytöstä liittyy myös asiakasryhmien välisten suhteellisten kannattavuuksien tarkasteluun. Tämän tiedon avulla yrityksen on mahdollista keskittää voimavaransa asiakkaisiin, jotka tuovat eniten voittoa. Hyötyä asiakaslaskentatoimesta saadaan konkreettisimmin, kun siitä saatua tietoa käytetään apuna päätöksenteossa.

Yrityksen tuloksen kannalta olisi tärkeää käyttää asiakaslaskentaa ja selvittää yritykselle kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat. Stapleton et al. (2004, 589) esittävät, että varsinkin kilpailluilla markkinoilla, asiakaskohtaisten tuottojen ja kustannusten selvittäminen mahdollistaa oikean hinnoittelun ja sitä kautta yrityksen markkinaosuuden säilymisen tai kasvamisen sekä hyvän kannattavuuden.

Asiakaslaskentatoimi auttaa asiakassuhteiden määrittämisessä, asiakkaiden kannattavuuden havainnollistamisessa ja antaa viitteitä markkinointipanostusten kohdentamiseen eri asiakkaille ja asiakasryhmille. Asiakaslaskennan käyttö edesauttaa tulevaisuuteen suuntautuvaa ajattelua yrityksessä ja sen avulla voidaan luoda suunnitelmiin perustuvaa organisaatiokulttuuria. On tärkeämpää suunnitella, miten tehdä kannattamattomista asiakkaista kannattavia, kuin pelkästään havaita historiallisesta datasta, että tietty asiakas on ollut kannattamaton. (Jacobs et al. 2001, 362-363; Wang & Hong 2006, 715)

2.9 Asiakaslaskentatoimeen liittyviä ongelmia

Asiakaslaskentatoimeen liittyy siitä saatavien hyötyjen lisäksi luonnollisesti myös ongelmia. Ensimmäinen ongelma liittyy epävarmuuteen. Tulevaisuuteen liittyvät asiakaslaskentamenetelmät perustuvat vahvasti arvioihin, oletuksiin ja ennusteisiin, jolloin tarkkoja arvioita kannattavuudesta ei voida tehdä. Asiakkaiden tuottamien tuottojen ja aiheuttamien kustannusten määrittäminen ja oikeanlainen kohdistaminen on lisäksi erittäin haasteellista. Virheet määrittämisessä ja kohdistamisessa saattavat johtaa vääriin päätöksiin esimerkiksi asiakkuuksien hallinnassa ja sitä kautta heikentää yrityksen kokonaiskannattavuutta. (van Raaij 2005, 380; Jacobs et al. 2001, 354)

Epävakaille asiakaskannattavuuksille on erityisen haastavaa ennustaa ylös- ja alaspäin suuntautuvia muutostrendejä, joihin vaikuttavat esimerkiksi kilpailijan lanseeraamat uudet tuotteet tai palvelut. Yritykset tarvitsisivat joustavan asiakaslaskentamallin, joka voi olla erittäin haastavaa luoda ja ottaa käyttöön. (Wang & Hong 2006, 716) Asiakaskannattavuuslaskennan käyttö saattaa myös olla hyödytöntä tai rajattua toimialoilla, joilla kiinteiden kustannusten määrä on hyvin suuri (Shanahan & Lord 2006, 30).

Potentiaalinen ongelma liittyen asiakaslaskentatoimeen on se, että yrityksen laskentatoimen ammattilaiset keskittyvät yleisesti ottaen budjetointiin sekä tuotannon kustannusten laskentaan ja kohdistamiseen, jolloin muut laskentatoimeen liittyvät tehtävät jäävät yritysten muille osastoille. Ongelmaa kuvaa hyvin tilanne, jossa markkinointiosasto suorittaa asiakastyytyväisyyskyselyn, mutta he eivät tiedonkulun puutteellisuuden vuoksi välttämättä saa tietoa siitä, miten asiakastyytyväisyys vaikuttaa esimerkiksi yrityksen tulokseen. Markkinointiosasto ja laskentatoimen osasto ovat yrityksissä valitettavan usein sekä fyysisesti että psyykkisesti erilliset. (Nielsen et al. 2000, 272)

Kustannusanalyysien kehittäminen vaatii usein perinteisten laskentajärjestelmien muuttamista. Kilpailun koveneminen vaatii yritykseltä markkinaorientaatioon liittyvää liiketoimintastrategiaa. Markkinaorientoitunut strategia puolestaan vaatii asiakaslaskentatoimen menetelmien käyttämistä, jotka usein perustuvat toimintolaskentaan. Toimintolaskennan käyttöönotto saattaa olla erittäin työlästä, eivätkä työntekijät välttämättä näe siitä saatavaa hyötyä. Toimintolaskentaan liittyy myös kustannusajureiden määrittelemisen ongelma. Asiakaslaskentatoimeen liittyviä muita ongelmia ovat henkilöstön vastarinta uutta menetelmää kohtaan, organisaation puutteelliset suhteet osastojen välillä, suorituskyvynmittausjärjestelmien antamat vääristyneet tulokset, henkilöstön kouluttamisen puutteellisuus, johdon tuen puuttuminen sekä henkilöstön motivaation puutteellisuus. (Jacobs et al. 2001, 354; Nielsen et al. 2002, 272-273)

Asiakaskannattavuuslaskennan mukanaan tuoma ongelma on myös se, että asiakkaat saatetaan nähdä ensisijaisesti euroina eikä ihmisinä. Tämä johtaa siihen, että yritykset keskittyvät tiettyihin asiakkaisiin eivätkä asiakkaisiin yleensä. Tiettyjen asiakkaiden saattaa olla vaikea saada haluamaansa palvelua, asiakkaille tarjotut tuotteet ja palvelut eivät ole tasavertaisia, asiakkaat saattavat vieraantua tai heidät saatetaan sulkea pois tietystä sosiaalisesta piiristä. (Boyce 2000, 649)

3 ASIAKASLASKENTATOIMI PANKKITOIMIALALLA

Pankkien keskeisimpänä haasteena on kannattavien ja kannattamattomien asiakkaiden tunnistamisen lisäksi se, kuinka säilyttää erittäin kannattavat asiakkaat omina asiakkaina, löytää uusia kannattavia asiakkaita ja parantaa kannattamattomien ja huonosti kannattavien asiakkaiden kannattavuutta. Tähän haasteeseen vastatakseen on yritysten johdon laskentatoimen ammattilaisten laajennettava osaamistaan asiakaslaskentatoimen saralla. Woodin (2008, 29) mukaan asiakaskeskeinen toiminta on pankkitoimialalla yksi seitsemästä taloudellisesti hyvin menestyvän yrityksen ominaispiirteestä. Asiakkaiden tarpeet ja toiveet tulee ymmärtää ja käsitellä siten, että ne ohjaavat omalta osaltaan pankin toimintaa ja kehitystä. Vaikeinta asiakaslaskentatoimessa ei ole järjestelmän suunnittelu tai rakentaminen vaan se, miten ja mihin järjestelmästä saatua tietoa käytetään. (Valentine 2004, 64; Matthews 2006, 37)

Joissain tilanteissa on hyödyllistä määritellä asiakkaan kannattavuus suhteessa käytettyihin pääomaresursseihin, kun taas toisissa on tärkeää analysoida kannattavuutta koko elinkaaren ajalta. Se, minkä menetelmän, ajankohdan ja näkökulman yritysjohto päättää analyysiin valita, riippuu sekä yritys- että toimialakohtaisista seikoista. Asiakaskannattavuusanalyysijä tulisi tehdä ainoastaan tarkoituksenmukaisesti, jolloin on mahdollista saada erittäin tärkeää strategista informaatiota, jota johdon tulisi käyttää päätöksenteon tukena. (McNab 2006, 13)

3.1 Yleistä

Heitger & Heitger (2008, 261) esittävät, että pankkitoimiala käyttää vuodessa 500 miljoonaa dollaria asiakaslaskentaan ja asiakaskannattavuusanalyysihin. Asiakaslaskennan avulla pankit arvioivat yksittäisten asiakkaiden ja asiakasryhmien kannattavuuksia sekä tunnistavat arvoa luovat ja sitä tuhoavat asiakkaat. Asiakaslaskennan tehokas käyttö voi luoda kyseiselle pankille vahvan kilpailuedun suhteessa muihin alan yrityksiin parantamalla strategista ja operationaalista päätöksentekoa, johon sisältyvät esimerkiksi asiakkaiden hankinta ja asiakkuuksista luopuminen. Guerreiro et al. (2008, 389) esittävät puolestaan, että pankkitoimialalla

yrittäjän menestyminen liittyy useammin asiakaspalvelukustannusten kuin tuotekustannusten hallintaan. Tästä syystä asiakaskannattavuus on merkittävämpi kannattavuudenmittari kuin tuotekannattavuus ja yritykset tarvitsevat luotettavan menetelmän asiakkaiden ja asiakassegmenttien kannattavuuden määrittämiseen.

Erityisesti kilpailun kiristymisen nähdään aiheuttavan haasteita perinteisille johdon laskentatoimen menetelmille, jotka eivät useinkaan mahdollista kannattavien asiakkaiden ja asiakasryhmien tunnistamista. Kilpailun kiristyminen ohjaa pankkeja markkinaorientoituneeseen liiketoimintastrategiaan, mutta tämän strategian käyttöönotto ei takaa yrityksen kannattavuutta. (Nielsen et al. 2000, 269-271) Santosen (2007, 39) mukaan kilpailullinen ja turbulenti markkina-alue luo haasteita myös pankkitoimialalle aiemmin tyypillisten ”kehdestä hautaan” - asiakkuuksien syntymiselle. Santonen (2007, 39) esittää myös, että raju teknologinen kehitys ja sähköisen pankkitoiminnan nopea leviäminen ovat laajentaneet pankkien maantieteellistä ulottuvuutta. Internet aikakautena kilpailijat ovat vain yhden hiirenpainalluksen päässä yrityksestä, joka lisää kilpailijoiden määrää ja tekee pankkitoimialasta erittäin kansainvälisen.

Pankkien oletetaan tarjoavan laajaa tuote- ja palveluvalikoimaa asiakkailleen käyttäen useita eri jakelukanavia. Historiallisesti tarkastellen pankit ovat laajentaneet sekä tuote- ja palveluvalikoimaansa että jakelukanaviaan ilman, että perinteisiä valikoimia ja kanavia on hylätty. Vaikka laajemmat jakelukanavat varmistavat kattavamman tarjonnan ja laaja tuote- ja palveluvalikoima mahdollistavat laajemman asiakaskunnan, voi pankin kokonaiskannattavuus helposti heikentyä laajenemisen yhteydessä. Heikkenemisen syynä ovat yleisesti päällekkäiset toiminnot, jotka heikentävät yrityksen tehokkuutta. Pankkien asiakkaiden on havaittu olevan alttiita hintaherkkyydelle, jolloin hintojen kohotessa asiakas saattaa siirtyä kilpailevan yrityksen asiakkaaksi, jos kilpailijan hinnat ovat alhaisemmat, eikä asiakas koe saavansa muuta lisäarvoa nykyiseltä pankiltään. Tästä syystä oikeanlainen hinnoittelustrategia on pankeille elintärkeää. (Santonen 2007, 39)

Nykyään pankit keskittyvät enemmän moninaisten tuotteiden ja palvelujen myyntiin kuin perinteisten pankkitilien avaamiseen. Koska tuotteiden ja palvelujen myynnistä saadaan paremmat tuotot, pankit keskittyvät myymään niitä laajemmalla valikoimalla

ja kehittämään myös uusia, asiakkaille lisäarvoa tuovia, tuotteita ja palveluja. Pankkien asiakaslaskentaan perustuva strateginen päätöksenteko voi liittyä asiakaspalvelun kohdistamisen muutoksiin, tarjottavan tuotevalikoiman muutoksiin, uusien asiakkaiden hankintaan tai kannattamattomien asiakassuhteiden päättämiseen. (Hart & Smith 1998, 411; Guerreiro et al. 2008, 395)

Levine (1978, 37) esittää, että useimmat pankit käyttävät asiakaslaskentaa parantaakseen esimerkiksi lainan annon kannattavuutta yrityksessä. Asiakaslaskentaa käytetään myös, kun määritetään yksittäisen asiakkaan kannattavuutta. Laskentamenetelmän käyttö saattaa, luottoluokituksen ohella, vaikuttaa pankin ja asiakkaan väliseen suhteeseen. Asiakaslaskennan sanotaankin olevan pankin paras tietolähde kohdennettaessa varoja ja asiakaspalveluaikaa tietyille asiakkaille. Asiakaslaskennan tärkeyttä perustellaan juuri sillä, että sen myötä pankit pystyvät keskittymään kannattaviin asiakassegmentteihin ja lisäksi houkuttelemaan lisää kannattavia asiakkaita heidän asiakkaikseen. Pankit voivat asiakaslaskennan avulla myös kehittää innovaatioita ja erilaisia strategioita lisätäkseen kannattavilta asiakkailta jo saatua voittoa. (Payant 2003, 44; Pastor et al. 2006, 335)

Asiakkaiden kannattavuuden jakautumisesta on esitetty kaksi eriävää tulosta. Ensimmäinen tutkimus osoittaa, että 20 prosenttia pankin asiakkaista tuottavat yli 100 prosenttia sen voitoista, kattaen osittain myös kannattamattomien asiakkaiden aiheuttamat tappiot. Toinen taas esittää, että 20 prosenttia asiakkaista tuottaa jopa 225 prosenttia pankin voitoista, 70 prosentin tasapainoillessa voiton ja tappion rajalla ja 10 prosentin aiheuttaessa 125 prosentin tappion yritykselle. (Hart & Smith 1998, 411; Guerreiro et al. 2008, 393-395)

Athanasoglou et al. (2008, 122, 134-135) tutkivat pankkikohtaisia, toimialakohtaisia ja makrotaloudellisia tekijöitä, jotka vaikuttavat pankkien kannattavuuteen. Pankkikohtaisia tekijöitä ovat muun muassa johdon tehokkuus, taloudellinen riski ja pankin koko. Toimialakohtaisia tekijöitä ovat vastaavasti toimialan keskittyminen ja omistajien rooli. Makrotaloudellisia tekijöitä ovat tuotannon sykliisyys, suhdanteet ja odotettu inflaatio. Tutkimus osoittaa, että pankkikohtaiset tekijät, poissulkien pankin koko, vaikuttavat merkittävästi pankkien kannattavuuteen. Pääoman määrä on

erittäin tärkeä pankkien kannattavuuden selittäjä, koska altistuminen luottoriskeille pienentää huomattavasti tuottoja. Toisaalta johdon ja muun henkilöstön työnteon tehostuminen vaikuttaa pankin kannattavuuteen positiivisesti. Pankin johdon tärkeänä tehtävänä onkin tehdä päätöksiä kustannuksista ja kustannusrakenteesta, koska ne vaikuttavat merkittävästi pankin kannattavuuteen. Yksittäisen pankin koolla ei ole merkitystä, koska mittakaavaetuja ei pankkitoimialalla havaittu. Toimialakohtaisella tekijällä, pankin omistajuudella, ei ole vaikutusta sen kannattavuuteen, koska esimerkiksi yksityiset pankit eivät yleisellä tasolla saa parempia tuottoja kuin julkisessa omistuksessa olevat pankit. Myöskään toimialan keskittymisellä ei nähty olevan merkittävää vaikutusta pankkien kannattavuuksiin. Makrotaloudelliset tekijät, kuten inflaatio ja suhdanteet, vuorostaan vaikuttavat keskeisesti pankkien kannattavuuden muodostumiseen.

Tulevaisuuden näkymät pankkitoimialalla ovat täynnä muutoksia. Kansainvälisen telekommunikaation ja tietoteknisten ratkaisujen lisääntyminen ja kehittyminen, niiden kustannusten lasku sekä asiakkaiden itsepalvelun lisääntyminen asettavat koko pankkitoimialalle haasteita. Pankkien tarjoamat hyödykkeet ovat muuttuneet kulutushyödykkeiksi ja markkinat ovat avautuneet muillekin yrityksille kuin pankeille, esimerkiksi vakuutusyhtiöille ja luottolaitoksille, jotka tarjoavat samoja tuotteita ja palveluja kuin perinteiset pankit. Tämä on kiristänyt toimialalla käytävää kilpailua entisestään. Pankit ovat myös fuusioituneet erilaisiksi finanssitavarataloiksi, joiden entistä laajemman tuote- ja palvelutarjonnan avulla pyritään houkuttelemaan uusia kannattavia asiakkaita. (Ahmad 2005, 318)

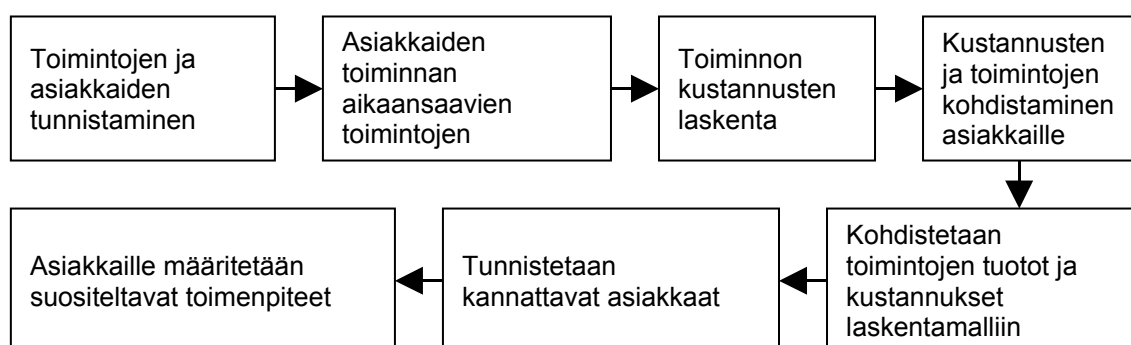
3.2 Asiakaskannattavuusanalyysi

Määritettäessä asiakkaiden kannattavuutta jokaisen asiakkaan tuottamat tuotot ja kustannukset kohdistetaan asiakkaalle. Tuottojen ja kustannusten kohdistaminen on erittäin keskeinen osa asiakaslaskennan täsmällisyyttä ja luotettavuutta. Palvelukustannukset - termiä (cost-to-serve) käytetään yleisesti pankkitoimialalla määrittämään asiakaspalvelusta koostuvia kustannuksia, kun ne kohdistetaan asiakkaalle. Guerreiro et al. (2008, 404) toteavat, että palvelukustannusten määrittäminen antaa yksityiskohtaista tietoa asiakaista ja mahdollistaa

kokonaisvaltaisemman asiakaskannattavuusanalyysin suorittamisen. Asiakaskannattavuutta voidaan mitata suhteessa pankkitiliin, jolloin kannattavuuden määrittämisessä huomioitaisiin kertyneet ja maksetut korot, tilinavauksen ja -sulkemisen kustannukset sekä ylläpitokustannukset. Kustannukset, jotka tulisi kohdistaa asiakkaille, ovat myynti-, markkinointi-, jakelu- ja hallinnointikustannukset. Toimintolaskentaa on käytetty paljon pankkitoimialan asiakaslaskennassa laskentamenetelmänä, jotta tuotot ja kustannukset tulisi kohdistettua tarkasti. Kustannusajureina voidaan käyttää esimerkiksi pankkitilien tai liiketapahtumien määrää. (Hart & Smith 1998, 412; Guerreiro et al. 2008, 392)

Asiakkaista muodostuvia kustannuksia voivat olla muun muassa tilinavauksesta ja -sulkemisesta johtuvat kustannukset, tilin ylläpitokustannukset, liiketapahtumasta johtuvat kustannukset, asiakashankinnan kustannukset, asiakaspalvelukustannukset, lainan hankintaan liittyvät kustannukset, korkokulut, myynnin jälkeen muodostuvat kustannukset sekä elinkaaren kustannukset. Asiakkaiden luomia tuottoja ovat muun muassa pankkitileihin liittyvät palvelumaksut, korkotuotot ja liiketapahtumiin liittyvät provisiot. (Hart & Smith 1998, 414-415; Helgesen 2005, 234; Payant 2003, 46)

Asiakaskannattavuusanalyysimallin luominen voi pankissa tapahtua kuvion 5 osoittamalla tavalla. Mallin rakentaminen aloitetaan toimintoanalyysillä ja tunnistamalla pankin asiakkaat. Tämän jälkeen selvitetään asiakkaiden tekemien toimintojen/liiketoimien ajoitus, yleisyys ja kustannukset. Kustannukset kohdistetaan tämän jälkeen asiakkaille. Lopuksi mallin antamaa taloudellista informaatiota peilataan strategiseen ja ei-taloudelliseen informaatioon ja tehdään päätökset asiakkuuksien hallinnasta. (Hart & Smith 1998, 412-413)



Kuvio 5. Asiakaslaskentamallin luominen (mukaillen Hart & Smith 1998, 413)

Nielsen et al. (2000, 271) toteavat, että toimintolaskenta voi auttaa asiakaskannattavuuslaskennan menetelmien käyttöönottoa pankkitoimialalla, koska toimintolaskennan laskentaperiaatteet mahdollistavat välillisten kustannusten paremman kohdistamisen asiakkaiden ja asiakasryhmien käyttämille toiminnoille. Toimintolaskennan avulla yritykset pystyvät tunnistamaan taloudellisesti kannattavat ja kannattamattomat toiminnot sekä asiakassuhteet.

3.3 Asiakassegmentin kannattavuusanalyysi

Asiakassegmentin kannattavuusanalyysi on samankaltainen kuin osiossa 3.2 esitetty yksittäisen asiakkaan kannattavuusanalyysi ja edellä esitettyjä malleja voidaan käyttää myös asiakassegmenttien kannattavuuksien määrittämiseksi. Pankkitoimialalla yritykset toimivat yleisesti ottaen kaikilla segmenteillä ja segmentoinnin tärkeys perustuukin siihen, että johdon tulee suunnitella ja toteuttaa kullekin segmentille erilainen palvelukonsepti perustuen sen kannattavuuteen. Kuviossa 6 esitetään asiakasuskollisuuden ja kannattavuuden välinen nelikenttä. Kuvion eri kentät kuvaavat pankkien eri asiakassegmenttejä, joille kaikille yritys johdon tulisi suunnitella omat toimintatavat. Tuntemattomat asiakkaat eivät ole lainkaan uskollisia pankille eivätkä tuo suuria tuottoja matalan kannattavuutensa takia. Pankin johdon tulisi havaita tuntemattomat asiakkaat nopeasti eikä kohdistaa näihin segmentteihin suuria investointeja. Muissa segmenteissä sijaitsevien asiakkaiden kannattavuuteen voidaan vaikuttaa merkittävästi erilaisten strategioiden avulla. Tosi ystävät ovat pitkäaikaisia ja korkeasti kannattavia asiakkaita, jotka tarvitsevat paljon palvelua ja investointeja. Perhoset ovat lyhytaikaisesti kannattavia pankille, joten niistä tulisi ottaa kaikki hyöty irti ennen kuin ne karkaavat toisen yrityksen palvelukseen. Kotilot ovat uskollisia, mutta kannattamattomia, asiakkaita, joiden kannattavuutta tulisi pyrkiä parantamaan erilaisin keinoin. (Garland 2005, 179-181)

	Lyhytaikaiset asiakkaat	Pitkäaikaiset asiakkaat
Korkea kannattavuus	Perhoset	Tosi ystävät
Matala kannattavuus	Tuntemattomat	Kotilot

Kuvio 6. Asiakasuskollisuus ja kannattavuus (mukaillen Garland 2005, 181)

Pankit voivat segmentoida asiakkaitaan asiakasryhmiin muun muassa iän, tilityypin, keskimääräisen tilisaldon, ympäristötekijöiden, sijainnin, käytön volatilitteetin tai kausiluontoisuuden perusteella. (Payant 2003, 44; Pastor et al. 2006, 335) Matthews (2006, 37) painottaa, että pankin johdon tulisi tarkastella nykyhetken kannattavuuden lisäksi myös mahdollista tulevaisuuden kannattavuutta jokaisessa segmentissä sijaitseville asiakkaille. On mahdollista havaita tiettyjä kaavoja, jonka mukaan esimerkiksi tietyn segmentin asiakkaista on mahdollista tulevaisuudessa tehdä kannattavampia ja näin ollen siirtää niitä paremmin kannattavaan segmenttiin.

3.4 Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi

Määritettäessä pankkitoimialalla asiakkaan elinkaaren kannattavuutta diskontataan yleensä asiakkaan tuomat tulevaisuuden tuotot ja sen aiheuttamat kustannukset nykyhetkeen. Jotta pankit pystyisivät määrittämään asiakkaan elinkaaren arvon, tulee johdon pystyä ennustamaan tulevaisuuden transaktioiden määrä, niistä aiheutuneet kustannukset sekä niistä saadut tuotot. (Glady et al. 2009, 2062)

Kilpailun kiristyminen ja pankkitoimialan muut haasteet ovat aiheuttaneet sen, että pankit pyrkivät tarjoamaan mahdollisimman laajaa tuote- ja palveluvalikoimaa asiakkailleen. Tämä on johtanut laajoihin fuusioihin ja yritysostoihin, jotka voidaan nähdä yhden yrityksen asiakaspohjan siirtymisenä toisen yrityksen omistukseen. Tästä syystä asiakkaiden arvostaminen ja niiden elinkaaren kannattavuuden

määrittäminen on nykypäivänä avainasemassa. Erityisesti pankkitoimialalla asiakkaan elinkaaren kannattavuuden arvioimisessa tulee yksittäisiä transaktioita ja jatkuvaa tulovirtaa käsitellä samanarvoisesti. Tämä johtuu siitä, että pankkien tuotot tulevat pääosin kahdesta suunnasta; lainojen ja investointien marginaaleista sekä erilaisten transaktioiden tuomista palkkioista ja provisioista. Jotta elinkaaren kannattavuusanalyysimalli olisi käyttökelpoisempi ja tehokkaampi, tulisi arvostuksen kohteena olla asiakasryhmä tai -segmentti yksittäisen asiakkaan sijaan. Elinkaaren kannattavuusanalyysimallin tulisi lisäksi olla helposti ymmärrettävistä ja mahdollisimman pelkistetty, jotta sitä voitaisiin käyttää monenlaisissa liike-elämän tilanteissa. Kannattavuusanalyysin pohjalta voidaan tämän jälkeen tehdä erilaisia strategisia päätöksiä, koskien esimerkiksi markkinointiponnisteluja, hinnoittelua tai palvelukanavia. Tulevaisuuden kannattavuuden määrittämiseen vaikuttavat ikä, elämäntavat, ostokäyttäytyminen nyt ja menneisyydessä sekä aktiviteettitaso. (Haenlein et al. 2007, 221-223)

3.5 Asiakkaan tai asiakasryhmän arvostaminen voimavaroina

Asiakkaan tai asiakasryhmän arvostamisesta voimavaroina ei pankkialalle keskittyneitä tutkimuksia löytynyt. Yksinkertaistaen voidaan kuitenkin todeta, että eri asiakkaat tai asiakasryhmät tuottavat erilaista arvoa yritykselle ja omaavat erilaisia tulevaisuuden potentiaaleja. Erityisesti laadullisia hyötyjä pankeille tuovia asiakkaita tulisi arvostaa voimavaroina. (Garland 2005, 190)

3.6 Pankkien ei-rahamääräiset mittarit

Pankkitoimialan ei-rahamääräisistä kannattavuuden mittareista on tehty hyvin vähän tutkimuksia. Tästä johtuen on myös vähän tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat näiden mittareiden suunnitteluun ja käyttöön pankeissa. Viimeaikoina kiinnostus kokonaisvaltaisiin kannattavuuden mittareihin on noussut muun muassa benchmarkingin, kokonaisvaltaisen laatutarkkailun (total quality management) ja tasapainotetun mittariston välityksellä. Näissä mittareissa keskitytään sekä rahamääräisiin että ei-rahamääräisiin näkökulmiin tarkasteltaessa yrityksen suoriutumista ja kannattavuutta. Kiinnostus on herännyt ensisijaisesti kiristyneen

kilpailun johdosta. Ei-rahamääräisten mittareiden ajatellaan ennakoivan paremmin yrityksen pitkän aikavälin kannattavuutta. Ne auttavat johtoa seuraamaan ja ohjaamaan yrityksen kehitystä kohti strategisia tavoitteita. (Hussain et al. 2002, 162-163)

Hussain et al. (2002, 173) esittävät, että taloudelliset rajoitteet vaikuttavat merkittävästi ei-rahamääräisten mittareiden muodostumiseen pankkitoimialalla. Taloudellisesti epävarmoina aikoina pankkien johto keskittyi rahamääräisiin mittareihin ei-rahamääräisten jäädessä vähemmälle huomiolle. Kilpailun kiristytessä yritysjohton kiinnostus ei-rahamääräisiä mittareita, kuten palvelun laatua ja asiakastytyvyyttä, kohtaan kasvaa. Syynä tähän saattaa olla se, että yrityksen on pyrittävä parantamaan tuotteiden ja palvelujen laatua, jotta asiakkaat pysyvät tyytyväisinä ja kokevat saavansa lisäarvoa juuri kyseiseltä pankilta. Pankit, jotka toimivat jonkun keskuspankin alaisuudessa, eivät itse pysty vaikuttamaan merkittäviin päätöksiin, kuten hinnoitteluun ja pitkän aikavälin suunnitteluun. Myös ei-rahamääräiset mittarit tulevat annettuina. Jos yritysjohto on rakentanut vahvan linkin strategian, johdon laskentatoimen ja kannattavuuden mittareiden välille, on todennäköisempää, että pankki kehittää itse ei-rahamääräisen mittariston, kuin että se kopioidaan joltain muulta yritykseltä.

Tasapainotettu mittaristo on saanut merkittävää suosiota tehokkaana johdon työkaluna, jossa taloudellinen näkökulma, sisäinen näkökulma, asiakasnäkökulma sekä oppimisen ja innovaation näkökulma yhdistyvät yrityksen liiketoimintastrategiaan. Davis & Albright (2004, 135-136) tutkivat onko tasapainotettua mittaristoa käyttävillä pankkien sivukonttoreilla parempi suorituskyky kuin sivukonttoreilla, jotka käyttävät ainoastaan rahamääräisiä mittareita. Tutkimustulos on linjassa monilta muilta toimialoilta tehtyjen tutkimusten kanssa; tasapainotetun mittariston nähdään parantavan myös taloudellista suorituskykyä ja kannattavuutta. Sivukonttorit, joissa käytettiin rahamääräisten mittareiden lisäksi myös ei-rahamääräisiä mittareita, suoriutuivat huomattavasti toisia sivukonttoreita paremmin.

Epävarma, monimutkainen ja vahvasti kilpailtu pankkitoimiala vaatii suorituskyvyn mittaristoa joka kattaa sekä sisäiset ja ulkoiset mittarit että rahamääräiset ja ei-

rahamääräiset mittarit. Tällaiset uudet, monta näkökulmaa omaavat kokonaisvaltaiset mittaristot, voivat täydentää perinteisiä budjettiin ja taloudellisiin mittareihin perustuvia kontrollointi- ja seurausmenetelmiä. Yleisesti ottaen pankit keskittyvät enemmän rahamääräisiin (tuotot, myynti, ROI) mittareihin ja ei-rahamääräiset (laatu, asiakastyytyväisyys, sosiaalinen vastuu) mittarit jäävät pienemmälle huomiolle. Asiakastyytyvyyden nähdään olevan yhteydessä suorituskykyyn ja kannattavuuteen, jolloin sitä pidetään tärkeimpänä ei-rahamääräisenä mittarina. (Hussain & Gunasekaran 2002, 232, 243)

Hallowell (1996, 36) toteaa, että asiakastyytyvyydellä ja -uskollisuudella on yhteys asiakaskannattavuuteen ja sitä kautta koko pankin kannattavuuteen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että pankin tärkeimpänä pyrkimyksenä tulisi olla jokaisen asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Pankkien asiakaskannoissa tulee aina olemaan asiakkaita, joita ei voi tyydyttää pankin tarjoamilla palveluilla ja hinnoilla sekä asiakkaita, jotka toimintansa vuoksi eivät ikinä muutu kannattaviksi. Pankkien tulisikin keskittyä palvelemaan niitä asiakkaitaan, joiden tarpeet pystytään tyydyttämään ja joille pystytään luomaan lisäarvoa tuotteiden ja palvelun kautta kilpailijoita paremmin. Nämä asiakkaat ovat luultavasti niitä, joiden kanssa luodaan pitkäkestoisia, kannattavia asiakassuhteita. He myös jotka ostavat monipuolisia tuotteita ja palveluita sekä suosittelevat pankkia vielä lähipiirilleen. (Hallowell 1996, 38) Yu (2007, 555) puolestaan esittää, että asiakastyytyväisyys on positiivisesti yhteydessä uudelleenostopäätökseen ja pankin yrityskuvan paranemiseen, mutta mitään merkittävää yhteyttä ei asiakastyytyvyyden ja asiakaskannattavuuden väliltä löydy. Asiakastyytyvyyden kasvaessa kasvavat yritykselle tulevien tuottojen lisäksi myös asiakaskohtaiset kustannukset, jolloin tyytyväisyyden paranemisella ei ole yhteyttä kannattavuuden paranemiseen.

Asiakasuskollisuus voidaan nähdä asiakkaan haluna suositella käyttämäänsä pankkia lähipiirilleen ja tarkoituksena pysyä pankin asiakkaana lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Baumann et al. (2007, 102-110) esittävät, että halua suositella pankkia lähipiirilleen voidaan parhaiten ennakoida voimakkaita tunteita sisältävien asenteiden, kokonaistyytyväisyyden ja empatian avulla. Lyhyen aikavälin aikomuksiin vaikuttavat eniten kokonaistyytyväisyys ja vastaanottavuus. Pitkän aikavälin pyrkimyksiin taas vaikuttavat eniten kokonaistyytyväisyys, voimakkaita tunteita

sisältävät asenteet sekä empatia. Tutkimuksen perusteella voimakkaimmat ja selkeimmät tulevaisuuden aikomuksia ennustavat tekijät olivat juuri kokonaistyytyväisyys ja voimakkaita tunteita sisältävät asenteet. Kokonaistyytyväisyyttä voidaan käyttää myös asiakkaiden segmentoinnin perustana, jolloin virheet esimerkiksi hinnoittelussa tai palvelun tasossa voidaan tuoda esille.

3.7 Pankkitoimialan erityispiirteitä

Pankkien kannattavuusraportointi, erityisesti tuote- ja asiakaskannattavuusraportointi, muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Raportoinnin muutoksiin vaikuttavat sekä yrityksen sisäiset että ulkoiset, toimintaympäristössä tapahtuvat, asiat. Ulkoisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi teknologian kehittyminen (tietotekniikka ja telekommunikaatio), lakien ja sääntelyjen muutokset, kilpailullisten, globaalien markkinoiden kehittyminen sekä asiakkaiden houkuttelemisen vaikeutuminen. Pankin sisäisistä asioista voidaan nostaa esille uusien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen, tuote- ja palveluvalikoiman laajentuminen sekä johdon laskentatoimen kulttuurin muuttuminen. Muutokset ovat johtaneet päivittäiseen teknologian hyödyntämiseen, muuttuvien kustannusten tarkempaan kohdistamiseen, tuote- ja asiakaskannattavuuksien määrittelyyn, budjetointiin ja budjettiraportointiin sekä suorituskyvymittausjärjestelmien käyttöönottoon. Yleisesti ottaen pankit tarvitsevat nykyään enemmän ja parempaa tietoa liiketoimintaprosesseistaan ylläpitääkseen taloudellisen toimintakykynsä. (Helliari et al. 2002, 27-46)

Pankkien johtajat ympäri maailmaa ovat havainneet, että pitkäaikainen kasvu ja kannattavuus riippuvat heidän kyvyistään hankkia ja säilyttää uskollisia asiakkaita. Tähän ovat vaikuttaneet merkittävästi alati kiihtyvä kilpailu, toimialan sääntelyn väheneminen sekä monipuolisten tuotteiden ja palveluiden kansainvälisestäkin helppo saatavuus asiakkaille eri yrityksiltä. Pankit tekevät myös paljon töitä kustannustensa karsimiseksi. Erilaiset taustatoiminnot ja asiakaspalvelu on saatettu siirtää halvemmän työvoiman maihin, liiketoimintaprosessit on rationalisoitu, työvoiman tehokkuutta on pyritty maksimoimaan ja informaatioteknologisista ratkaisuista on puristettu kaikki mahdollinen hyöty irti. (Symonds et al. 2007, 4)

Bátiz-Lazo & Wood (1999, 445) esittävät, että pankkien johto keskittyy enimmäkseen kehittämään strategioita koskien alalle tulon esteitä kuin tunnistamaan houkuttelevia kasvumahdollisuuksia. Johto pyrkii usein noudattamaan strategiaa, jossa yhdistyvät sekä taloudelliset että strategiset tavoitteet, mutta tasapainon löytäminen näiden väliltä saattaa olla hyvin vaikeaa. Haastattelututkimukset osoittivat, että pankkien johtajat noudattavat perinteisiä ”näin olemme aina tehneet” - strategioita, jotka perustuvat oletuksiin ja syvään juurtuneisiin kokemuksiin enemmän kuin perustuen strategian resursseihin, prosesseihin ja osaamiseen, jotka ovat avainasemassa, kun tuotetaan asiakkaille arvoa ja luodaan kilpailuetua. Useilla pankeilla on myös vaikeuksia määritellä oma strategiansa selkeästi, jolloin seurauksena saattaa olla hukattuja panostuksia ja energiaa sekä huonompi kannattavuus. (Bick et al. 2004, 316)

Pankkitoimialalla on käynnissä erittäin laajat kustannustenkarsimisoperaatiot. Kilpailun kiristyessä pankit on pakotettu löytämään vaihtoehtoisia tapoja minimoidakseen asiakkaiden palvelusta aiheutuvat kustannukset. Kustannussäästöjä on saatu aikaan muun muassa fuusioilla, supistuksilla, tukipalvelujen keskittämisillä, fyysisten sivukonttorien sulkemisilla, vaihtamalla henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta asiakkaiden itsepalveluun ja ulkoistamalla tukitoimintoja muille yrityksille. Pankkien johdon on kuitenkin huomioitava, että kustannussäästöillekin tulee asettaa takaraja. Jos kustannuksia karsitaan liikaa, myös tuotteiden ja palvelujen laatu saattaa merkittävästi huonontua. Tämä puolestaan saattaa aiheuttaa asiakkaiden menettämistä ja kilpailukyvyn heikkenemistä. (Ahmad 2005, 318-319)

Ahmad (2005, 317-318) esittää, että yhteiskunnan ikääntyessä pankit kohtaavat väistämättä vähenevän määrän uusia nuoria asiakkaita. Koska uusia houkuttelevia asiakkaita on vaikea löytää, pankit turvautuvat saalistamaan kilpailijoidensa asiakkaita. Tämän lisäksi yritysten tulee kiinnittää erityistä huomiota nykyisten asiakkaidensa säilyttämiseen. Ilman selkeää asiakasstrategiaa pankki voi joutua kalliiseen saalistamis- ja vastasaalistamiskiarteeseen kilpailijoidensa kanssa.

Pankit ovat pyrkineet karsimaan kustannuksiaan siirtämällä osan tuotteistaan ja palveluistaan itsepalvelu-toiminnoiksi internetiin tai etäpalveluksi esimerkiksi puhelimen välityksellä. Vaikka etä- ja itsepalvelujen osuus on kasvanut huomasti,

pankkien asiakkaat antavat merkittävää painoarvoa ja saavat lisäarvoa kasvatusten tapahtuvasta asiakaspalvelusta. Voidaankin vetää se johtopäätös, etteivät etä- ja itsepalvelut ole korvanneet täysin kasvatusten tapahtuvan asiakaspalvelun tarvetta. Tämä aiheuttaa melkoisen ristiriidan pankin johtajille, koska heidän tulisi samanaikaisesti leikata kustannuksia ja antaa asiakkailleen heidän haluamiaan ja arvostamiaan palveluja. (Durkin et al. 2003, 177, 186)

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiakaslaskentatoimeen liittyviä tutkimuksia on viimeisten vuosikymmenten aikana tehty kohtuullisen paljon. Tutkimuksia on tehty hyvin erilaisista näkökulmista; asiakkaiden taloudellisesta kannattavuudesta, kannattavuuteen liittyvistä laadullisista mittareista, asiakaslaskentajärjestelmien kehittämisestä ja implementoinnista, asiakaslaskennan eri osa-alueista ja menetelmistä, asiakastyytyvyydestä ja asiakasuskollisuudesta sekä erilaisista asiakkuuksista. Varsinaista asiakaskannattavuuslaskentaan ja sen menetelmiin liittyvää tutkimusta ei pankkitoimialalla ole kuitenkaan tehty. Strategiseen johdon laskentatoimeen suoraan liittyviä tutkimuksia esiintyy myös melko vähän. Sen sijaan markkinoinnin tutkimuskentässä asiakkuuksiin, asiakastyytyvyyteen, asiakasuskollisuuteen ja niiden kautta asiakaskannattavuuteen liittyviä tutkimuksia on tehty runsaasti. Markkinointiin liittyvät tutkimukset laajentavat asiakaslaskentatoimen näkökulmaa, joka tulee mielestäni nähdä positiivisena ja tutkimusta rikastuttavana asiana.

Asiakaslaskentatoimeen liittyvät tutkimukset ovat monipuolisuutensa vuoksi usein ristiriidassa toistensa kanssa. Laajan kirjallisuuskatsauksen myötä nousi esiin useita erilaisia teorioita, menetelmiä ja käytäntöjä, jotka liittyvät aiheeseen. Vaikka Guildingin ja McManusin (2006) tekemä asiakaslaskennan osa-alueiden jaottelu toimii pohjana useille tutkimuksille, ei asiakaslaskentatoimen kentästä mielestäni ole holistista, kaikille yhteistä, käsitystä. Jaottelu toimii kuitenkin hyvin tutkimuksen yleisenä viitekehyksenä. Pankkitoimialalta olevissa tutkimuksissa ei ollut suoria viittauksia Guildingin ja McManusin tutkimukseen, joka myös viittaa aihepiirin epäyhtenäisyyteen. Asiakaslaskentatoimen menetelmistä, soveltuvuudesta, rahamääräisistä ja ei-rahamääräisistä mittareista sekä tiedon hyödyntämisestä ei ole muodostettu kokonaisvaltaista teoreettista perustaa, johon suurin osa tutkimuksista pohjautuisi. Holistisen käsityksen puuttuminen saattaa johtua asiakaslaskentatoimen kohtuullisen lyhyestä historiasta, laajojen kansainvälisten tutkimusten harvinaisuudesta tai moniulotteisesta aihepiiristä.

Asiakaslaskentatoimen yrityksille tarjoama hyöty tuotiin esille useissa tutkimuksissa. Tärkeimpänä asiakaslaskentatoimen tuomana etuna nähtiin se, että yritysjohto

pystyy havaitsemaan tuottojen ja kustannusten epätasaista jakautumista asiakkaiden ja asiakasryhmien välillä. Tämän jälkeen voidaan joko asiakkaille tai asiakasryhmille tarjota sopivaa palvelukonseptia. Myös kustannusten hallinta ja optimaalisen kustannusrakenteen kehittäminen ovat asiakaslaskentatoimesta saatavien hyötyjen kärkipaikoilla. Yrityksen johto voi käyttää saatua informaatiota strategisen päätöksenteon tukena ja saada näin kilpailuetua suhteessa muihin toimialan yrityksiin. Asiakaslaskentatoimea ja sen menetelmiä on luonnollisesti myös kritisoitu. Epävarmuustekijät ja virheiden mahdollisuus ovat olemassa. Ne johtavat pahimmassa tapauksessa vääränlaisiin päätöksiin esimerkiksi asiakkaan säilyttämisestä tai tarjottavista tuotteista ja palveluista sekä sitä kautta kannattavuuden huononemiseen. Organisaatiossa ei välttämättä ole holistista käsitystä asiakaslaskentatoimesta, joka saattaa aiheuttaa tehottomuutta yrityksen sisäisissä prosesseissa. Asiakaskannattavuuslaskentamalleja ei välttämättä hyödynnetä oikealla tavalla tai tarpeeksi tehokkaasti, jolloin niistä saatava hyöty voi jäädä hyvin mitättömäksi.

Pankkitoimialaa käsitteleviä tutkimuksia löytyi kohtalaisesti, mutta käytännön asiakaskannattavuuslaskennan menetelmistä ja hyödyntämisestä ei tietoa löytynyt. Tämä liittyy luultavasti siihen, että pankit, kuten monen muun toimialan yrityksetkin, pitävät asiakaskannattavuuteen liittyviä tietoja lähes yrityssalaisuuksina. Tietoja asiakkaiden kannattavuuksien määrittämisestä, asiakkaiden segmentoinnista tai asiakkuuksien johtamisesta ei haluta tuoda julkisuuteen, sillä niistä nähdään saatavan kilpailuetua suhteessa toimialan muihin yrityksiin. Asiakaslaskentatoimea käytetään kuitenkin hyvin yleisesti erityisesti pankkitoimialalla kilpailun kiristymisen sekä asiakkaiden säilyttämisen ja hankinnan haasteellisuuden vuoksi. Nykyään myös pankkitoimialalla on asiakkaista tarjolla lähes ääretön määrä tietoa. Keskeistä ei enää olekaan tiedon määrän kasvattaminen ja hankinta vaan se, miten tietoa hyödynnetään. Johdon rooli tiedon hyväksikäyttämisessä ja jakamisessa on erittäin merkittävässä asemassa.

Asiakkaiden säilyttäminen ja pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat pankeille ensisijaisen tärkeitä, koska pitkän aikavälin kasvun ja kannattavuuden nähdään liittyvän tiiviisti näihin kahteen ulottuvuuteen. Asiakkaiden tarpeiden tulisi muokata pankkien rakenteita, toimintaa ja kehitystä. Pankit tekevät tasaisin väliajoin

asiakastyytyväisyyskyselyitä kartoittaakseen asiakkaiden tarpeet, tottumukset ja odotukset. Pankkien johdon keskeisenä haasteena on asiakkaista saadun tiedon hyödyntäminen tehokkaasti strategisessa ja operationaalisessa päätöksenteossa. Päätöksenteko voi liittyä esimerkiksi palvelukonseptin sisältöön, tuote- ja palveluvalikoimaan, uusasiakashankintaan tai asiakassuhteiden päättämiseen. Palvelukonseptien vaihtelu asiakkaiden ja asiakasryhmien välillä voi hyödyttää sekä asiakasta että pankkia, mutta päätöksenteossa voi tapahtua myös virheitä, joiden myötä asiakas ei esimerkiksi saa toivomaansa palvelua.

Huomio kiinnittyy nykyään myös asiakkaiden ei-rahamääräisiin kannattavuuden mittareihin, joita ovat muun muassa palvelun laatu, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja sosiaalinen vastuu. Johdon tavoitteena on määritellä asiakkaiden tai asiakasryhmien kokonaiskannattavuutta, vertailla asiakkaiden ja asiakasryhmien välisiä eroja sekä pohtia näiden erojen takana olevia syitä, eikä tuijottaa pelkkiä euromääräisiä kannattavuuden arvoja.

Pankkitoimialaan ja asiakaskannattavuuteen liittyviä tulevaisuuden ulottuvuuksia ovat kansainvälistyminen, itsepalvelun lisääntyminen, verkkopalveluiden käytön lisääntyminen, tekniikan ja teknologian kehitys, markkinoiden avautuminen muille kuin perinteisille pankeille sekä kilpailun kiristyminen entisestään. Taistelu asiakkaiden hankinnasta ja niiden säilyttämisestä on myös varmasti tulevaisuudessa yritysten välillä kiivasta. Erilaisia finanssitavarataloja, joiden tuote- ja palvelutarjonta on pankeja huomattavasti laajempi, syntyy tulevaisuudessakin. Laadullisten mittareiden ja näkökulmien käyttö ja merkitys saattavat kilpailun kiristyessä kasvaa ja kohota jopa taloudellisia mittareita merkittävimiksi mittareiksi. Erityisesti kokonaisvaltaiset suorituskyvyn ja kannattavuuden mittarit tulevat varmasti yleistymään tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa myös ydinosaamiseen keskittyminen, ja sitä kautta muiden toimintojen ulkoistaminen, saattaa lisääntyä.

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda holistinen kuva asiakaslaskentatoimen kentästä sekä tutkia asiakaslaskentatoimea pankkitoimialalla. Mielestäni molemmat tavoitteet saavutettiin siinä määrin kun kirjallisuuskatsauksen perusteella oli mahdollista. Pankkitoimialasta löytyi paljon mielenkiintoista ja hyödyllistä tietoa liittyen asiakaslaskentatoimeen ja tutkimuksessa käsiteltiin alan tutkimuksia suhteellisen

laajasti. Holistinen käsitys luotiin ehkä enemmänkin asiakaslaskennasta tehdyistä tutkimuksista kuin itse asiakaslaskennan kentästä. Tämä johtuu pitkälti siitä, että asiakaslaskentatoimen perustana ei ole yhtenäistä teoriapohjaa, johon tieteelliset tutkimukset pohjautuisivat. Olen kuitenkin tyytyväinen tekemiini havaintoihini ja johtopäätöksiini.

Asiakaslaskentatoimen tutkimista voisi jatkaa tekemällä erilaisia empiirisiä tutkimuksia aiheesta. Esimerkiksi laaja, kansainvälinen tai kansallinen kartoitus siitä, minkälaisia asiakaskannattavuuslaskennan menetelmiä pankeissa käytetään, miten saatua tietoa hyödynnetään ja mitä hyötyä asiakaslaskennasta on, voisi olla mahdollinen. Jatkotutkimuksena voisi myös tarkastella yhtä tai useampaa pankkitoimialan yritystä tapaustutkimusten avulla, jolloin saataisiin selkeämpi kuva asiakaslaskentatoimesta käytännössä. Tutkimusta voisi laajentaa koskemaan eri toimialojen käyttämää asiakaslaskentaa ja toimialojen välisiä mahdollisia eroavaisuuksia. Asiakaslaskentatoimen kokonaiskuvan selkeyttämiseksi olisi tarpeellista tehdä laajempaa kirjallisuuskatsausta, jonka avulla saattaisi olla mahdollista luoda holistinen käsitys aiheesta.

5 YHTEENVETO

Tutkimuksessa tarkastellaan asiakaslaskentatoimea strategisen johdon laskentatoimen osa-alueena ja menetelmänä. Alussa tutkimukselle luotiin lähtökohta asiakaslaskentatoimesta yleisellä tasolla, jonka jälkeen siirryttiin tutkimaan erityisesti pankkitoimialaa. Työ perustuu teoreettiseen tutkimukseen. Tutkimukseen ei ole sisällytetty empiiristä tutkimusta, koska asiakaslaskentatoimeen liittyvät asiat ovat hyvin lähellä yrityssalaisuuksia, eivätkä yritykset tahdo julkistaa tietoja omista asiakaslaskentajärjestelmistään. Myös tutkimukseen liittyvät aika- ja laajuusrajoitukset puolsivat tätä päätöstä.

Guiding & McManus (2002, 46) jakavat asiakaslaskennan viiteen eri osa-alueeseen. Osa-alueet ovat asiakaskannattavuusanalyysi, asiakassegmentin kannattavuusanalyysi, asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi, asiakkaiden tai asiakasryhmien arvostaminen voimavaroina sekä asiakaslaskenta. Neljää ensin mainittua on käytetty työn yleisenä viitekehyksenä. Työssä tuodaan esille myös asiakaslaskentatoimeen liittyviä ei-rahamääräisiä mittareita, toimintolaskennan yhteys asiakaslaskentaan sekä asiakaslaskentatoimen hyötyjä ja ongelmia. Tutkimuksen jälkimmäinen osa keskittyy asiakaslaskennan erityispiirteisiin pankkitoimialalla. Asiakaslaskentatoimesta ei ole olemassa holistista näkemystä, koska näkökulma on nuorehko, ja siihen liittyvät asiat ovat lähellä yrityssalaisuuksia.

Asiakaslaskentatoimen avulla pankit arvioivat yksittäisten asiakkaiden ja asiakasryhmien kannattavuuksia. Asiakaslaskennan tehokas käyttö voi luoda kyseiselle pankille vahvan kilpailuedun suhteessa muihin alan yrityksiin parantamalla strategista ja operationaalista päätöksentekoa, johon sisältyvät esimerkiksi asiakkaiden hankinta ja säilyttäminen sekä asiakkuuksista luopuminen. Asiakaskannattavuuslaskennan avulla voidaan palvelukonseptia muokata asiakkaalle tai asiakasryhmälle sopivaksi. Pankkien johtajat ovat havainneet, että pitkäaikainen kasvu ja kannattavuus riippuvat heidän kyvyistään hankkia ja säilyttää uskollisia asiakkaita. Tähän ovat vaikuttaneet merkittävästi alati kiihtyvä kilpailu, toimialan sääntelyn väheneminen sekä eri yritysten tarjoamien monipuolisten tuotteiden ja palveluiden kansainvälisestikin helppo saatavuus asiakkaille.

LÄHDELUETTELO

Ahmad, R. (2005) A conceptualization of a customer-bank bond in the context of the twenty-first century UK retail banking industry. *International Journal of Bank Marketing* 23, 4, 317-333.

Athanasoglou, P., Brissimis, S. & Delis, M. (2008) Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability. *International Financial Markets, Institutions & Money* 18, 121-136.

Bátiz-Lazo, B. & Wood, D. (1999) Management of core capabilities in Mexican and European banks. *International Journal of Service Industry Management* 10, 5, 430-448.

Baumann, C., Burton, S., Elliot, G. & Kehr, H. (2007) Prediction of attitude and behavioural intentions in retail banking. *International Journal of Bank Marketing* 25, 2, 102-116.

Bick, G., Brown, A. & Abratt, R. (2004) Customer perceptions of the value delivered by retail banks in South Africa. *The International Journal of Bank Marketing* 22, 5, 300-318.

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.

Collings, D. & Baxter, N. (2005) Valuing customers. *BT Technology Journal* 23, 3, 24-29.

Davis, S. & Albright, T. (2004) An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research* 15, 135-153.

Durkin, M., Howcroft, B., O'Donnell, A. & McCartan-Quinn, D. (2003) Retail bank customer preferences: personal and remote interactions. *International Journal of Retail & Distribution Management* 31, 4, 177-189.

Garland, R. (2005) Segmenting retail banking customers. *Journal of Financial Services Marketing* 10, 2, 179-191.

Glady, N., Baesens, B. & Croux, C. (2009) A modified Pareto/NBD approach for predicting customer lifetime value. *Expert Systems with Applications* 36, 2062-2071.

Guerreiro, R., Bio, S R. & Merschmann, E V V. (2008) Cost-to-serve measurement and customer profitability analysis. *The International Journal of Logistics Management* 19, 3, 389-407.

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

- Haenlein, M., Kaplan, A. & Beeser, A. (2007) A model to determine customer lifetime value in retail banking context. *European Management Journal* 25, 3, 221-234.
- Haenlein, M. & Kaplan, A. (2009) Unprofitable customers and their management. *Business Horizons* 52, 89-97.
- Hallowell, R. (1996) The relationship of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service* 7, 4, 27-42.
- Hart, A. & Smith, M. (1998) Customer profitability audit in the Australian banking sector. *Managerial Auditing Journal* 13, 7, 411-418.
- Heitger, L E. & Heitger, D L. (2008) Jamestown electric supply company: Assessing customer profitability. *Issues in Accounting Education* 23, 2, 261-280.
- Helgesen, Ø. (2007) Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry- A managerial accounting approach. *Industrial marketing management* 36, 757-769.
- Helgesen, Ø. (2006) Customer segments based on customer account profitability. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14, 3, 225-237.
- Helliar, C., Cobb, I. & Innes, J. (2002) A longitudinal case study of profitability reporting in a bank. *British Accounting Review* 34, 27-53.
- Hussain, M. & Gunasekaran, A. (2002) Management accounting and performance measures in Japanese banks. *Managing Service Quality* 12, 4, 232-245.
- Hussain, M. & Zahirul, H. (2002) Understanding non-financial performance measurement practices in Japanese banks. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 15, 2, 162-183.
- Ittner, C. & Larcker, D. (2000) Non-financial performance measures: what works and what doesn't. *Knowledge at Wharton*, December 2000, 1-4.
- Jacobs, F A., Johnston, W. & Kotchetova, N. (2001) Customer profitability- Prospective vs. Retrospective approach in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management* 30, 353-363.
- Kaplan, R S. & Cooper, R. (1998) *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston, Harvard Business School Press.
- Keiningham, T L., Perkins-Munn, T., Aksoy, L. & Estrin, D. (2005) Does customer satisfaction lead to profitability? *Managing Service Quality* 15, 2, 172-181.
- Koziel, M. (2008) Letting Go: Evaluating and firing clients. *Journal of Accountancy* 205, 1, 54-59.

- Kuchta, D. & Troska, M. (2007) Activity-based costing and customer profitability. *Cost Management*, 21, 3, 18-25.
- Langfield-Smith, K. (2008) Strategic management accounting: how far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 21, 2, 204-228.
- Lee, J H. & Park, S C. (2005) Intelligent profitable customers segmentation system based on business intelligence tools. *Expert systems with Applications* 29, 145-152.
- Levine, J B. (1978) How a bank performs a customer profitability analysis. *Management Accounting*, 59, 12, 37-45.
- Libai, B., Narayandas, 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.
- Matthews, G. (2006) Measuring customer profitability. *Community Banker*, August 2006, 36-38.
- McNab, D. (2006) Customer Profitability. *Journal of Performance Management* 19, 2, 10-44.
- Mouritsen, J. (1997) Marginalization of the customer: Customer orientation, quality and accounting performance. *Scandinavian Journal of Management* 13, 1, 5-18.
- Murby, L. (2008) Customer profitability. *Financial Management*, February 2008, 32-33.
- Nielsen, J F., Bukh, P N. & Mols, N P. (2000) Barriers to customer-oriented management accounting in financial services. *International Journal of Service Industry Management* 11, 3, 269-286.
- Niraj, R., Foster, G., Gupta, M R. & Narasimhan, C. (2008) Understanding customer level profitability implications of satisfaction programs. *Journal of business & Industrial Marketing* 23, 7, 454-463.
- Pastor, J., Lovell, C.A. & Tulkens, H. (2006) Evaluating the financial performance of bank branches. *Annals of Operations Research* 145, 321-337.
- Payant, W R. (2003) The challenges and opportunities of customer profitability analysis. *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, 41-47.
- 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.

Reinartz, W J. & Kumar, V. (2003) The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing* 67, 77-99.

Santonen, T (2007) Price sensitivity as an indicator of customer defection in retail banking. *International Journal of Bank Marketing* 25, 1, 39-55.

Shapiro, B P., Rangan, V K., Moriarty, R T. & Ross, E B. (1987) Managing customers for profits (not just sales). *Harvard Business Review* 65, 5, 101-108.

Shanahan, Y. & Lord, B. (2006) Management accounting in the corporate sector: recent research. *Chartered Accountants Journal* 29-31.

Smith, M. & Dikolli, S. (1995) Customer profitability analysis: an activity-based costing approach. *Managerial Auditing Journal* 10, 7, 3-7.

Smith, M. (2000) Strategic Management Accounting. *Management Accounting*, January 2000, 40-42.

Stapleton, D., Sanghamitra, P., Beach, E. & Julmanichoti, P. (2004) Activity-based costing for Logistics and Marketing. *Business Process Management Journal* 10, 584-597.

Symonds, M., Wright, T. & Ott, J. (2007) The customer-led bank: how to retain customers and boost top-line growth. *Journal of business strategy* 28, 6, 4-12.

Valentine, L. (2004) Looking for Ms./Mr. Right. *ABA Banking Journal*, June 2004, 64-67)

van Raaij, E., Vernooij, M. & van Triest, S. (2003) The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial marketing management* 32, 573-583

van Raaij, E. (2005) The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning* 23, 4, 372-381.

Wang, H-F. & Hong, W-K. (2006) Managing customer profitability in a competitive market by continuous data mining. *Industrial marketing management* 35, 715-723.

Wang, W. (2005) An evaluation of the Balanced Scorecard in the equity valuation. *Journal of Intellectual Capital* 6, 2, 206-221.

Ward, K. (1992) *Strategic management accounting*. Oxford, Butterworth-Heinemann.

Wood, M. (2008) Defining what makes a bank highly efficient. *Bank Accounting & Finance* December 2007-January 2008, 29-34.

Yu, S-H. (2007) An empirical investigation on the economic consequences of customer satisfaction. *Total Quality Management* 18, 5, 555-569.

Zeithaml, V A., Rust, R T. & Lemon, K N. (2001) The customer pyramid: creating and serving profitable customers. *California Management Review* 43, 4, 118-142.

Zhang, L. & Smith, M. (2006) Customer profitability analysis. *Financial Management*, May 2006, 30-31.