

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteellinen tiedekunta

Kauppätieteiden kandidaatin tutkinnon tutkielma

Laskentatoimi

**ASIAKKAAN ELINKAAREN KANNATTAVUUSANALYYSIN
HYÖDYNTÄMINEN**

UTILIZATION OF LIFETIME CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS

27.12.2009

Tekijä: Laura Korkalainen

Opponentti: Nico Fontanili

Ohjaaja: Satu Pätäri

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmä ja –aineisto	4
1.4	Työn rakenne	5
2	ASIAKASLASKENTATOIMI	6
2.1	Mitä asiakaslaskentatoimi on?.....	6
2.2	Asiakaslaskentatoimen menetelmät	10
2.2.1	Asiakaskannattavuusanalyysi.....	10
2.2.2	Asiakassegmentin kannattavuusanalyysi	11
2.2.3	Asiakkaiden tai asiakasryhmien arvostaminen voimavaroina.....	11
3	ASIAKKAAN ELINKAAREN KANNATTAVUUSANALYYSI	13
3.1	Mitä tietoa analyysi tuottaa?	13
3.2	Miten tietoa hyödynnetään?	16
3.2.1	Tilapäistarkoitukset.....	17
3.2.2	Asiakkaiden valinta.....	17
3.2.3	Asiakassuhteiden ylläpitäminen	18
3.2.4	Hinnoittelu	20
3.2.5	Liiketoimintakäytäntöjen arvioiminen.....	20
3.3	Analyysin hyödyt.....	21
3.4	Analyysin ongelmat	23
3.5	Yhteenveto hyödyistä ja ongelmista	27
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	29
	LÄHDELUETTELO	32

LIITTEET

LIITE 1: Aikaisemmat tutkimukset

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Yritysten on mahdollista tavoitella ja saavuttaa kilpailuetua asiakkaisiin keskittyvien strategioiden avulla. Markkinoinnin parissa asiakkaisiin on keskitytty jo pidemmän aikaa, mutta laskentatoimen kentässä asiakkaisiin keskittyminen laskelmissa on lisääntynyt vasta viimeisen vuosikymmenen aikana. (Guilding & McManus 2002, 45) Asiakaslaskentatoimeen keskittyvän tutkimuksen vähäisyys on yllättävää, kun huomioidaan että myös Balanced Scorecardissa asiakas on yhtenä dimensiona. Kyseinen menetelmä on saanut merkittävästi huomioita sekä tutkimusten että käytännön parissa, joten on epätavallista, ettei laajempaa kiinnostusta ole herännyt asiakkaiden suorituskyvyn laskentaa kohtaan. (McManus & Guilding 2008, 786) Shieldsin (1997) mukaan laskentatoimen tärkeimmissä lehdissä ei julkaistu vuosina 1990–1996 ainutakaan asiakaslaskentatoimeen liittyvää artikkelia. Tämä on erittäin hämmäntävää ottaen huomioon, että Foster ja Young (1997, 66) havaitsivat tutkimuksessaan, että amerikkalaiset ja australialaiset johtajat pitivät merkittävimpana johdon prioriteettina asiakaskannattavuutta.

Kiinnostus asiakkaisiin ja asiakkuuksien taloudellisten ja ei-taloudellisten arvojen mittaamiseen on kasvanut viimeisen vuosikymmenen aikana (Lind & Strömsten 2006, 1257). Samaan aikaan perinteisen johdon laskentatoimen painotukset ovat siirtyneet strategisen johdon laskentatoimen suuntaan. Johdon laskentatoimen painotus on kasvavassa määrin tehokkaan tiedon tuottamisessa strategista päätöksentekoa varten sekä suorituskyvyn raportoimisessa (Gleaves et al. 2008, 826). Strategisessa johdon laskentatoimessa huomio on siirtynyt, verrattuna perinteiseen johdon laskentatoimeen, sisäisestä ulkoiseen eli esimerkiksi asiakkaisiin ja kilpailijoihin sekä tuotannosta markkinointiin (Otley 2001, 244). Johdon laskentatoimen kehityksen valossa on siis ymmärrettävää miksi asiakkaisiin liittyvä kannattavuus kiinnostaa nykyään markkinoinnin ammattilaisten lisäksi myös kasvavassa määrin laskentatoimen koulunkuntaa.

Vaikka asiakaslaskennan käyttö ei ole ollut kovin yleistä pitkään, löytyy asiakaskannattavuudesta ja asiakaslaskentatoimesta kirjoitettuja yksittäisiä artikkeleita ainakin parin vuosikymmenen ajalta sekä laskentatoimen että markkinoinnin julkaisuista. Lisäksi Foster ja Gupta havaitsivat vuonna 1994 (s. 56), että asiakkaan kannattavuutta laskettaessa kiinnitetään hyvin vähän huomiota asiakkaan elinkaaren eli koko asiakassuhteen kannattavuuteen. Asiakkaan elinkaaren kannattavuuden selvittäminen nähtiin tarpeelliseksi, sillä tutkimuksissa havaittiin kannattamattomien asiakkaiden olevan mahdollisesti tulevaisuudessa kannattavia.

Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi on hyödyllinen kannattavuuslaskentamenetelmä, koska se on tulevaisuuteen suuntautunut. Siihen sisältyy asiakkaista saatavat tuotot, asiakkaisiin liittyvät kustannukset ja asiakaskäyttäytyminen, joiden avulla saadaan selville tulevaisuuden kannattavuus. (McManus & Guilding 2008, 781)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Guilding ja McManusin (2002, 46) mukaan yksi asiakaslaskentatoimen osa-alue on asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi. Asiakaslaskentatoimeen kuuluvat lisäksi asiakaskannattavuusanalyysi, asiakassegmentin kannattavuusanalyysi, asiakkaiden tai asiakasryhmien arvostaminen varoina ja asiakaslaskenta. Monissa asiakaslaskentatoimea koskevissa tutkimuksissa keskitytään asiakaslaskentatoimen aihepiiriin kokonaisuutena. Tässä työssä keskitytään asiakaslaskentatoimen menetelmistä asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysiin, koska sen uskotaan antavan hyödyllistä tietoa yrityksen liiketoiminnan kannalta. Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin perusteella saatavan tiedon uskotaan kiinnostavan yrityksiä, sillä sen avulla on mahdollista havaita asiakkaiden tulevaisuuden kannattavuuksia sekä hyödyntää analyysistä saatua tietoa päätöksenteossa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kuinka asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysia voidaan hyödyntää strategisessa päätöksenteossa. Tutkielmassa pyritään sel-

vittämään saavutetaanko tämän analyysin käytöllä etuja. Myös mahdolliset kannattavuusanalyysin käyttöön liittyvät ongelmat pyritään selvittämään.

Seuraavaksi tutkimuksen tavoitteet on esitetty tutkimuskysymysten muodossa:

- Kuinka asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysia voidaan hyödyntää strategisessa päätöksenteossa?

Pääongelman vastauksen löytämisessä auttavat seuraavat alaongelmat:

- Mitä etuja saavutetaan asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin käytöllä?
- Liittyykö kyseisen kannattavuusanalyysin käyttöön ongelmia?

Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi kuuluu strategisen johdon laskentatoimen menetelmiin, joten aihetta käsitellään tästä näkökulmasta. Ennen kuin paneudutaan asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysiin, tehdään lyhyt katsaus myös muihin asiakaskannattavuutta käsitteleviin menetelmiin. Tutkielman teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys.

Kuvio 1 havainnollistaa tässä tutkielmassa käsiteltävän asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin sijoittumista strategisen johdon laskentatoimen kenttään.

Asiakkaan elinkaaren kannattavuutta käsittelevässä kirjallisuudessa on havaittavissa poikkeavia näkemyksiä termien sisällöistä sekä asiakaslaskentatoimen rajauksista. Pfeifer et al. (2005, 14-18) kirjoittivat artikkelissaan, ettei asiakkaan elinkaaren arvoa pidä yhdistää asiakkaiden kannattavuuksien määrittämiseen. Tulevaisuuteen suuntautuvaa asiakkaan elinkaaren kannattavuutta eli asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysia voidaan kuitenkin mitata asiakkaan elinkaaren arvon avulla. McManus ja Guilding (2008, 781) pitävät asiakkaan elinkaaren kannattavuutta ja asiakkaan elinkaaren arvoa samana asiana. He kirjoittivat artikkelissaan: *"Toinen asiakaskannattavuuteen liittyvä ajanjakso on tulevaisuus. Tämän tyyppistä asiakaskannattavuutta kutsutaan myös asiakkaan elinkaaren arvoksi."*

Tutkielma rajautuu aihealueensa perusteella käsittelemään valmiiksi melko rajattua aihepiiriä. Asiakaslaskentatoimen menetelmistä paneudutaan tarkemmin asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysiin ja sen hyödyntämiseen. Tutkielmassa esitellään myös yksi tapa laskea asiakkaan elinkaaren kannattavuus, mutta elinkaaren kannattavuuden laskeminen yksityiskohtaisemmalla tasolla rajataan tutkielman ulkopuolelle.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto

Tämä tutkielma on teoreettinen tutkimus. Aihetta käsitellään deskriptiivisesti eli pyritään kuvailemaan ja selittämään kirjallisuuden perusteella asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin käyttöä ja muodostamaan oletuksia tulevaisuuden tapahtumista. Aineisto sisältää tieteellisiä tutkimuksia, joten empiiristä aineistoa hyödynnetään välillisesti. Tutkimusta varten ei ole kerätty uutta empiiristä aineistoa tutkimuksen aika- ja laajuusrajoitusten vuoksi. Tutkielman tärkein aineisto on esitelty liitteessä 1.

Kirjallisuudessa asiakaslaskentatoimea on yleisellä tasolla tarkasteltu melko kattavasti. Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysiä on käsitelty laskentatoimen tieteellisissä tutkimuksissa melko vähän. Aihetta on tarkasteltu enemmän markkinoinnin kentässä, koska asiakkaat ovat olleet markkinoinnin parissa tarkastelun kohteena kauemmin kuin strategisen johdon laskentatoimen. Aihetta on lisäksi tarkasteltu jonkin verran johtamisen artikkeleissa.

1.4 Työn rakenne

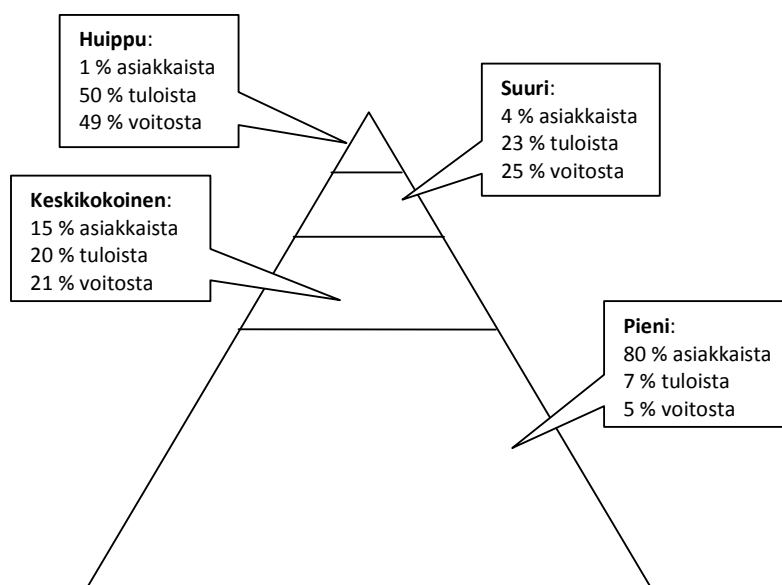
Seuraavassa luvussa tarkastellaan asiakaslaskentatoimea yleisellä tasolla, jotta saadaan käsitys siitä kokonaisuudesta, johon tässä työssä käsiteltävä aihe sijoittuu. Toinen luku sisältää kappaleen, jossa kerrotaan lyhyesti myös asiakaslaskentatoimen menetelmistä.

Kolmas luku käsittelee asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysia. Tämä luku on jaettu kappaleisiin, joissa selvitetään asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin avulla saatavan tiedon hyödyntämistä, analyysin avulla saavutettua hyötyä ja siihen mahdollisesti liittyviä ongelmia. Työn lopussa, neljännessä luvussa ovat yhteenveto ja johtopäätökset.

2 ASIAKASLASKENTATOIMI

2.1 Mitä asiakaslaskentatoimi on?

Viime vuosina laskentatoimen hyödyntämisen käytännön merkitys asiakkaiden arviointiin ja mittaamiseen on havaittu tärkeäksi. Kaikki asiakkaat eivät ole yhtä tuottavia, joten firmalle kannattavien asiakkaiden selvittäminen on tärkeä tehtävä. (Lind & Strömsten 2006, s. 1258) Yrityksillä on monia asiakkaita, joiden kanssa toimiminen on yrityksille erittäin kallista ja näistä asiakkaista ei saada välttämättä kannattavia edes pitkällä aikavälillä. Yritysten on sen vuoksi kyettävä selvittämään asiakkaidensa yrityksille tuomat tuotot ja asiakkaiden potentiaalit. (Zeithaml et al. 2001, 118) Kuviossa 2 esitettyä asiakaspyramidia käytetään eri asiakastasojen kuvaamiseen (van Raaij 2005, 376).



Kuvio 2. Asiakaspyramidi neljällä eri tulotasolla (mukaillen van Raaij 2005, 376).

Kuviosta 2 havaitaan, että hyvin pieni osa yrityksen asiakkaista on todella kannattavia. Asiakaspyramidin mukaan hyvin pieni osa (1 % asiakkaista) tuo yritykselle puolet sen saamista tuloista ja loput 99 % asiakkaista tuottaa toisen 50 % yrityksen tuloista.

Asiakaslaskentatoimen avulla pitäisi pystyä vastaamaan ainakin neljään suureen haasteeseen. Jotta saadaan varmuus asiakaslaskennan hyödyllisyydestä, täytyy seuraavat ongelmat ratkaista:

- 1) Luotettavien asiakastuotto ja –kustannusmallien kehittäminen
- 2) Asiakkaiden tulevaisuuden jälkikustannusten tunnistaminen (ympäristötekijät, oikeudelliset asiat, takuut, ym.)
- 3) Usean periodin sisällyttäminen laskelmiin
- 4) Asiakaskustannusten eri tekijöiden tunnistaminen (Jacobs et al. 2001, 354).

Edellä kuvattuihin haasteisiin vastaaminen edellyttää resurssien allokoimista asiakkaiden palvelemiseen. Tärkeisiin asiakaslaskentatoimen haasteisiin vastaaminen edellyttää tietoa:

- 1) Lyhytaikaisesta ja pitkäaikaisesta asiakaskannattavuudesta
- 2) Asiakkaiden pysyvyyden todennäköisyydestä
- 3) Asiakkuuksien lisääntymisen mahdollisuudesta
- 4) Asiakkaiden hyödyntämisestä uusien tuotteiden ideointiin ja/tai nykyisten tuotteiden parantamiseen. (Jacobs et al. 2001, 354)

Asiakassuhteet ovat erilaisia yritysten välisillä markkinoilla kuin kuluttajamarkkinoilla. Yritysten välisillä markkinoilla myyntitapahtumat ovat harvoin helposti yksilöitäviä tapahtumia vaan pitkiä, monimutkaisia vuorovaikutusprosesseja, joihin kuuluu keskusteluja, sopeutumista sekä neuvotteluja asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakkaan ja yrityksen välinen suhde riippuu molempien osapuolten toiminnasta ja aikomuksista. Yritykset eivät voi kuitenkaan sopeuttaa teknisiä ja organisatorisia voimavarojaan kaikkia asiakkaita tyydyttävällä tavalla vaan asiakassuhteista on valittava tärkeimmät. Yritykset sopeuttavat resurssejaan riippuen asiakassuhteen tärkeydestä. Nämä resurssit ovat joko teknisiä, kuten tuotteet ja tuotantomenetelmät tai organisatorisia, kuten liiketoimintayksiköt ja liiketoimintasuhteet. Siten yrityksen organisatorinen tai tekninen vuorovaikutus voi olla joko voimakasta tai vähäistä riippuen siitä kuinka paljon yritys sopeuttaa toimintojaan asiakkaan palvelemista varten. (Lind & Strömsten 2006, s. 1259)

Lind ja Strömsten (2006, 1260) jakavat asiakassuhteet melko kuvaavasti sopeutuvaan, yhdistävään, helpottavaan ja liiketoiminnalliseen asiakassuhteeseen sen mukaan minkälainen organisatorinen ja tekninen vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaiden välillä on. Kuviossa 3 on esitetty eri asiakassuhdetypit sekä organisatorisen ja teknisen vuorovaikutuksen luonteet (Lind & Strömsten 2006, 1260).

Organisatorinen vuorovaikutus asiakkaan kanssa	Voimakasta	Vähäistä
Tekninen vuorovaikutus asiakkaan kanssa	Sopeutuva asiakassuhde	Yhdistävä asiakassuhde
Voimakasta	Helpottava asiakassuhde	Liiketoiminnallinen asiakassuhde
Vähäistä		

Kuvio 3. Erityyppisten asiakassuhteiden viitekehys (mukailien Lind & Strömsten 2006, 1260).

Kuvion 3 mukaan asiakassuhteet voidaan jakaa neljään eri luokkaan sen mukaan minkälainen tekninen ja organisatorinen vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä on. Liiketoiminnallisessa asiakassuhteessa sekä organisatorinen että tekninen vuorovaikutus ovat vähäisiä eli yritys ei sopeuta liiketoimintayksiköitään eikä tuotteitaan asiakkaiden palvelemista varten. Helpottavassa asiakassuhteessa organisatorinen vuorovaikutus on voimakasta ja tekninen vähäistä. Tällaisessa asiakassuhteessa tiettyjä liiketoimintayksiköitä voi olla määrätty asiakkaan palvelemista varten, mutta tuotteet ovat standardoituja. Sopeutuvassa asiakassuhteessa sekä organisatorinen että tekninen vuorovaikutus ovat voimakkaita. Näiden asiakkaiden palvelemista varten yritys on määrännyt erillisiä liiketoimintayksiköitä sekä sopeuttanut tuotteitaan. Yhdistävässä asiakassuhteessa tekninen vuorovaikutus on voimakasta ja organisatorinen vuorovaikutus on vähäistä. Tuotteet ja tuotantomenetelmät on sopeutettu näitä asiakkaita varten, mutta organisaatiossa heidän palvelemisestaan ei vastaa tietty liiketoimintayksikkö.

Edellä mainituissa erityyppisissä asiakassuhteissa tulisi Lindin ja Strömstenin (2006) mukaan käyttää eri asiakaslaskentatoimen menetelmiä. Guilding ja McManus (2002,

46–48) jakavat asiakaslaskentatoimen menetelmät asiakaskannattavuusanalyysiin, asiakassegmentin kannattavuusanalyysiin, asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysiin, asiakkaiden tai asiakasryhmien arvostamiseen voimavaroina ja asiakaslaskentaan. Asiakaslaskennalla tarkoitetaan holistista näkökulmaa eli kaikkia niitä menetelmiä, joilla arvioidaan asiakkaisiin tai asiakasryhmiin liittyviä voittoja, myyntejä tai tulojen nykyarvoja. Kuviossa 4 on esitetty mitä asiakaslaskennan menetelmiä tulisi käyttää erilaisissa asiakassuhteissa (Lind & Strömsten 2006, 1260).

Organisatorinen vuorovaikutus asiakkaan kanssa	Voimakasta	Vähäistä
Tekninen vuorovaikutus asiakkaan kanssa	Voimakasta	Vähäistä
Voimakasta	Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi	Asiakkaan arvostaminen voimavarana
Vähäistä	Asiakaskannattavuusanalyysi	Asiakassegmentin kannattavuusanalyysi

Kuvio 4. Asiakaslaskentatoimen menetelmien sekä yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen välinen yhteys (mukailen Lind & Strömsten 2006, 1260).

Kuviosta 4 nähdään mitä asiakaslaskentatoimen menetelmää tulisi käyttää erilaisissa teknisen ja organisatorisen vuorovaikutuksen tilanteissa. Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysia tulisi hyödyntää, kun organisatorinen ja tekninen vuorovaikutus ovat voimakkaita. Asiakaskannattavuusanalyysia voidaan hyödyntää, kun tekninen vuorovaikutus on vähäistä ja organisatorinen voimakasta. Asiakkaan arvostamista voimavarana käytetään, kun tekninen vuorovaikutus on voimakasta ja organisatorinen vähäistä. Asiakassegmentin kannattavuusanalyysi on sopiva menetelmä, kun sekä tekninen että organisatorinen vuorovaikutus ovat vähäisiä.

Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysiin paneudutaan seuraavassa luvussa. Seuraavaksi on esitelty lyhyesti kolme muuta asiakaslaskentatoimen menetelmää sekä niihin liittyvät asiakassuhdetyytit.

2.2 Asiakaslaskentatoimen menetelmät

Tässä kappaleessa esitellään asiakaslaskentatoimen menetelmistä asiakaskannattavuusanalyysi, asiakassegmentin kannattavuusanalyysi sekä asiakkaiden tai asiakasryhmien arvostaminen voimavaroina.

2.2.1 Asiakaskannattavuusanalyysi

Tilauksien koko ja määrä, myyntitapaamisten määrä, tukipalvelujen käyttö ja monet muut palvelut voivat vaihdella asiakkaiden välillä. Tästä johtuen kahdella asiakkaalla, jotka ostavat täsmälleen saman tuotteen samaan hintaan, voi olla erilaiset kustannukset, mikä johtaa erilaiseen asiakaskannattavuuteen. (van Raaij 2005, 373) Asiakaskannattavuusanalyysissä lasketaan tietyltä asiakkaalta saatujen tuottojen ja kustannusten erotus tietyn ajanjakson aikana, esimerkiksi vuosittain tai kvartaaleittain. Käytettäessä tuotekustannuslaskentaa kustannukset allokoidaan asiakkaille tuotteiden ostovolyymien perusteella. Kehittyneempiin asiakaskannattavuuden laskentamenetelmiin kuuluu toimintolaskennan hyödyntäminen. Toimintolaskennan avulla saatavan asiakkaiden toimintotietojen avulla voidaan yleiskustannukset kohdistaa tietyille asiakkaille. Tämä perustuu siihen, että toiminnot käyttävät resursseja ja asiakkaat käyttävät toimintoja. (Lind & Strömsten 2006, s. 1258) Asiakaskannattavuusanalyysin ensimmäisessä vaiheessa identifioidaan asiakastietokannoista aktiiviset asiakkaat, jotta kustannukset allokoidaan vain heille. Seuraavassa vaiheessa suunnitellaan asiakaskannattavuusmalli. Tässä vaiheessa yrityksen toiminnot analysoidaan, jotta saadaan selville toimintojen aiheuttamat kustannukset. Varsinainen asiakaskannattavuuden laskenta suoritetaan syöttämällä malliin tietoja asiakassuhteen tuotoista ja kustannuksista. (van Raaij 2005, 374)

Asiakaskannattavuusanalyysia voidaan hyödyntää helpottavissa asiakassuhteissa. Helpottavassa asiakassuhteessa organisatorinen vuorovaikutus on voimakasta ja tekninen vähäistä. Tuotteet poikkeavat vain aavistuksen standardoiduista tuotteista eli tuotantomenetelmät ovat lähes standardin mukaisia. Matalilla kustannuksilla on tärkeä merkitys asiakkaalle. Rutiineja, kuten tilausten käsittelyä ja logistiikkaa, sopeu-

tetaan yrityksen ja asiakkaan välillä. Nämä asiakkaat ovat hyvin suuressa rahallisessa merkityksessä yrityksille ja heidän palveluaan varten on organisaatiolla omat yksikkönsä. Näillä asiakkailla on merkittävä vaikutus yritysten lyhyen ajan kannattavuuteen, joten sen vuoksi yksittäisen asiakkaan kannattavuuden mittaaminen on tärkeää. (Lind & Strömsten 2006, 1260–1261)

2.2.2 Asiakassegmentin kannattavuusanalyysi

Asiakassegmentin kannattavuusanalyysissä suoritetaan asiakaskannattavuusanalyysi (kuten edellä kuvailtiin) markkinasegmentille tai asiakasryhmälle (Guilding & McManus 2002, 58). Segmentointi voi perustua erilaisiin muuttujiin, kuten ostokäyttäytymiseen, maantieteelliseen sijaintiin, demografisiin muuttujiin tai johonkin mikä erottaa segmentin muista asiakkaista. Asiakassegmentin kannattavuusanalyysi soveltuu liiketoiminnallisiin asiakassuhteisiin. Liiketoiminnallisessa asiakassuhteessa sekä organisatorinen että tekninen vuorovaikutus ovat vähäisiä. Tällaiset asiakassuhteet liittyvät kulutushyödykkeisiin, joita myydään tavallisissa myymälöissä. Tuotantomenetelmiä ei sopeuteta eri asiakkaille eikä asiakassuhteeseen siten liity minkäänlaista sopeutumista. Yksittäinen asiakas muodostaa hyvin pienen osan yrityksen tuotoista. (Lind & Strömsten 2006, 1258–1260) Asiakassegmentin kannattavuusanalyysi voisi soveltua hyvin pankkialalle. Pankit saavat suhteellisen pientä katetta suuresta määrästä asiakastilejä, joten yksittäisiä asiakkaita koskevat kannattavuusanalyysit eivät sovellu kovin hyvin. (Guilding & McManus 2002, 47)

2.2.3 Asiakkaiden tai asiakasryhmien arvostaminen voimavaroina

Asiakkaiden arvostamismenetelmässä lasketaan asiakkaiden arvo yritykselle. Kirjallisuudessa ei ole esitetty mitään systemaattista tapaa, jolla asiakasarvo voitaisiin laskea, mutta Guildingin ja McManusin (2002, 48) mukaan se voitaisiin määrittää esimerkiksi laskemalla nykyarvo tietyn asiakkaan tai asiakasryhmän aiheuttamille tulevaisuuden tuotoille. Asiakkaiden arvostamismenetelmä soveltuu yhdistäviin asiakassuhteisiin. Yhdistävissä asiakassuhteissa tekninen vuorovaikutus on voimakasta ja

organisatorinen vuorovaikutus vähäistä. Tuotteet muokataan asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi, joten yrityksen on käytettävä sekä aikaa että merkittäviä resursseja asiakkaisiin. Esimerkiksi tuotantomenetelmät mukautetaan asiakkaita varten. Tuotot yhdistävissä asiakassuhteissa ovat kuitenkin pieniä. Nämä asiakassuhteet asettavat erityisiä vaatimuksia yrityksille, koska ne aiheuttavat suuria kustannuksia mutta tuottavat väin vähän. Yritykset investoivat näihin asiakassuhteisiin sen vuoksi, että ne saattavat tulevaisuudessa olla kannattavia tai niiden avulla saadaan tärkeää tietoa, jota voidaan hyödyntää muissa asiakassuhteissa. (Lind & Strömsten 2006, 1260–1261)

3 ASIAKKAAN ELINKAAREN KANNATTAVUUSANALYYSI

3.1 Mitä tietoa analyysi tuottaa?

Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysissä analyysiin kuuluvat sekä menneet että tulevat vuodet. Asiakkaan kannattavuus saadaan tällä menetelmällä laskettua kohdentamalla tulevaisuuden tuotot ja kustannukset tietylle asiakkaalle suoriteperusteisesti. Tiettyyn asiakkaaseen liitetyt kustannukset ja tuotot lasketaan yhteen ajanjaksolta, joka ulottuu pidemmälle kuin tavanomainen vuosittainen mittaus. (Lind & Strömsten 2006, 1258) Tällaista tulevaisuuteen ulottuvaa asiakaskannattavuusmenetelmää kutsutaan myös asiakkaan elinkaaren arvoksi (McManus & Guilding 2008, 781).

Lind ja Strömsten tutkivat vuonna 2006 mitkä asiakaslaskentatoimen menetelmät sopivat erilaisiin yritysten välisiin asiakassuhteisiin. Tutkittavina yrityksinä olivat Ericsson ja Holmen. Organisaatiolla on joko suuri tai pieni organisatorinen ja tekninen vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Tutkimuksen mukaan asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi soveltuu käytettäväksi tilanteissa, joissa sekä organisatorinen että tekninen vuorovaikutus ovat voimakkaita. Tämän tyyppinen asiakassuhde on nimeltään sopeutuva asiakassuhde. Tällaisessa suhteessa tuotteet ovat suunnattu tietyille asiakkaille ja ne ovat usein suunniteltu yhteistyössä asiakkaan kanssa. Molempien yritysten tekniset menetelmät sopeutuvat keskenään. Tällainen sopeutuminen vie paljon aikaa ja sisältää suuria investointeja molemmilta yrityksiltä. Sopeutuvat asiakassuhteet ovat tärkeitä sekä yritysten lyhyen että pitkän ajan kannattavuudelle. Asiakkaat ovat hyvin tärkeitä yrityksen lyhyen ajan tuotoille, mutta ne voivat olla vielä tärkeämpiä tulevaisuuden tuotoille.

Asiakkaiden organisaatiolle tuottaman arvon voidaan olettaa nousevan asiakassuhteen elinkaaren aikana. Väitetään, että uskollisemmat asiakkaat:

- ostavat suuremman määrän tuotteita/palveluja
- ovat aikaansaavempia ja kannattavampia suhteessaan organisaatioon
- muodostavat todennäköisemmin uusia liiketoimia ohjauksen kautta
- reagoivat hinnanvaihteluihin vähemmän ajan kuluessa
- mahdollistavat hankintamenon poiston jaksottamisen pidemmälle aikavälille. (Andon et al. 2001, 64)

CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) on julkaissut muutama vuosi sitten johdon laskentatoimen ohjeen, joka käsittelee asiakasarvon hallitsemista. Se ohjaa, kuinka analysoida, mitata ja hallita asiakaskannattavuutta. Ohjeen sisältämä viitekehys, nimeltään asiakaskannattavuuden hallitsemissykli, antaa yrityksille ohjeita kuinka ylläpitää tehokkaita asiakaskannattavuusstrategioita. Tätä menetelmää voivat käyttää sekä sellaiset yritykset, jotka ovat vasta aloittamassa asiakaskannattavuuden mittausta että sellaiset yritykset, joilla on jo pitkälle kehitetyt kannattavuusmallit. Asiakaskannattavuuden hallitsemissykliin kuuluu seuraavat vaiheet:

- 1) Hallitse asiakkaiden segmentointi
- 2) Mittaa asiakaskatteet
- 3) Mittaa asiakkaan elinkaaren kannattavuus
- 4) Mittaa asiakasvaikutus
- 5) Hallitse asiakaskannattavuutta.

Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu asiakkaiden ja heidän ostokäyttäytymisen analysointi, jotta heidät voidaan jakaa segmentteihin. Toisessa vaiheessa pyritään kohdistamaan tuotot ja kustannukset erikseen jokaiselle segmentille, jotta saadaan tietää segmenttikohtaiset asiakaskatteet. (Murby 2008, 32)

Kolmannessa vaiheessa lasketaan asiakkaan elinkaaren kannattavuus. Koska asiakaskannattavuus vaihtelee ajan mittaan, voidaan elinkaaren kannattavuutta pitää käytännöllisempänä mittarina kuin yhden ajanjakson käsittävää mittaustapaa. Elinkaaren kannattavuuden avulla yritykset pystyvät erottamaan asiakkaat, jotka ovat

tehneet yksittäisiä ostoksia ja näyttävät kannattavilta yhden periodin aikana, asiakkaista, jotka ovat muodostaneet suhteen yrityksen kanssa ja tuottavat yritykselle tuloa myös pidemmällä aikavälillä. (Murby 2008, 32)

Asiakkaan elinkaaren kannattavuus voidaan laskea monella eri tavalla. Kaikki menetelmät sisältävät kolme tärkeää tekijää: tuotot, asiakkaiden pysyvyysaste ja diskonttokorko. (Murby 2008, 32) Nykyisten asiakkaiden pysyvyyden ja heidän uudelleenostoaikomusten perusteella voidaan laskea oletetun katteen nykyarvo. Se voidaan ymmärtää nykyisten asiakkaiden tulevana toistuvina ostoina. Jos oletetaan asiakastytyväisyyden ja uudelleenostoaikomusten välille monotoninen suhde ja oletetaan uudelleenostoaikomusten muuttuvan lineaarisesti suhteessa pieniin tyytyväisyyden muutoksiin, voidaan nykyisten uskollisten ja tyytyväisten asiakkaiden kannattavuuden nykyarvo laskea seuraavan kaavan mukaisesti.

$$NPV = \sum_{t=0}^T \lambda G (Pr\{Uskollinen|Tyytyväisyys\}) / (1 + \theta)^{t/\lambda}, \quad (1)$$

missä

$Pr\{Uskollinen Tyytyväinen\}$	todennäköisyys, että tyytyväinen asiakas pysyy uskollisena,
G	keskimääräinen katetuotto periodin aikana,
λ	keskimääräinen uudelleenostosyklin pituus päivissä,
θ	diskonttaustekijä.

Kaavan (1) mukaan jokaisessa tarkasteluajanjakson vaiheessa katetuotto riippuu alussa uskollisten asiakkaiden tyytyväisyydestä tuotteeseen tai palveluun. Laskemalla yhteen yhden periodin aikaiset katteet, saadaan kumulatiivinen katetuotto, joka johtuu toistuvista ostoista. (Anderson et al. 1994, 62; Jacobs et al. 2001, 356) Vaikka kyseessä onkin asiakkaan elinkaaren kannattavuuden laskeminen, usein käytetty ajanjakso on kolme vuotta. Tämä johtuu kolmesta syystä: tuotteiden elinkaarista, asiakkaan elinkaaresta ja siitä, että 80 % tuotosta saadaan kolmen vuoden aikana. (Kumar & Rajan 2009b, 2) Kaavan (1) mukaisesti asiakkaan elinkaaren kannatta-

vuutta voidaan siten parantaa keskittymällä asiakaskatteisiin ja/tai parantamalla asiakassuhteen kestoa ja lujutta. (Murby 2008, 32-33)

Asiakaskannattavuuden hallitsemissyklin neljännessä vaiheessa mitataan asiakasvaikutus. Asiakkaat voivat joko luoda tai tuhota arvoa tavalla, jota ei voida mitata asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysillä. Asiakkailla on kyky vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen vaikuttamalla muiden ihmisten havaintoihin ja toimiin, esimerkiksi suosittelemalla tuotteita tai varoittamalla ostamasta tiettyä tuotetta. Yrityksissä pystytään laskemaan arvioita segmenttien asiakasvaikutukselle ja hyödyntämään tätä tietoa elinkaaren kannattavuutta täydentävänä tekijänä. (Murby 2008, 33; Epstein et al. 2008, 58)

Viidennessä vaiheessa sykliä tarkoituksena on hallita asiakaskannattavuutta. Tässä vaiheessa yritysten on pyrittävä hyödyntämään asiakaskannattavuuslaskelmista saatua tietoa strategioiden toimeenpanemista varten. (Murby 2008, 33) Pelkkä segmenttikohtainen kannattavuusraportointi ei riitä, vaan on yritettävä löytää alueita, joita parantamalla voidaan saada aikaiseksi suuria kannattavuusparannuksia (Epstein et al. 2008, 58).

3.2 Miten tietoa hyödynnetään?

Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin käyttö yrityksissä mahdollistaa suunniteltavan muutoksen, kun painopiste voidaan siirtää menneisyydestä tulevaisuuteen. Päätöksien ja toimenpiteiden merkitys muuttuu, koska niiden vaikutukset ovat selvemmin havaittavissa elinkaaren kannattavuusanalyysin avulla. (Jacobs et al. 2001, 363) Seuraavaksi käsitellään asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin hyödyntämiskohteita.

3.2.1 Tilapäistarkoitukset

Lind ja Strömsten (2006, 1264) havaitsivat myös, että asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysia käytetään yrityksissä epävirallisena laskentakeinona ja sitä hyödynnetään tilapäistarkoituksiin. Kummassakaan tutkittavassa yrityksessä ei ollut kehitetty tietojärjestelmää, joka tuottaisi säännöllisesti raportteja elinkaaren kannattavuudesta. Sen sijaan analyysi suoritettiin silloin, kun ilmeni tarvetta kannattavuustiedoille. Esimerkiksi Holmenilla käytettiin asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysia sopeutuvassa asiakassuhteessa, kun yritys harkitsi suuren investoinnin tekemistä. Ericsson sen sijaan arvioi sopeutuvia asiakassuhteitaan vuosittain asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysillä. Lisäksi asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysia hyödynnettiin yhdessä toisen laskentamenetelmän kanssa. Sopeutuvissa asiakassuhteissa toinen käytetty menetelmä oli asiakaskannattavuusanalyysi, jota käytettiin jatkuvana menetelmänä. Elinkaaren kannattavuusanalyysia käytettiin asiakaskannattavuusanalyysia tukevana menetelmänä.

3.2.2 Asiakkaiden valinta

Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin käyttökelpoisuutta asiakkaiden valintaan on testattu ja sen on havaittu soveltuvan hyvin tähän käyttötarkoitukseen (Venkatesan & Kumar, 2004, 121). Yritysten on tehtävä monia asiakkaisiin liittyviä päätöksiä asiakkaiden hankinnasta aina suhteen lopettamispäätöksiin. Esimerkiksi luotokorttiyrityksillä toimialan kilpailu on kovaa ja asiakkaiden hankintakustannukset ovat korkeat verrattuna asiakassuhteiden pysyvyyteen. Se ajaa korttien myöntäjät toimimaan asiakaskeskeisesti ja tekemään oikeat päätökset oikeiden asiakkaiden kohdalla oikeana aikana. Näitä päätöksiä varten tarvitaan asiakastietoja ja ennusteita asiakkaan arvosta. Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin avulla voidaan ilmoittaa asiakkaan arvo yritykselle ja siten helpottaa asiakkaiden valintaan liittyviä päätöksiä. Koska asiakkaiden hankintaan liittyy kustannuksia ja sitä varten on yleensä varattu kiinteä budjetti, pyrkivät yritykset valitsemaan asiakkaita, joilla on suuri tuotto-potentiaali ja pieni riski. Asiakkaiden hankintavaiheessa asiakkaat, joilla on hyvä elinkaaren kannattavuus, ovat etusijalla. Lisäksi heidän hankintaansa voidaan käyttää

enemmän rahaa kuin asiakkaisiin, joilla on matala kannattavuus. (Aeron et al. 2008, 154; Berger & Nasr 1998, 27)

3.2.3 Asiakassuhteiden ylläpitäminen

Tietoteknisten ja asiakaslaskentatoimen menetelmien hyödyntäminen yhdessä mahdollistaa laajan asiakastietokannan ylläpitämisen. Tietokantaan voidaan kerätä tietoa esimerkiksi asiakkaiden mieltymyksistä ja liiketoimintakäyttäytymisestä. Laajan asiakaskohtaisen tiedon hyödyntäminen mahdollistaa tuotteiden ja hintojen kohdentamisen asiakkaille sekä asiakkaiden palvelemiseen liittyvien kustannusten selvittämisen ja sitä kautta asiakaskannattavuuden selvittämisen. (Niraj et al. 2001, 14)

Asiakassuhteen aikana yritysten on päätettävä ketkä asiakkaat ovat säilyttämisen arvoisia ja kuinka paljon resursseja kohdennetaan asiakkaiden säilyttämiseen. Pelkkä nykyisen periodin kannattamattomuus ei ole riittävä peruste asiakassuhteen päättämiseen, kuten ei myöskään nykyisen periodin kannattavuus tarkoita, että asiakas olisi tulevaisuudessa kannattava ja että tämän asiakkaan palvelemiseen ja asiakassuhteen ylläpitämiseen tulisi käyttää paljon resursseja. Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin avulla voidaan helpottaa asiakassuhteiden ylläpitämiseen liittyviä päätöksiä sen tarjoaman tulevaisuusnäkökulman vuoksi. Yritys voi yrittää säilyttää asiakkaat, joiden elinkaaren kannattavuudet ovat hyviä ja voi päättää asiakkaiden säilyttämiseen liittyvien kustannusten suuruuden. (Aeron et al. 2008, 154; Niraj et al. 2001, 14; Ryals & Knox 2005, 468) Jos yrityksen kustannukset asiakasta kohden ovat 100 €, ei ole viisasta keskittyä asiakkaaseen, jonka elinkaaren arvo on vain 50 €. Tällaisen asiakkaan säilyttämiseen pitäisi käyttää korkeintaan 50 €. (Kumar & Rajan 2009a, 31)

Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysistä saadun tiedon perusteella asiakkaat voidaan jakaa segmentteihin ja tarkkailla eri segmenttien ostokäyttäytymistä. Eri segmenteillä voi olla erilainen tarve esimerkiksi henkilökohtaiselle palvelulle tai posti/puhelinmyynnille. Näiden tietojen perusteella eri segmenteille osataan allokoida sopiva määrä resursseja ja saada siten optimoitua eri segmenttien tuotot. (Kumar &

Rajan 2009a, 32-33) Asiakkaiden jakaminen segmentteihin voi perustua esimerkiksi Reinartzin ja Kumarin (2002) esittelemään tapaan jakaa asiakkaat kuvion 5 mukaisesti kannattavuuden ja asiakkuuden keston perusteella perhosiin, todellisiin ystäviin, muukalaisiin ja kotiloihin.

Hyvä kannattavuus	Perhoset	Todelliset ystävät
Huono kannattavuus	Muukalaiset	Kotilot
	Lyhytaikaiset asiakkaat	Pitkäaikaiset asiakkaat

Kuvio 5 Asiakkaiden segmentointi kannattavuuden ja asiakkuuden keston mukaan (mukaillen Reinartz & Kumar 2002, 93).

Kuvion 5 mukaisesti perhoset ovat kannattavia, lyhytaikaisia asiakkaita, todelliset ystävät ovat kannattavia, pitkäaikaisia asiakkaita, muukalaiset ovat kannattamattomia, lyhytaikaisia asiakkaita ja kotilot ovat kannattamattomia, pitkäaikaisia asiakkaita. Perhosista pitäisi pyrkiä saamaan kaikki mahdollinen tuotto mahdollisimman nopeasti sillä he eivät ole kauaa yrityksen asiakkaita. Todellisten ystävien kanssa tulisi muodostaa luottamuksellinen suhde ja pyrkiä säilyttämään heidät yrityksen asiakkaina. Muukalaisiin ei pidä investoida lainkaan ja jokaisesta liiketapahtumasta heidän kanssaan pitäisi pyrkiä saamaan tuottoa. Kotiloihin liittyviä kustannuksia pitäisi pyrkiä tarkkailemaan ja minimoimaan. (Reinartz & Kumar 2002, 93)

Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin avulla saadaan myös selvitettyä asiakkaat, joiden ostojen määrä on vähenemässä ja jotka mahdollisesti ovat päättämässä asiakassuhdettaan (Glady et al. 2009). Jos tiettyjen asiakkaiden pysyminen yrityksen asiakkaina vaikuttaa epätodennäköiselle, täytyy yrityksen muuttaa asiakasstrategi-

aansa. Heidän tulee miettiä, kuinka he muuttavat ajankäyttöään palvelukseen näitä asiakkaita. Jos he pystyvät selvittämään ongelman ja lisäämään asiakkaiden pysyvyyden todennäköisyyttä, siinä tapauksessa näiden asiakkaiden palveleminen ja resursien muuttaminen heitä varten on yrityksen prioriteetti. Mutta jos asiakkaiden jääminen yrityksen asiakkaiksi ei tunnu todennäköiseltä, pitää siinä tapauksessa liiketoimintaa kehittää, jotta saadaan houkuteltua uusia asiakkaita korvaamaan todennäköisesti menetettävät asiakkaat. (Ryals & Knox 2005, 469)

3.2.4 Hinnoittelu

Asiakkaan elinkaaren kannattavuuteen perustuva hinnoittelu perustuu asiakkaan elinkaaren arvoon (Noone et al 2003, 13). Yleinen tapa käsitellä kannattamattomia asiakkaita on muuttaa heidän kannustimiaan tai hintojaan ottamalla käyttöön palvelupohjainen hinnoittelu, jotta heistä tulisi kannattavia. Myös parhaiten kannattaviin asiakkaisiin voidaan soveltaa elinkaaren arvoon perustuvaa hinnoittelua, jotta nämä asiakkaat saataisiin pidettyä kannattavina jatkossakin. Esimerkiksi hotellialalla uskolliset asiakkaat saattavat tuntea kysyntään perustuvan hinnoittelun epäreiluksi heitä kohtaan. He saattavat varata hotellihuoneensa saapumispäivän lähellä, kun taas tarjousten etsijät, jotka eivät ole lojaaleja millekään tietylle hotellille, voivat varaavat matkansa aiemmin ja saavat sen halvempaan hintaan. Tämä voi tuntua epäreilulle uskollisista asiakkaista, jotka olettavat tulevansa palkituksi lojaaliudestaan hotellia kohtaan. (Noone et al 2003, 13-16) Myös useat rahoituslaitokset, kuten pankit hinnoittelevat suurimman osan palveluistaan erikseen. Hinnoittelun muuttaminen asiakaskohtaiseksi voi tuoda mukanaan ongelmia. Yritystä voidaan syyttää hintasyrjintäpolitiikasta, vaikka hinnoittelu liittyisikin tarjottuihin palveluihin. (Niraj et al. 2001, 15)

3.2.5 Liiketoimintakäytäntöjen arvioiminen

Asiakkaiden palvelemiseen liittyvien kustannusten sekä asiakkaiden kannattavuuden analysointi mahdollistaa liiketoimintaprosessien ja –käytäntöjen uudelleenarvioimisen. Yhtenä esimerkkinä voidaan pitää yrityksen sisäisen kannustinjärjestelmän yh-

denmukaistamista, etenkin myyntihenkilöstön kannustimia. Kun myyntihenkilöstö palkitaan myyntituottojen perusteella, he voivat antaa liiallisia alennuksia tai tarjota lisäpalveluja asiakkaalle pienenkin tuoton lisäyksen seurauksena. Parempi ymmärrys kustannuksista ja tuotoista voi auttaa johtoa ja myyntihenkilöstöä olemaan valikoivampia tavoitellessaan lisätuottoja tai tarjotessaan lisäpalveluja. (Niraj et al. 2001, 15)

3.3 Analyysin hyödyt

McManus (2007) käsittelee tutkimuksessaan asiakassegmentin kannattavuusanalyysin implementoimista australialaiseen tietoliikennealan yritykseen Telcoon. Kyseistä takautuvaa tietoa tuottavaa analysointimenetelmää pidettiin arvokkaana ensimmäisenä askeleena asiakaskannattavuusohjelman implementoinnissa, mutta nähtiin että tulevaisuuteen suuntautuvalla analyysillä saadaan entistä tärkeämpää tietoa päätöksentekoa varten. Kehitysehdotuksena olikin koko asiakkaan elinkaaren kattavan laskentamenetelmän luominen, jotta ymmärretään paremmin asiakkaiden kannattavuuksia koko asiakassuhteen ajalta. Myös van Raaij et al. (2003, 581) mainitsevat yrityksen johdon olevan kiinnostuneita tulevaisuuteen suuntautuvista asiakkaiden kannattavuuksista ja uskovat tutkimansa asiakaskannattavuusanalyysin olevan ensimmäinen askel asiakaskannattavuuksien määrittämisessä. Koko elinkaaren kannattavuuden tietäminen lieneekin asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin tärkein hyöty. Tämän tiedon valossa osataan suhtautua asiakkaisiin aivan eri tavalla kuin jos käytössä olisi ainoastaan tietoa asiakkaiden menneen periodin kannattavuudesta. Esimerkiksi asiakkaiden valintapäätöksiä tai asiakassuhteen lopettamispäätöksiä ei kannata tehdä pelkästään menneen periodin kannattavuuden perusteella.

Haenlein et al. (2007) esittelivät artikkelissaan asiakkaiden arvostamiseen käytettävän mallin, joka kehitettiin yhteistyössä saksalaisen pankin kanssa. He jakoivat asiakkaat samanlaisiin segmentteihin iän perusteella ja riippuen heidän elämäntavastaan, heidän omistamien tuotteiden tyypistä ja määrästä sekä aktiivisuustasosta. Asiakkaan elinkaaren kannattavuus laskettiin asiakaskatteiden diskontattuna summana, joka kerrottiin asiakassuhteen pysyvyyden todennäköisyydellä. He havaitsivat että,

asiakkaan elinkaaren kannattavuuden laskentaan tarvittava tieto on usein helposti saatavilla yritysten tietojärjestelmistä. Analyysitulosta voidaan hyödyntää asiakasanalyysseissa, esimerkiksi asiakkaat voidaan ryhmitellä riippuen heidän elinkaaren arvon perusteella ja näille ryhmille yritys voi määrittellä tietynlaisen asiakassuhteen johtamisstrategian. Tuloksen avulla voidaan optimoida nykyistä asiakaspohjaa ja keskittyä kannattamattomiin asiakkaisiin. Lisäksi uusien asiakkaiden hankintatilanteessa voidaan verrata mahdollisuuksia nykyisiin asiakkaisiin ja siten saada arvio uuden asiakkaan kannattavuudesta etukäteen.

Andon et al. (2001) tutkivat asiakkaan elinkaaren kannattavuuden määrittämistä kolmessa australialaisessa palveluorganisaatiossa: sairausvakuutusyhtiössä, vakuutusyhtiössä ja pankissa. Tutkimus toteutettiin haastatteluilla ja siinä selvitettiin asiakasraportoinnin tausta yrityksissä, laskelmiin tarvittavaan tietoon liittyvät asiat, laskentaosaston osallistuminen laskelmien suorittamiseen ja organisatoriset näkymät ja tulokset, jotka saavutettiin elinkaaren kannattavuuden laskennalla. Jokaisessa organisaatiossa kannattavuuden määrittäminen koettiin hyödylliseksi. Hyödyt olivat:

- mahdollisuus nähdä "koko asiakas"
- asiakassuhdetta syventävän tiedon hankkiminen
- laskelmat asiakkaille palautuvasta arvosta, joka esitettiin uskollisuuskaavioilla
- asiakkaiden ennakoiva johtaminen
- taloudellisten tulosten näkeminen monimuotoisemmin
- strategisten hinnoittelupäätösten implementointi
- mahdollisuus "poimia" kilpailijoiden arvokkaita asiakkaita
- henkilökohtaisemman palvelun tarjoaminen arvokkaille asiakkaille.

Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysillä on hyvä puolia verrattuna muihin asiakaskannattavuusmenetelmiin, jotka keskittyvät lyhytaikaiseen asiakaskannattavuuteen. Nykyhetkeen perustuvaa kannattavuusanalyysia käyttävissä yrityksissä asiakkaat voidaan jaotella asiakkaisiin, jotka on helppo hankkia ja säilyttää, vaikea hankkia mutta helppo säilyttää, helppo hankkia mutta vaikea säilyttää ja vaikea hankkia ja säilyttää. Näistä ryhmistä keskitytään siihen, jossa asiakkaat on helppo hankkia ja helppo säilyttää. Tämä muodostuu ongelmaksi, jos kaikki asiakkaat eivät ole yhtä kannattavia. Asiakkaiden kannattavuus voi lisäksi muuttua kohderyhmässä kannatta-

vasta kannattamattomaksi, jos asiakkaiden hankinta on perustunut nykyhetken kannattavuuteen. Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin hyödyntäminen asiakkaiden valinnassa ja asiakassuhteiden säilyttämisessä auttaa jaottelemaan asiakkaat kannattavuuden mukaan ja tällöin voidaan keskittää voimavaroja tehokkaammin kannattavien asiakkaiden hankintaan. (Kumar & Rajan, 2009a)

Tärkein hyöty asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin käytöllä verrattuna kahden muuhun yleisesti käytettyyn menetelmään eli asiakaskannattavuusanalyysiin ja asiakassegmentin kannattavuusanalyysiin on tulevaisuuden sisällyttäminen laskelmiin. Tämä hyöty ilmenee esimerkiksi asiakassuhteen jatkamispäätöksissä. Jos asiakas ei ole ollut menneen periodin aikana kannattava, tulisi hänen palvelemisensa käyttää vähemmän resursseja nykyhetkeen perustuvien kannattavuuslaskelmien mukaan. Mutta jos menneen periodin aikana kannattamaton asiakas onkin tulevaisuudessa mahdollisesti kannattava, jää tämä näkökulma huomioimatta tavanomaisissa asiakaskannattavuuslaskelmissa. Tämän tapaiseen tilanteeseen asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi on erittäin sopiva ja informatiivinen menetelmä. Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysillä on samoja piirteitä asiakkaiden tai asiakasryhmien arvostamismenetelmän kanssa, koska molemmissa menetelmissä lasketaan asiakkaiden arvoa yritykselle, mutta menetelmien tarkempi vertailu on hankalaa, koska asiakkaiden arvostamismenetelmälle ei löydy systemaattista menetelmää asiakkaiden arvon määrittämiseksi.

3.4 Analyysin ongelmat

Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin merkittävimmät ongelmat liittyvät analyysin tulevaisuusnäkökulmaan. Aina kun on kyse tulevaisuudessa tapahtuvasta toiminnasta, on mukana väistämättä ennustamista, eikä ennustamalla tietenkään saada kiistattoman luotettavia tuloksia aikaiseksi. Asiakkaiden käytös on seurausta monimutkaisesta eri tekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta, kuten markkinoinnin määrä, kilpailuympäristö, brändin havaitseminen, uusien teknologioiden vaikutus ja henkilökohtaiset tarpeet. Sen vuoksi asiakkaan elinkaaren kannattavuuden laskentamallit, jotka ennustavat ostokäyttäytymistä menneen ostokäyttäytymisen perusteella, eivät

ennusta tulevaisuutta välttämättä kovinkaan hyvin. Laskentamalli ei huomioi sosiaalisia vaikutuksia, kilpailullisia vaikutuksia, taloudellista ympäristöä, tuotteiden elinkaaria, asiakkaiden ostotottumuksia, elämäntapaa, asiakastyytyväisyyttä, hintaherkkyyttä ja brändiuskollisuutta. (Wang & Hong, 2006, 715)

Asiakkaan elinkaaren kannattavuuden laskentaa varten joudutaan laskentamalleihin lisäämään melko merkittäviä olettamuksia. Haenlein et al. (2007, 233) mainitsevat artikkelissaan kehittämänsä mallin puutteiksi olettamukset että asiakaskäyttäytyminen on viimeisen mittausperiodin kaltaista ja käyttäytyminen on samankaltaista ajan kuluessa. Pelkän yhden periodin kannattavuuden perusteella ei välttämättä pystytä ennustamaan riittävästi kannattavuutta muissa periodeissa, koska tuotot ja kustannukset voivat vaihdella merkittävästi ajan kuluessa. Kannattavuutta laskettaessa asiakkaita tulisi arvioida lisäksi heidän oletetun tulontuottamispotentiaalinsa mukaan eikä pelkästään menneen käyttäytymisen perusteella. (Epstein et al. 2008, 56)

Myös tässä tutkielmassa esitettyyn asiakkaan elinkaaren kannattavuuden laskenta-kaavaan liittyy rajoituksia. Sen avulla lasketaan tuleva ja nykyinen kannattavuus ainoastaan uskollisten ja tyytyväisten nykyisten asiakkaiden perusteella. Sen mukaan minkäänlaisia muutoksia ei tapahdu asiakkaiden uudelleenostotottumuksissa, asiakkuuksien määrässä eikä myöskään tulevassa markkinaosuudessa tai brändiuskollisuuden aiheuttamassa tulevassa kysynnässä. (Jacobs et al. 2001, 357) Laskenta-kaavoissa ongelmana on lisäksi se, että asiakkaan elinkaaren kannattavuuden laskemiseen ei ole yhtä vakiintunutta laskentakaavaa, eikä kaavoihin sisältyvien tekijöiden tärkeydestä ole yksimielisyyttä (Weir 2008, 803).

Malthouse ja Blattberg (2005) käsittelevät artikkelissaan sitä, kuinka tarkasti tulevaisuuden asiakaskannattavuus voidaan arvioida. Tutkimuksessaan he keskittyivät yrityksiin, jotka ylläpitävät asiakastietokantoja merkittävästä osasta asiakkaitaan. Tällaisia ovat hotellit, lentoyhtiöt, luottokorttiyhtiöt, pankit ja finanssipalvelujen tarjoajat, Internetin välityksellä myyvät yritykset, tietoliikennealan yritykset, postimyyntiyritykset, vähittäismyymälät, joilla on ”uskollisten asiakkaiden” –kampanjoita, kustantajat ja monet muut. Tutkimuksen tuloksia ei voida soveltaa organisaatioihin, joilla ei ole tarkkaa tietoa asiakkaistaan, kuten suurin osa kulutustavaroiden tuottajista. Empiiris-

ten tulosten perusteella voitiin todeta, että jos yritys tarjoaa erityiskohtelua 20 %:lle oletetuista parhaista asiakkaista, se luokittelee jatkuvasti asiakkaitaan väärin. Parhaasta 20 %:sta asiakkaista, noin 55 % olisi luokiteltu väärin ja he eivät saisi erityiskohtelua, vaikka ansaitsisivat sen. Lopusta 80 % asiakkaista, 15 % olisi luokiteltu väärin ja he saisivat erityiskohtelua vaikka eivät sitä ostokäyttäytymisen perusteella ansaitsisi. Tästä voidaan päätellä, että parhaat asiakkaat eivät ole jatkuvasti parhaita asiakkaita. Asiakkaiden luokittelu väärin saattaa aiheuttaa yrityksille ylimääräisiä kustannuksia. Hyvä asiakas, joka on luokiteltu normaaliksi, saattaa väärän luokittelun seurauksena siirtyä kilpailijan asiakkaaksi, muodostaa negatiivisen asenteen yritystä kohtaan tai kuluttaa vähemmän kuin, jos hänet olisi luokiteltu hyväksi asiakkaaksi.

Asiakkaan elinkaaren kannattavuuslaskentamallit tuottavat staattisia arvioita asiakkaiden kannattavuuksista tietyllä tulevaisuuden ajanjaksolla. Näiden kannattavuustulosten perusteella asiakkaat voidaan jakaa segmenteiksi yrityksen asiakaspyramidiin. Segmentit voivat olla esimerkiksi, kannattavat, vähemmän kannattavat ja kannattamattomat. Dynaamiset markkinat vaativat kuitenkin taktisempaa näkökulmaa mittaus-tuloksiin. Mahdollisia muutosten suuntia ja asiakaskannattavuuden epävakaisuutta kannattavuusmallit eivät tavallisesti ilmoita. Asiakaskannattavuuden suunta olisi luotettava indikaattori kertomaan onko asiakkuus huonontunut, paranemassa vai vakaa. Asiakaskannattavuuden epävakaisuus taas ilmoittaisi asiakaskannattavuuden mahdollisen riskitason yritykselle. (Wang & Hong, 2006, 716)

Merkittävä haaste asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin implementoimiselle on yrityksen tuotokeskeisen strategian muuntaminen asiakaskeskeiseksi. Kun tuotokeskeisen mallin perusajatus on myydä tuotteita kelle tahansa, joka on halukas ostamaan, on asiakaskeskeisen mallin ideana palvella tiettyjä asiakkaita eli tarjota asiakaskohtaista palvelua. Asiakaskeskeisestä strategiaa noudattavalla yrityksellä yrityksen ja asiakkaan, asiakkaiden välinen ja yritysten välinen vuorovaikutus on tärkeää. Nämä vuorovaikutussuhteet auttavat yritystä kehittämään organisatorisia resursseja asiakkaiden menestyksestä johtamista varten. Tuotokeskeisen yrityksen muuttamiseen asiakaskeskeiseksi liittyy muutamia merkittäviä haasteita. Nämä haasteet ovat organisaatiokulttuuri, organisaatorakenne, prosessit ja taloudelliset mittarit. Jotta muutos asiakaskeskeiseksi yritykseksi onnistuu, muutoksen on alettava johdon

sitoutumisesta ja sen seurauksena muistakin haasteista voidaan selviytyä. (Kumar & Rajan 2009b, 18)

Myös Andonin et al. (2001, 70) tutkimus osoittaa, että asiakkaisiin keskittyneeseen raportointiin liittyy rajoituksia. Tuotteisiin keskittyneet tietojärjestelmät muodostavat merkittäviä esteitä asiakkaan elinkaaren kannattavuuden laskemiselle. Jokaisessa tutkitussa organisaatiossa asiakasraportointi oli itsenäinen prosessi, joka toimi rinnakkain rutiinimaisen talousraportoinnin kanssa. Kun suurempi määrä organisaatioita on implementoinut integroidun tietojärjestelmän, on kiinnostavaa huomata otetaanko käyttöön monimutkaisempia ja useimmin toistuvia asiakaslaskelmia sekä mitä muutoksia tällaiset laskelmat voisivat tarjota jokapäiväisiin prosesseihin ja organisatorisiin strategioihin.

Eräänlaisena ongelmana voidaan pitää myös Andonin et al. (2001, 70) mainitsemaa johdon laskentatoimen osaston lähes täyttä poissaoloa asiakkaisiin keskittyvän johdon tietojärjestelmän suunnittelussa ja käytössä. Nämä tehtävät kuuluivat markkinoitihenkilökunnalle. Tämä todistaa kirjoittajien mukaan, että monet laskentatoimen harjoittajat ovat yhä enemmän kiinnostuneita liiketoimien käsittelystä kuin ”arvoa lisäävästä” laskentatyöstä. Useasti yritysten laskentaosastolla keskitytään budjetteihin ja kustannusten allokoimiseen ja muut tehtävät, kuten asiakaslaskenta, kuuluvat muille osastoille (Nielsen et al. 2000, 272).

Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin avulla pystytään tuottamaan hyviä arvioita asiakkaiden kannattavuuksista normaaleissa osto- ja käyttötilanteissa. Mutta tällä menetelmällä ei pystytä ottamaan huomioon muita tärkeitä tapoja, joilla asiakkaat vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. Tällaisia ovat asiakasvaikutus ja asiakastieto. Asiakasvaikutuksella tarkoitetaan asiakkaiden vaikutusta, tietoisesti tai tiedostamatta, toisiin asiakkaisiin, työntekijöihin tai yrityksen osakkeen omistajiin. Asiakastietoa yritys saa analysoimalla asiakaskäyttäytymistä. Asiakkaat voivat vaikuttaa kannattavuuteen aina pienien tuotevirheiden huomaamisesta brändin imagoon vaikuttamiseen. Uskollisia asiakkaita voidaan käyttää esimerkiksi tuotteiden testaajina. (Epstein et al. 2008, 57)

Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin heikkous verrattuna muihin yleisesti käytettyihin asiakaslaskentatoimen menetelmiin (asiakaskannattavuusanalyysi ja asiakassegmentin kannattavuusanalyysi) on ehdottomasti analyysin ennustava ja arvioiva luonne. Kun ennustettavana muuttujana on ihmisen käytös ja ostokäyttäytyminen, ei absoluuttisen tarkkojen ja paikkaansa pitävien tulosten saaminen ole mahdollista. Elinkaaren kannattavuusanalyysi on lisäksi heikommassa asemassa verrattuna nykyhetken kannattavuutta käsitteleviin asiakaslaskentatoimen menetelmiin, koska perinteisesti nämä menetelmät ovat kiinnostaneet laskentatoimen koulukuntaa huomattavasti enemmän kuin tulevaisuuden kannattavuutta käsittelevät menetelmät (Weir 2008, 802)

3.5 Yhteenveto hyödyistä ja ongelmista

Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin hyödyt ja ongelmat on esitetty yhteenvetona taulukossa 1.

Taulukko 1. Yhteenveto asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin hyödyistä ja ongelmista.

Hyödyt	Ongelmat
Elinkaaren kannattavuustiedon hyödyntäminen päätöksenteossa, esim. asiakassuhteen ylläpitäminen	Asiakkaiden käyttäytymisen ennustaminen vaikeaa
Asiakkaiden ennakoiva johtaminen	Laskenta sisältää olettamuksia, eikä vakiintunutta laskentakaavaa ole
Asiakastieto helposti saatavilla tietojärjestelmistä	Väärinluokittelun mahdollisuus
Henkilökohtaisempi palvelu arvokkaille asiakkaille	Kannattavuusarviot staattisia
Taloudellisten tulosten näkeminen monimuotoisemmin	Tuotekeskeisen strategian muuntaminen asiakaskeskeiseksi
Asiakassuhteiden syventyminen	Laskentaosaston osallistumattomuus asiakaslaskentaan

Kuten taulukosta 1 voidaan havaita, liittyy asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysiin merkittäviä hyötyjä mutta myös ongelmia. Tiivistäen ilmaisten hyödyt perustuvat analyysin ennakoivaan luonteeseen ja siitä seuraaviin etuihin yrityksiä asiakassuhteiden hoidossa. Ongelmat taas johtuvat analyysiin sisältyvistä olettamuksista ja asiakaskeskeisen strategian implementoinnin hankaluudesta.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin strategisen johdon laskentatoimen menetelmiin kuuluvaa asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysia käyttäen tutkimusmenetelmänä teoreettista tutkimusta. Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin uskottiin olevan hyödyllinen menetelmä sen tarjoaman tulevaisuusnäkökulman vuoksi. Tavoitteena oli selvittää kuinka koko asiakassuhteen kannattavuustietoa voidaan hyödyntää strategisessa päätöksenteossa ja mitä etuja sen käytöllä on. Lisäksi pyrittiin selvittämään elinkaaren kannattavuusanalyysiin liittyvät ongelmat.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella havaittiin asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin olevan melko vähän tutkittu aihe laskentatoimen kirjallisuudessa verrattuna menneen periodin kannattavuutta käsitteleviin asiakaslaskentatoimen menetelmiin eli asiakaskannattavuusanalyysiin ja asiakassegmentin kannattavuusanalyysiin. Elinkaaren kannattavuuteen on paneuduttu enemmän markkinoinnin kirjallisuudessa.

Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysilla selvitetään asiakkaaseen liittyvien tuottojen ja kulujen nykyarvo. Laskennassa otetaan lisäksi huomioon asiakkuuden pysyvyyden todennäköisyys. Elinkaaren kannattavuutta saadaan siten parannettua parantamalla asiakaskatteita ja asiakassuhteen lujuuutta.

Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi soveltuu käytettäväksi ns. sopeutuvissa asiakassuhteissa. Tällaisessa asiakassuhteessa sekä yrityksen organisaatiota että teknisiä menetelmiä sopeutetaan, jotta asiakasta voidaan palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Elinkaaren kannattavuusanalyysi hyödynnetään lisäksi tilapäistarkoituksiin. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi investointipäätökset. Elinkaaren kannattavuusanalyysiä voidaan hyödyntää menneeseen perustuvan asiakaslaskennan rinnalla antamaan hyödyllistä tulevaisuutta koskevaa tietoa. Tietoa asiakkaiden tulevasta kannattavuudesta voidaan hyödyntää asiakkaiden valinnassa sekä asiakassuhteen ylläpidossa. Tiedot tulevasta kannattavuudesta auttavat asiakkaiden hankintaan ja asiakassuhteiden ylläpitämiseen kohdennettavien resurssien määrän valinnassa. Lisäksi elinkaaren kannattavuusanalyysin avulla saatua tietoa voidaan käyttää hinnoittelupäätöksissä sekä liiketoimintakäytäntöjen arvioimisessa.

Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin hyödyt perustuvat sen tarjoamaan tulevaisuusnäkökulmaan. Sen avulla asiakassuhteiden ennakoiva hoitaminen on mahdollista ja kyetään erottamaan tulevaisuuden kannattavat asiakkaat kannattamattomista. Arvokkaille asiakkaille voidaan tarjota henkilökohtaisempaa palvelua ja näin varmistetaan heidän kannattavuutensa myös jatkossa. Elinkaaren kannattavuusanalyysin etuihin kuuluu lisäksi sen monet hyödyntämismahdollisuudet strategisessa päätöksenteossa aina asiakkaiden valinnasta asiakassuhteen lopettamispäätöksiin. Monet asiakkaita koskevat päätökset, esimerkiksi edellä mainittu asiakassuhteen lopettamispäätös on parempi tehdä perustuen asiakkaan tulevaan kannattavuuteen kuin menneeseen kannattavuuteen. Asiakashan voi muuttua kannattamattomasta kannattavaksi ajan kuluessa.

Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin merkittävimmät ongelmat koskevat analyysin ennustavaa luonnetta. Ihmisten käyttäytyminen ja heidän tekemänsä päätökset ovat monien tekijöiden seurausta ja harvoin tiivistettävissä aukottomasti laskentakaavaan sisältyväksi kokonaisuudeksi. Lisäksi ongelmana on, että asiakkaan elinkaaren kannattavuuden laskentaa varten ei ole vakiintunutta laskentakaavaa. Kannattavuuden laskemisen jälkeen ongelmana on väärinluokittelu. Koska laskenta sisältää olettamuksia on aina mahdollisuus, että laskennan ilmoittama kannattava asiakas onkin kannattamaton tai päinvastoin ja tämän seurauksena he saavat väärinlaista kohtelua. Lisäksi analyysin perusteella saatavat kannattavuustiedot ovat staattisia, eivätkä ilmoita kannattavuuden muutoksia. Yksi merkittävä haaste asiakaslaskennan käyttöönotossa on tuotekeskeisen strategian muuntaminen asiakaskeiseksi. Se vaatii merkittäviä muutoksia organisaatiossa. Lisäksi tällä hetkellä useissa yrityksissä asiakkaita koskeva laskenta ei ole laskentatoimen vaan markkinoinnin henkilöstön vastuulla.

Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin avulla saavutetut hyödyt ja sen käyttöön liittyvät ongelmat johtuvat siis molemmat enimmäkseen tulevaisuuden käsittelemisestä analyysissä. Kun yrityksessä mietitään asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysiä mahdollisena asiakaskannattavuuslaskentamenetelmänä, täytyy päätöksentekijöiden miettiä onko analyysin antamalla arviolla asiakkaiden kannattavuuk-

sista enemmän arvoa yritykselle kuin analyysin ennustamiseen liittyvien mahdollisten väärin analyysien aiheuttama haitta voisi olla.

Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin voidaan todeta olevan hyödyllinen keino asiakkaiden tulevan kannattavuuden selvittämisessä ja sen avulla saatavaa tietoa voidaan hyödyntää monissa erilaisissa strategisissa päätöksentekotilanteissa. Ainoana asiakaskannattavuuden laskentamenetelmänä sen tuottama tieto on melko epävarmaa, joten varmasti ainakin asiakkuuden alkuvaiheessa myös menneen periodin kannattavuuden selvittäminen on tarpeen. Jotta asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin hyödyntäminen yrityksissä yleistyisi, tulisi laskenta saada rutiinimaiseksi osaksi yrityksen laskentaa. Ennen kuin asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi on yrityksissä yhtä tärkeä osa kannattavuuslaskentaa kuin tuotteiden kannattavuudet, vaaditaan kuitenkin melko suuria muutoksia yritysten asenteissa ja laskentakäytännöissä.

Tämän kandidaatintutkielman tulosten yleistettävyyttä ja sen perusteella tehtäviä johdtopäätöksiä rajoittaa keskittyminen ainoastaan teoreettisen aineiston analysointiin. Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi on joka tapauksessa mielenkiintoinen ja lisääntyvän kiinnostuksen kohteena oleva menetelmä, joten aiheeseen perehtyminen syvällisemmin on tarpeen. Jatkotutkimus tästä asiakaslaskentatoimen menetelmästä olisi hyvä suorittaa analysoimalla jonkun tietyn yrityksen tai yritysten tarpeita asiakkaiden tulevien kannattavuuksien selvittämiseksi ja mahdollisesti muodostaa yrityksen tarpeisiin soveltuva asiakkaan elinkaaren kannattavuuden laskentamalli.

LÄHDELUETTELO

Aeron, H. & Bhaskar, T. & Sundararajan, R. & Kumar, A. & Moorthy, J. (2008) A metric for customer lifetime value for credit card customers. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 15, 3, 153-168.

Anderson, E.W. & Fornell, C. & Lehmann, D.R. (1994) Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing* 58, 3, 53-66.

Andon, P. & Baxter, J. & Bradley, G. (2001) Calculating the economic value of customers to an organization. *Australian Accounting Review* 11, 1, 62-72.

Berger, P.D. & Nasr, N.I. (1998) Customer lifetime value: marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing* 12, 1, 17-30.

Epstein, M. & Friedl, M. & Yuthas, K. (2008) Managing customer profitability. *Journal of Accountancy* 206, 6, 54-60.

Foster, G. & Gupta, M. (1994) Marketing, cost management and management accounting. *Journal of Management Accounting Research* 6, 43-77.

Foster, G. & Young, S.M. (1997) Frontiers of management accounting research. *Journal of Management Accounting Research* 9, 63-77.

Glady, N. & Baesens, B. & Croux, C. (2009) Modeling churn using customer lifetime value. *European Journal of Operational Research* 197, 1, 402-411.

Gleaves, R. & Burton, J. & Kitshoff, J. & Bates, K. & Whittington, M. (2008) Accounting is from Mars, marketing is from Venus: establishing common ground for the concept of customer profitability. *Journal of Marketing Management* 24, 7-8, 825-845.

Guiding, C. & McManus, L. (2002) The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society* 27, 1-2, 45-59.

Haenlein, M & Kaplan, A.M. & Beeser, A.J. (2007) A model to determine customer lifetime value in a retail banking context. *European Management Journal* 25, 3, 221-234.

Jacobs, F.A. & Johnston, W. & Kotchetova, N. (2001) Customer profitability – prospective vs. retrospective approaches in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management* 30, 4, 353-363.

Kumar, V. & Rajan, B. (2009a) Nurturing the right customers, *Strategic Finance* 91, 3, 27-33.

Kumar, V. & Rajan, B. (2009b) Profitable customer management: measuring and maximizing customer lifetime value. *Management Accounting Quarterly* 10, 3, 1-18.

Lind, J. & Strömsten, T. (2006) When do firms use different types of customer accounting? *Journal of Business Research* 59, 12, 1257-1266.

Malthouse, E. C. & Blattberg, R.C. (2005) Can we predict customer lifetime value? *Journal of Interactive Marketing* 19, 1, 2-16.

McManus, L. (2007) The construction of a segmental customer profitability analysis. *Journal of Applied Management Accounting Research* 5, 2, 59-74.
<http://www.proquest.com/> (viitattu 20.10.2009)

McManus, L. & Guiding, C. (2008) Exploring the potential of customer accounting: a synthesis of the accounting and marketing literatures. *Journal of Marketing Management* 24, 7-8, 771-795.

Murby, L. (2008) Customer profitability, *Financial Management*, helmikuu, 32-33.

Nielsen, J.F. & Bukh, P.N.D. & 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. & Gupta, M. Narasimhan, C. (2001) Customer profitability in a supply chain, *Journal of Marketing* 65, 3, 1-16.

Noone, B. & Kimes, S. & Renaghan, L. (2003) Integrating customer relationship management and revenue management: a hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management* 2,1, 7-21.

Otley, D. (2001) Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management, *British Accounting Review* 33, 3, 243-261.

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.

van Raaij, E.M. (2005). The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning* 23, 4/5, 372-381.

Van Raaij, E.M. & Vernooij, M.J.A. & Van Triest, S. (2003) The implementation of customer profitability analysis: a case study. *Industrial Marketing Management* 32, 7, 573-583.

Reinartz, W. & Kumar, V. (2002) The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review* 80, 7, 4-12.

Ryals, L.J. & Knox, S. (2005) Measuring risk-adjusted customer lifetime value and its impact on relationship marketing strategies and shareholder value, *European Journal of Marketing* 39, 5/6, 456-472.

Shields, M.D. (1997) Research in Management Accounting by North Americans in the 1990s. *Journal of Management Accounting Research*, 9, 3-61.

Venkatesan, R. & Kumar, V. (2004) A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing* 68, 4, 106-125.

Wang, H-F. & Hong, W-K. (2006) Managing customer profitability in a competitive market by continuous data mining. *Industrial Marketing Management* 35, 6, 715-723.

Weir, K. (2008) Examining the theoretical influences of customer valuation metrics. *Journal of Marketing Management* 24, 7-8, 797-824.

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.

Kirjoittaja(t)	Okos	Tutkimusmenetelmä	Tutkimuksen kohde	Keskeisimmät löydökset
Andon, Baxter, Bradley (2001)	Kolme australialaista palvelualan yritystä	Haastattelututkimus	Asiakkaiden yrityksille tuottaman taloudellisen arvon määrittäminen yrityksissä.	Kahdessa yrityksessä käytettiin asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysia ja yhdessä asiakaskannattavuusanalyysia. Selvitettiin analyysiin liittyvät hyödyt ja ongelmat.
Aeron, Bhaskar, Sundararajan, Kumar, Moorthy (2008)	Luottokorttiyritys (ei paljastettu tarkemmin)	Valmiin aineiston analysointi	Luottokorttiyrityksen asiakkaan elinkaaren kannattavuuden laskeminen uuden mallin avulla.	Malli on esitetty historiallisesta aineistosta estimoitavien komponenttien funktiona, joten sen avulla voidaan analysoida yksittäisten ja useiden tekijöiden vaikutuksia asiakkaan elinkaaren kannattavuuteen.
Berger, Nasr (1998)	Neljä kuvitteellista casea, joissa vaihdellaan muuttujia	Case-tutkimus	Pyritään tarjoamaan yleinen malli asiakkaan elinkaaren kannattavuuden laskentaan.	Elinkaaren kannattavuuden laskemisen seurauksena asiakassuhteita aletaan käsitellä jatkuvina suhteina sen sijaan, että niitä ajateltaisiin transaktioina. Asiakaan elinkaaren kannattavuuden laskeminen on yrityksen johdolle hyödyllistä.
Glady, Baesens, Croux (2009)	Beljalalainen rahoitusyhtiö	Valmiin aineiston analysointi	Vitekehksen luominen asiakkuuden vahvuuden selvittämiseksi hyödyntämällä asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysia.	Mallin avulla voidaan luokitella asiakkaat sen perusteella, ovatko ne tulevaisuudessa yrityksen asiakkaita. Asiakkaiden luokitteluun oikein on kuitenkin tärkeää.
Guiliding, McManus (2002)	124 australialaista pörssiyritystä	Kyselytutkimus	Selvitetään käytetäänkö asiakaslaskeutuksen menetelmiä yrityksissä, asiakaslaskeutuksen ja kilpailun sekä markkinasuuntautuneisuuden m arkinasuuntautuneisuuden yhteys.	Kaikkia viittä menetelmää käytetään jonkin verran, sekä kilpailuunensiteetin ja asiakaslaskeutuksen että markkinasuuntautuneisuuden ja asiakaslaskeutuksen (osa menetelmistä) välillä positiivinen yhteys.
Jacobs, Johnston, Kotcheva (2001)	Ei uutta empiiristä aineistoa	Teoreettinen tutkimus	Kokonaisvaltaisen asiakaskannattavuusmallin luominen.	Asiakaskannattavuuden selvittäminen tärkeää, jotta osataan kohdistaa resurssit oikein ja saadaan optimoituja yrityksen arvo.
Kumar, Rajan (2009)	Useita eri alojen yrityksiä	Valmiin aineiston analysointi	Tavoitteena tutkia asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin hyödyntämistä yritysten asiakaskeksisen strategian välineenä.	Tulevaisuuteen suuntautuva kannattavuusmäärittys auttaa resurssien kohdistamisessa oikein ja siten tuottavuuden paranemisessa menneeseen perustuvia mittareita paremmin.

Kirjoittaja(t)	Oso	Tutkimusmenetelmä	Tutkimuksen kohde	Keskeisimmät löydökset
Lind, Strömsten (2006)	Ericsson ja Holmen	Case- /naastattelututkimus	Erlaisten asiakaslaskentamenetelmien käyttötilanteet riippuen yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta.	Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi soveltuu sopuuvuvin asiakassuhteisiin, asiakaskannattavuusanalyysi helpottavien asiakassuhteisiin, asiakkaan arvostusmenetelmä yhdistävin asiakassuhteisiin ja asiakassegmentin kannattavuusanalyysi liiketoiminnallisiin
Nielsen, Bukh, Mois (2000)	Tanskalaiset pankit, vakuutusyhtiöt ja kiinnitys/luottopankit	Kyselytutkimus	Asiakaskeskeisen johtamisjärjestelmän esteiden selvittäminen.	Yrityksissä on useita esteitä asiakaskeskeisen järjestelmän implementoimiselle, tärkeimpinä ylimmän johdon tuen puute ja osastojen osallistumattomuus muutokseen.
Nirai, Gupta, Narasimhan (2001)	Tukkuyritys	Valmiin aineiston analysointi	Asiakaskannattavuusmallin muodostaminen ja sen soveltaminen tukkuyritykseen.	Pieni osuus asiakkaista muodostaa suuren osuuden yrityksen tuotoista ja toisaalta merkittävä osuus asiakkaista on kannattamattomia.
Noone, Kimes, Renaghan (2003)	Useita hotellikeijuja	Valmiin aineiston analysointi	Tutkitaan asiakaskeskeisen strategian implementoinnin mahdollisuuksia hotellialalle.	Johdon päätettävä minkälainen malli sopivin organisaation ympäristöön ja olemassaoleviin IT-järjestelmiin sekä oltava valmiita tukemaan muutosta.
Ryals, Knox (2005)	Rahoitusalan yrityksiä	Case-tutkimus	Riskikorjatun asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin hyödyntäminen kannattavuuksien parantamisessa.	Riskikorjatun asiakkaan elinkaaren kannattavuuden määrittäminen johti muutoksiin asiakasstrategioissa ja paransi yrityksen osakasarvoa.
Venkatesan, Kumar (2004)	Tietotekniikka-alan yritys	Valmiin aineiston analysointi	Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysin käyttökeilisuus asiakkaiden valinnassa ja resurssien allokoimisessa.	Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi soveltuu asiakkaiden valintaan paremmin kuin muut asiakasperusteiset mittarit ja sen avulla saadaan lisättyä tuottoja.
Wang, Hong (2006)	Tietoliikennealan yritys	Valmiin aineiston analysointi	Asiakaskannattavuusmallin muodostaminen.	Luokittelu ja kriteerien seuranta ovat tärkeimmät tekijät asiakaskannattavuuden hallitsemisessa.