

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
MARKKINOINNIN LAITOS

Sanna Kekkonen
PITKIEN ASIAKASSUHTEIDEN TALOUDELLISEN ARVON
MÄÄRITTÄMINEN

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

VAASA 2013

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ - ABSTRACT	5
1. JOHDANTO	7
1.1 Omat lähtökohdat	7
1.2 Johdatus aiheeseen	7
1.3 Suhteiden arvottamisen tilanteet	8
1.4. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	9
1.5. Työn tavoitteet ja rajaukset	11
1.6. Keskeiset käsitteet, ja määritelmät	11
1.7. Tutkimuksen rakenne	13
2. YRITYKSEN SUHDE NÄKÖKULMA	14
2.1. Yritys itsenäisenä toimijana	14
2.2. Yritys toisista riippuvaisena resurssi yksikkönä	14
2.2.1. Kiinteät resurssit	15
2.2.2. Resurssien kohtaamispiste	15
2.2.3. Resursseihin sijoittaminen ja niiden hyödyntäminen	15
2.3. Yritys osana verkostoa	16
3. LYNETTE RYALS & ANDREAS PERSSON: ASIAKASVARALLISUUS JA -PÄÄOMA, HALLITSEMINEN JA MITTAAMINEN	17
3.1. Asiakaspääoma	17
3.2. Asiakasarvon ajajat	18
3.3. Asiakasvarallisuus vs. asiakaspääoma	19
3.4. Asiakaspääoman ajurit	22
3.5 Asiakaspääoman komponentit	23
3.6 Asiakaspääoma-ajureiden vaikutus sen komponentteihin	24
3.7 Perssonin ja Ryalsin Lopputulemat	25
4. ASIAKKAAN ARVO KENNETH WEIRIN MUKAAN	26
4.1 Kehityksen ensimmäinen vaihe: Asiakaskannattavuus laskelmat	26
4.2 Kehityksen toinen vaihe: asiakkaan elinkaarenarvo	29
4.3 Kehityksen kolmasvaihe: Asiakaspääoma	31
4.4 Weirin loppupäätelmät	32
5. ASIAKASARVON MÄÄRITTELEMINEN EVERT GUMMESSONIN MUKAAN	33
5.1 Tietotekniikan merkitys suhdemarkkinoinnissa	34
5.2 Asiakassuhteen tuottoaste (ROR)	36
5.3 Laatu, tuottavuus sekä kannattavuus asiakassuhde markkinoinnissa	39
5.4 Elinkaaren arvo ja asiakaspääoma	41
5.5 Markkinointisuunnitelman ja liiketoimintasuunnitelman yhteensovittaminen	42
5.6 Loppupäätelmät	43

6. PROF.DR.WILHELM SCHMEISSER, LYDIA CLAUSEN&MARTINA LUKOWSKY: BERLIININ TASAPAINOTETTU MITTARISTO –	
ASIAKKAAN NÄKÖKULMA	44
6.1. Tuotetuottavuudesta asiakastuottavuuteen	44
6.2. Kustannusten ja liikevaihdon hierarkiaa	46
6.3. Asiakkaan tuottojen laskeminen toimintolaskennan avulla	48
6.4. Asiakkaan tuotto ennustus	49
6.5. Asiakkaan tuotosta asiakkaan tuottamaan kassavirtaan	50
6.6. Investointi kannattavuuden laskeminen	51
6.7. Riittävän tavoitetason asettaminen	51
6.8. Asiakkaan arvoa ja tulosten tulkintaa	52
6.9. Luodun osakkeenomistajien arvon sekä tasapainotetun mittariston yhdistäminen	53
6.10. Päätelmät ja tulevaisuuden näkymät	54
7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	55
7.1. Teoreettinen yhteenveto	55
7.2. Teoreettinen vertailu	56
7.3. Yhtäläisyydet ja eroavaisuudet	57
7.4. Oma näkökulma	58
7.5. Jatkotutkimusideat	59
8. LÄHTEET	61

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Sanna Kekkonen		
Työn nimi:	Pitkien asiakassuhteiden taloudellisen arvon määrittäminen		
Ohjaajan nimi:	Martti Laaksonen		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Tiedekunta:	Kauppätieteellinen		
Pääaine:	Markkinointi		
Aika:	2013	Sivuja:	76

TIIVISTELMÄ - ABSTRACT

Johtajien lempilauseita on ollut jo pitkään ”ihmiset ovat yrityksen tärkein resurssi”. Sanonta viittaa yrityksen työntekijöihin, mutta asiakkaat, sijoittajat sekä ostajat ovat myös ihmisiä ja täten suuri resurssilähde yritykselle kuin yritykselle. Suhdemarkkinoinnin hengessä kaikki ne joilla on vaikutusta yrityksen menestymiseen, pitäisi ottaa huomioon resurssien lähteenä ja tärkeänä osana yrityksen rakentumista.

Perinteinen tase koostuu yrityksen aineellisista, kovista, hyödykkeistä; esimerkiksi raha, varasto, koneet ja rakennukset. Uskollisen asiakkaan omaava tieto ja taito ei mahdu taseen laskennalliseen tulokseen asiakkaan varastotavaroiden kanssa, koska varastossa olevat tavarat ovat käsin kosketeltavia, todellisia asioita. Kuitenkin kun yritys myydään tai varastotavara vaihdetaan asiakas maksaa aineettomista ”pehmeistä” arvoista kuten uskollisista asiakkaista sekä odotettavissa olevista tulevaisuuden tuloista

Tässä tutkielmassa etsitään vastauksia pitkien asiakassuhteiden arvottamisen ongelmaan. Ensin esitellään pitkien asiakassuhteiden muodostumisen ja avainelementtien teoriaa ja sitten yritetään löytää hyvää arvottamisen menetelmää sekä markkinoinnin että taloushallinnon tutkimuksista ja artikkeleista

AVAINSANAT: asiakaskannattavuus, asiakaspääoma, pitkät asiakassuhteet

1. JOHDANTO

1.1 Omat lähtökohdat

Kandidaatin työhön inspiraatiota hakiessani törmäsin Evert Gummessonin artikkeliin: “Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts”. Aihe kiinnosti minua suuresti ja aloitinkin kandintyöni tällä aiheella vain päätyäkseni “ei mihinkään”-loppu tulemaan. Muutin vähän aihetta ja sain senkin työn tehtyä, mutta nyt Gradua pohtiessani päätin palata tuohon alkuperäiseen, suurta kiinnostusta herättäneeseen aiheeseen, ja löysinkin huomattavasti enemmän lähdeaineistoa yrityssuhteista taloudellisesta näkökulmasta kuin pari vuotta aikaisemmin.

Minua kiehtoo taloushallinnon järjestelmällisyyden ja yrityssuhteiden ailahtelevuuden yhdistäminen kokonaisuudeksi. Näin alussa jo melkein tiedän että järkevä kokonaisuus on mahdoton, mutta jollain tavalla selitettävissä oleva on tavoitteena. Artikkeleita ja muuta lähdeaineistoa etsiessäni huomaan myös että en ole ainoa jota tämä aihe kiinnostaa. Suuri kiitos siis kaikille jo aihetta tutkineille jotka antavat minulle aineistoa jatkaa pohtimistani pidemmälle. Nyt siirrymme siis oikeasti faktapohjaiseen johdatukseen.

1.2 Johdatus aiheeseen

Kysymys markkinoinnin luotettavuudesta on nostanut esille tarpeen arvioida asiakassuhteiden kannattavuutta rahallisesti. Suhdemarkkinoinnin suosio on jatkanut kasvamistaan 2000-luvun alkupuolelta tähän päivään ja sillä on ollut suuri merkitys markkinoinnin ja talouden kohtaamiseen. Suhdemarkkinoinnissa keskitytään nimensä mukaisesti enemmän asiakkaisiin ja pitkien asiakassuhteiden luomiseen ja rakentamiseen, kuin pelkästään tuotemarkkinointiin (Christopher, Payne and Ballantyne 2004: x-xvi). Tämä uusi suuntautuminen suhdemarkkinoinnin kannattavuudessa on paljastanut että asiakkaiden kannattavuus ei koostukaan pääosin tuotteiden kannattavuudesta vaan asiakassuhteiden hallinnan kustannuksista (Ryals, Lynette 2008). Yritykselle on paljon halvempaa ylläpitää myyntiä nykyisen asiakaskunnan keskuudessa kuin koko ajan hankkia uusia asiakkaita. Mitä parempi asiakas, sitä huolellisemmin asiakassuhdetta tulee hoitaa. Hyviä asiakkaita ovat yritystä pääostopaikkana pitävät, säännöllisesti ostavat asiakkaat, jotka myös suosittelevat yritystä ja sen tuotteita muille. Hyvä asiakas tuottaa yritykselle

asiakassuhteen aikana enemmän, kuin mitä asiakassuhteen syntymiseen ja ylläpitoon on investoitu. (Bergström & Leppänen 2003: 17)

Myös tietoyhteiskunnan voimistuminen ja rahamarkkinoiden kehittyminen tuovat mukanaan uusia haasteita yritysten tiedonjako tarpeisiin. Tätä kautta mielenkiinto yritysten menestymistä kohtaan, sekä tarpeet kehittää systemaattisia menestyksenmittareita ovat lisääntyneet (Erkki K. Laitinen 1989: 378). Talousuutiset eivät ole enää talousjohtajien iltahupia, vaan koko kansan tiedonlähde. ”Tavallisen kansan” saapuminen ruutujen ääreen seuraamaan yritysten taloudellista hyvinvointia, luo tarpeen selventää asioita ja laannuttaa iltalehtimedian aiheuttamia kohuja. Varsinkin tämänhetkisessä taloudellisessa taantumassa, olisi hyvä jos ihmiset oikeasti kiinnostuisivat faktoista kohujen keskellä.

1.3 Suhteiden arvottamisen tilanteet

Asiakassuhteen arvon laskeminen on tärkeää yrityksen kokonaisarvon arvioimiseksi. Asiakassuhteisiin panostetaan paljon aikaa niin kuin rahaakin, joten kaiken logiikan mukaan ne tulisi nähdä sijoituksina siinä missä rakennukset ja koneet.

Suurin osa suhde markkinoinnin määritelmistä painottaa pitkien asiakassuhteiden kehittämistä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa (Ballatyne 1994; ;Gröönroos 2000) Jackson julkaisi valaisevan kirjan ja artikkelin b-2-b markkinoinnista jo 1958, missä hän määritteli suhdemarkkinoinnin asettaen sen verrattain tuotemarkkinoinnin kanssa. Hänen laajasta tutkimuksestaan hän teki yleisen päätelmän että pitkien asiakassuhteiden rakentaminen suhdemarkkinoinnin kautta on välillä kannattavampaa kuin tuotemarkkinointi. (Evert Gummeson 2004)

Miksi asiakassuhteita pitäisi siis arvottaa taloudellisesti? Kuten aikaisemmin jo mainitsin niin Evert Gummesonin tutkimuksen mukaan suhdemarkkinointi voi olla kannattavampaa kuin tuotemarkkinointi. Kaikki ovat joskus lukeneet summista joita yritykset käyttävät yksittäisen tuotteen markkinoimiseen, niin miksi suhdemarkkinointiin ja suhteiden luomiseen käytetty raha olisi yhtään sen vähäarvoisempaa. Yritysosto tilanteessa hyvin hoidetut suhteet alihankkijoihin ja asiakkaisiin voivat olla pitkän ja arvokkaan sijoituksen tulos, jota ei tulisi jättää myyntihinnassa huomioimatta. Ongelmana on ollut se kuinka se arvotetaan. Ja vaikka nykypäivänä on monenlaisia metodeita, joista osan myöhemmin esittelen, ovat niiden tulokset usein vaikeasti tulkittavissa ostajalle.

Toinen tilanne, missä nuo suhteisiin sijoitetut rahat tulisi selittää, on osakkeen omistajien ja sijoittajien edessä. Itse sijoittajana haluan tietää mihin rahani sijoitan ja kuinka niitä tullaan hyödyntämään konkreettisella tasolla.

1.4. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Päätin toteuttaa tutkimuksen kirjallisuuskatsauksena, koska aloittaessani pro gradu tutkielmaa en ollut vielä työelämässä, ja yritykseen sisälle pääseminen ottaa aina oman aikansa varsinkin kun tarkastellaan syvällisesti taloudenhallintaa sekä asiakassuhteita, jotka miltei aina ovat vielä eriytettyjä osastoja yrityksessä. Huomasin myös että aiheesta on tehty monia tutkimuksia eri näkökulmista ja halusinkin selvittää kuinka erilaisia tutkimustuloksia ja metodeita eri tavoilla toteutetut tutkimukset antavat. Seuraavaksi avaan hieman tuota kirjallisuuskatsauksen tutkimusmenetelmää, koska se oli ainakin itselle melko tuntematon, ja on harvinaisempi kauppatieteellisellä alalla.

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on uudehko itsenäinen ja tieteellinen tutkimusmenetelmä, jolla pyritään kokoamaan olemassa olevaa tutkimustietoa tiivistettyyn muotoon (Koivisto & Haverinen 2006, 112; Kääriäinen & Lahtinen 2006, 37). Luonteeltaan se on teoreettinen tutkimus. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110120). Tietomäärän lisääntymisen vuoksi tarvitaan uusia keinoja koota ja tiivistää olemassa olevaa tutkimustietoa paremmin hyödynnettäväksi. Menetelmää kuvaava käsitteistö on vielä jokseenkin vakiintumatonta ja sen vuoksi systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta käytetään mm. ilmauksia systemaattinen tutkimuskatsaus, systemaattinen tietokatsaus ja systemaattinen katsaus sekä englanninkielisiä ilmauksia systematic review ja systematic overview. Myös ohjeistusta sen laatimiseksi kehitellään (Varonen ym. 1999).

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus eroaa perinteisistä tai traditionaalisesta kirjallisuuskatsauksista suunnitelmallisuuden, toistettavuuden ja harhattomuuden vuoksi (Johansson 2007: 4). Perinteisenä kirjallisuuskatsauksena pidetään narratiivista kirjallisuuskatsausta, joka pyrkii tuottamaan tiivistettyä kuvailua jostain valitusta aiheesta. Sen ongelmia on pidetty epätäsmällisyyttä ja huonoa tai puutteellista kattavuutta. (Kääriäinen & Lahtinen 2006: 38.)

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kentässä on useampia hieman toisistaan poikkeavia tapoja käyttää ja toteuttaa se. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen yhteydessä käytetään käsitteitä meta-analyysi, metayhteenvedo ja metasynteesi ja

niiden määritelmät poikkeavat hieman toisistaan eri kirjallisuuden mukaan. Ne voidaan nähdä joko systemaattisen kirjallisuuskatsauksen eri muotoina, toistensa synonyymeinä tai aineiston analysointimenetelminä. Kääriäisen ja Lahtisen (2006) sekä Partasen ja Perälän (1997) mukaan meta-analyysi on systemaattinen kirjallisuusanalyysi tai sen osa, jossa käytetään kvantitatiivisia, lähinnä tilastollisia menetelmiä keinona yhdistää tutkimustuloksia. Pyrkimyksenä on tuottaa tietoa aiheen ominaisuuksista ja laskea tilastollisten keinojen avulla mm. voimakkuutta kuvaavia lukuja. Laadullisessa metatyhteenvedossa taas käytetään Virtasen ja Salanterän (2007) mukaan kvalitatiivisia menetelmiä aikaisempien tutkimustulosten yhdistämisessä ja niiden uudelleen analysoinnissa. Laadullisen metasynteesin avulla pyritään analysoimaan uudelleen aikaisempia tutkimustuloksia. (Kääriäinen & Lahtinen 2006: 38; Virtanen & Salanterä 2007: 7275.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on toisen asteen tutkimusta, joka tarkoittaa olemassa olevaan tutkimustietoon kohdistuvaa tutkimusta. (Pekkala 2001: 59; Koivisto & Haverinen 2006: 112; LeinoKilpi 2007: 2.)

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla on mahdollista löytää alueita, joilta puuttuu tutkimustietoa ja sitä voidaanakin käyttää apuna tutkimustyön suuntaamiseksi. Menetelmä tuottaa synteesinomaista tietoa valitusta aiheesta ja sen tavoitteena on luotettavuus, toistettavuus ja virheettömyys (Pudas, Tähkä & Axelin 2007: 46, 50). Pyrkimyksenä on nostaa esiin aikaisempien tutkimusten arvoa ja hyödyntää tehtyjä tutkimuksia. Sen avulla voidaan selvittää, onko aiheesta olemassa olevaa tutkimustietoa ja mistä näkökulmista ja miten tutkittavaa asiaa on enemmän tutkittu. (Varonen ym. 1999; Tuomi & Sarajärvi 2002: 110-120.)

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineisto koostuu pääasiassa julkaistusta aineistosta, mutta Metsämuurosen (2006) mukaan myös julkaisemattomat tutkimukset voidaan ottaa mukaan. Tutkimuksen tarkoitus, lähestymistapa ja tutkimusasetelma ohjaavat systemaattisen kirjallisuuskatsauksen koko prosessin suunnittelua. Koko prosessi suunnitellaan ja kuvataan niin, että tutkimuksen hyödyntäjä näkee millaisen prosessin tuloksena johtopäätökset on saatu ja tutkimus voidaan toistaa. (Koivisto & Haverinen 2006: 112, Metsämuuronen 2006: 31.) Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheet ovat pääpiirteissään tutkimussuunnitelman laatiminen, tutkimuskysymysten määrittäminen, aineiston haku ja valintaprosessi, laadun arviointi sekä tulosten analysointi ja raportointi. (Kääriäinen & Lahtinen 2006: 39-43; Johansson 2007: 5).

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta voi heikentää alkuperäistutkimusten vaihteleva laatu, tietokannoista johtuva epäyhtenäinen indeksointi tai kieliharha, joka voi aiheutua rajattaessa hakua tietyllä kielellä oleviin tutkimuksiin. Ulkopuolelle voi karsiutua aiheeseen liittyviä eri kielisiä tutkimuksia. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 40, 43; PudasTähkä & Axelin 2007: 46, 51; Stolt & Routasalo 2007: 68.)

1.5. Työn tavoitteet ja rajaukset

Työn päätavoitteena on määritellä B2B asiakassuhteen rahallinen arvo? Tämän selvittämiseksi olen määritellyt työlle kolme alatavoitetta:

- Missä eri tilanteissa tällaista asiakassuhteen arvomäärittelyä tarvitaan? Esimerkiksi yritysostotilanteessa yrityksen muodostamat pitkäaikaiset asiakassuhteet voivat olla hyvinkin arvokkaita.
- Minkälaisia tuloksia on aiheesta saatu aikaisemmissa tutkimuksissa? Tutkimus toteutetaan kirjallisuusanalyysinä, ja tutkimuksen kohteena ovat neljä erilaista tutkimusta ja artikkelia aiheesta.
- Mitä yhtäläisyyksiä eri tiedekuntien tutkijat ovat samasta aiheesta löytäneet? Artikkelit ja tutkimukset ovat markkinoinnin ja taloushallinnon ammattilaisten kirjoittamia, niin mitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia nämä kahden eri tiedekunnan harjoittajat ovat aiheesta löytäneet.

Tutkimusmenetelmänä on systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Tämä menetelmä määritellään seuraavanlaisesti: oleellisen kirjallisuuden ja tutkimusten otannallinen esittely, joka keskittyy yhteen kysymykseen jolla pyritään tunnistamaan, löytämään, valitsemaan ja syntetisoimaan kaikki kyseenomaiseen kysymykseen liittyvä korkealaatuinen oleellinen todistusaineisto jo aiemmin tuotetusta tiedosta.

Rajaan tutkimuksen koskemaan ainoastaan yritysmaailmaa ja B2B suhteita, niiden rationaalisuuden vuoksi.

1.6. Keskeiset käsitteet, ja määritelmät

Asiakassuhde: Palveluntarjoajan sekä asiakkaan välillä tapahtuvaa toistuvaa interaktiota. Asiakassuhdetta ei ole olemassa ellei asiakkaan ja tarjoajan välillä tapahdu enempää kuin yksi interaktio. (Storbacka 1994: 73)

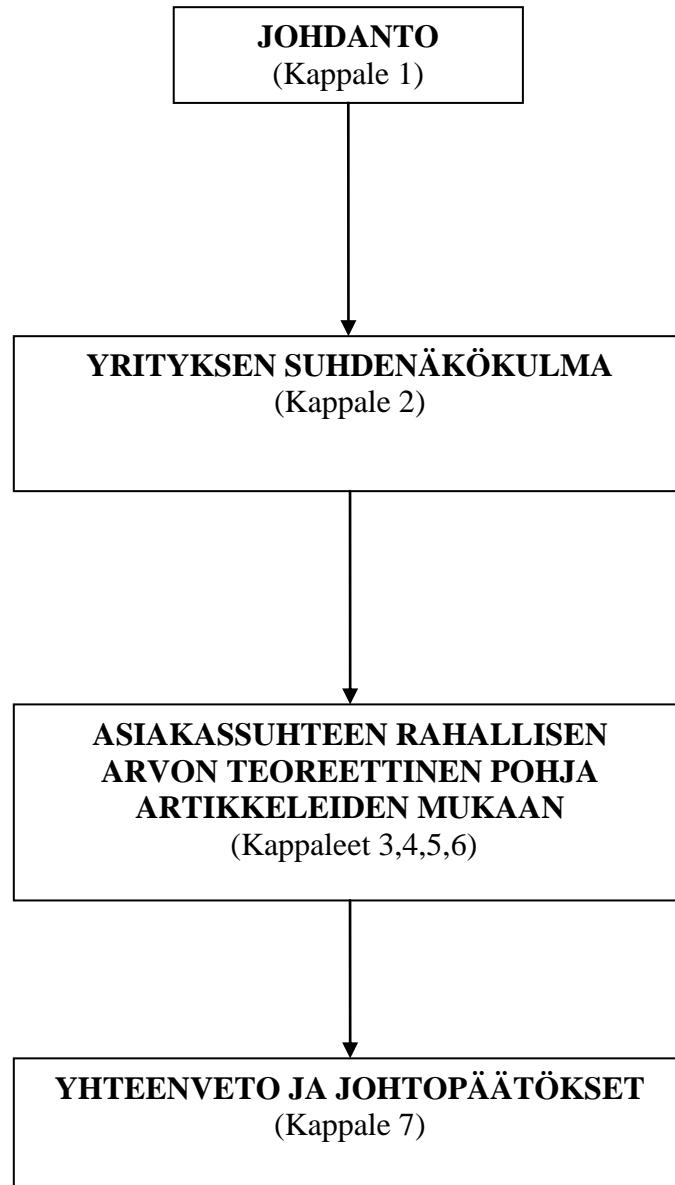
Asiakkaan elinkaaren arvo/(CLV = Customer lifetime value):
Asiakkaan elinkaaren arvolla tarkoitetaan kokonaisnettotuloa joka asiakkaalta voidaan kerätä asiakkaan asiakassuhteen ajalta. (Teemu Mutanen 2005, VTT)

Asiakaskannattavuus: Asiakaskannattavuus on vertailua asiakkaalta saatavien myyntituottojen sekä asiakkaan palvelusta aiheutuvien kulujen välillä. (Järvenpää et. al., 2001: 247)

Asiakaspääoma: Asiakkaiden potentiaalisten tulojen yhteenlaskettu arvo asiakkaiden elinkaaren aikana. (Business dictionary)

BSC: On tavoitejohtamisen periaatteille kehitetty toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo, joka esiteltiin vuonna 1992. BSC sisältää indikaattoreita neljästä eri pääoma ryhmästä: taloudellinen pääoma, asiakaspääoma, sisäisen yritysprosessin pääoma, sekä oppiminen ja kasvaminen.

1.7. Tutkimuksen rakenne



2. YRITYKSEN SUHDE NÄKÖKULMA

Kuten johdannossa jo todettiin, yksikään yritys ei selviä eristyksissä, mutta yrityksen toimintastrategiat ovat vahvasti sidoksissa sen muihin sidosryhmiin ja heidän toimintastrategioihin. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaankin yrityksen erilaisia suhdekuvioita sidosryhmien kanssa, ja sitä miten yksi yritys vaikuttaa eri sidosryhmiinsä, ja mitä hyötyjä suhteen rakentamisella on.

2.1. Yritys itsenäisenä toimijana

Ensiksi tarkastelemme yrityksen omia toimintoja ja sitä kuinka ne vaikuttavat muihin sidosryhmiin. Yleisimpänä yrityksen yksittäisenä toimintana nähdään toistuvuus. Useimmat yritykset toistavat toimintakaavoja enemmän tai vähemmän jatkuvasti. Asiakkaat ostavat ja toimittajat myyvät virtana tavaraa tuoteryhmästä riippumatta. Tämä toistuvuus on yrityksen tehokkuuden ja luotettavuuden pohjana, joka vahvistaa omalta osaltaan yrityssuhteita ja auttaa laittamaan mahdolliset muutokset toiminnassa perspektiiviin. (Ford ym. 1999: 45) Keskeisintä on löytää oma asiakaskunta, jonka tarpeet ja ostokäyttäytyminen tunnetaan mahdollisimman tarkasti. Tuotekehittely on asiakaslähtöistä, tuotteet hinnoitellaan houkuttelevasti ja saatavuudesta huolehditaan mahdollisimman hyvin. Eri viestintäkeinoja yksilöllisesti käyttäen lähestytään sekä mahdollisia uusia että jo ostavia asiakkaita. Ei riitä, että asiakas ostaa kerran vaan hänet yritetään saada ostamaan toistuvasti uudelleen. (Bergström & Leppänen 2003: 17)

Yritykset joutuvat myös suhteessaan ratkaisemaan kaksi toisiinsa liittyvää ongelmaa yhdessä. Ensimmäiseksi heidän on ryhmiteltävä keskinäiset tehtävät – kuka tekee mitäkin. Toiseksi kuinka nämä tehtävät suoritettaisiin mahdollisimman tehokkaasti. Nämä ongelmat/päätökset on sovittava suhteen sisällä ennemmin kuin että päätösvalta olisi yhdellä yrityksellä. Tarkoituksena on että tehtävien jako kehittyy ja tuotannon suunnittelu sekä logistiikka palvelevat molempia suhteen osapuolia. Täten näemme, ettei yrityssuhteita pysty käsittelemään kovinkaan laajasti yksittäisen yrityksen näkökulmasta ja toimintastrategiat ovat erittäin riippuvaisia muiden sidosryhmien toiminnoista ja ajatuksista. (Ford ym. 1999: 45-46)

2.2. Yritys toisista riippuvaisena resurssi yksikkönä

Toisessa näkökulmassa yrityksen resurssit nähdään muista riippuvaisena yksikkönä ja sitä kuinka ne on sidottu muiden toimijayritysten resursseihin. Yksittäinen yritys

on kokoelma tehottomia resursseja jotka aktivoituvat vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Näistä resursseista tulee arvokkaita vasta kun niistä on hyötyä muille. Yritykset luovatkin suhteita pääasiassa hyödyttääkseen ja parantaakseen omia resurssejaan, sekä päästäkseen käsiksi muiden yritysten resursseihin. Hyötyäkseen tästä strategiasta yrityksen onkin löydettävä oikea kumppani, joka täydentää yrityksen omia resurssivarastoja. (Ford ym. 1999: 46)

2.2.1. Kiinteät resurssit

Yksi resurssien tunnusmerkeistä, joka vaikuttaa yrityssuhteiden kehittymiseen, on se että ne ovat usein melko kiinteitä. Suurin osa sijoituksista rakennuksiin ja laitteisiin, ja jopa henkilökunnan taidot, ovat resursseja joita on erittäin vaikea muuttaa lyhyellä aikavälillä. Nämä tekijät rajoittavat joidenkin yrityssuhteiden syntyä, koska kiinteiden resurssien hyödyt maksimoidaan yrityksessä, ja täten niiden adaptoiminen toisen yrityksen tarpeisiin on usein vaikeaa. (Ford ym.1999: 46-47)

2.2.2. Resurssien kohtaamispiste

Yrityssuhteissa resurssien pitää kohdata ainakin kahdella tasolla

- Ensimmäinen kysymys on, *mitä* resursseja tarvitaan? Useimmiten yrityksen resurssit ovat kehittyneet pitkän ajan kuluessa ja niiden muuttaminen on hidasta ja kallista, mutta yrityksen käytössä olevia resursseja voi muuttaa yrityssuhteiden avulla.
- Toinen kysymys liittyy resurssien yhteishyödyntämiseen. Pitäisikö yrityksen tehdä läheistä yhteistyötä ja luoda yhdessä uusia tuotteita markkinoille? Pitäisikö prosesseja, logistiikkaa ja hallintoa yhdistää? Ja tärkeimpänä kysymyksenä, pitäisikö yrityksen kehittää omia resursseja vai hyödyntää muiden resursseja ostamalla tuotteita ja palveluita, jotka ovat vahvasti sidoksissa yrityksen omiin resursseihin? (Ford ym. 1999: 47-48)

2.2.3. Resursseihin sijoittaminen ja niiden hyödyntäminen

Vaikka kiinteät resurssit ovat yrityssuhteen muodostamisen kannalta erittäin tärkeitä, välillä on kannattavaa myös pyrkiä sijoittamaan resurssien kehittämiseen. Resurssien muokkaus voi olla osa yksittäistä asiakassuhdetta, mutta varsinkin pitkissä asiakassuhteissa sijoitus voi osoittautua erittäin kannattavaksi. Muokkaus

voi myös johtaa koko resurssin laajempaan käyttöön ja täten hyödyttää myös muissa asiakassuhteissa. (Ford ym. 1999: 48)

2.3. Yritys osana verkostoa

Viimeisenä tarkastellaan yritystä yksittäisenä identiteettinä yritysverkostossa. Tämä näkökulma sisältää analyysin yrityksen positioinnista verkostossa, siitä kuinka yritys näkee itsensä ja siitä kuinka muut näkevät yrityksen. Yrityksen verkosto positio muodostuu yrityksen suhdeportfoliosta ja sen muista toimijasuhteista sekä resurssi siteistä. Yrityksen asema verkostossa on sen maineen perusta, sekä määrittelee yrityksen oikeudet ja rajoitukset toimintaan verkoston sisällä. Asema voidaan nähdä resurssina, joka vaikuttaa yrityksen toimintatapaan sekä muiden sidosryhmien toimintaan yritystä kohtaan, esimerkiksi valmistajan brändin arvo on maineen mitta verkostossa. (Ford ym. 1999: 49)

Yrityksen asema verkostossa muodostuu vuorovaikutuksesta muihin toimijoihin, joten se ei ole ainoastaan yleistetty näkökulma, vaan on suoraan verrannollinen myös yrityksen sidosryhmien asemaan. Tällä yhteydellä on kolme tärkeää seurausta:

1. Ensimmäiseksi se merkitsee sitä, ettei yrityksellä ole samaa asemaa jokaisessa sen yrityssuhteessa. Eri sidosryhmillä on erilaiset odotukset yritystä kohtaan, käyttää suhdetta eri tavalla hyväkseen ja myös arvostaa suhdetta eritavalla.
2. Toiseksi, yrityksen sidosryhmät, ainakin osittain, luovat toisilleen aseman verkostossa. Muiden toimintatavat yritystä kohtaan osoittavat heidän omaa näkemystä yrityksen asemasta, joka vaikuttaa siten reaali maailmaan yrityksen asemasta.
3. Kolmanneksi, kahden tai useamman yrityksen asema voi olla suoraan sidoksissa toisiinsa, joten on tärkeää muistaa että yhden yrityksen ongelmat voivat suoraan vaikuttaa muihin läheisiin toimijoihin. (Ford ym. 1999: 50-51)

Seuraavaksi olen valinnut referoitavaksi neljä eri artikkelia/tutkimusta asiakkaiden taloudellisen arvon laskemisesta. Olen valinnut artikkelit jotka ovat erilaisia, tutkittu erimenetelmällä ja käytetty erilaista näkökulmaa sekä lähtökohtaa tutkimukseen. Näiden neljän referaatin pohjalta muodostan oman lopputuleman mahdollisuuksien mukaan.

Ensimmäinen artikkeli on markkinoinnin professori Lynette Ryalsin, joka on erikoistunut yritysten avainasiakassuhteisiin sekä tohtori Andreas Perssonin, Hankenin kauppakorkeakoulu, yhteistuotos. Tämä artikkeli kiinnosti minua, koska Andreas Persson kävi luennoimassa kurssillani omasta aiheestaan ja esitti erittäin mielenkiintoisia näkemyksiä aiheeseen.

3. LYNETTE RYALS & ANDREAS PERSSON: ASIAKASVARALLISUUS JA –PÄÄOMA. HALLITSEMINEN JA MITTAAMINEN

Lynette Ryalsin ja Andreas Perssonin yhteinen päämäärä artikkelilla on yhdistää markkinoinnin ja taloushallinnon näkemys. Tuoda markkinointiin tiettyä täsmällisyyttä ja taloushallinnon taas toivotaan enemmän läpinäkyvyyttä aineettoman pääoman arvioinnissa. Vaikka asiakasarvo on kerännyt kiinnostusta tutkijoiden keskuudessa jo jonkin aikaa, on eri tutkijoiden termistössä erilainen kaiku. Selkeitä määritelmiä ei siis tämän aiheen termeille ole vielä vakiinnutettu alalle. Ryals ja Persson lähtevät avaamaan artikkelia tärkeimpien termien määrittelyllä ja pyrkivät yhdistämään tasapainotettua mittaristoa markkinoinnillisiin tarkoituksiin.

3.1. Asiakaspääoma

Asiakaspääoma on Blattbergin ja Deightonin (1996) toimesta käsitteellistetty tavaksi jonka avulla yritys voi päättää optimaalisen tasapainon uusasiakashankinnan sekä nykyisiin asiakkaisiin investoimisen välillä. Blattberg ja Deighton esittävät asian seuraavanlaisesti:

...mitataksaan asiakas pääomaa, meidän täytyy ensiksi mitata jokaisen asiakkaan odotettu panos yrityksen kiinteiden kulujen hyvittämiseksi asiakkaan odotetun elinajan aikana. Sitten odotetut panokset pitää diskontata nettonykyarvoonsa yrityksen markkinointi-investointien tavoitekorolla.. Lopuksi, laskemme yhteen

kaikkien sen hetkisten asiakkaiden diskontatut, odotetut panokset. (Blattberg & Deighton 1996: 137-138)

Edellinen lauseke osoittaa sen että asiakkaiden arvottamisessa on monia vastaavuuksia aineellisten pääomien laskemisessa, ja niin asiakaspääomaa tulisikin kohdella. Yritys on ainoastaan niin hyvä kuin asiakkaat kokevat sen olevan jatkossa yhteistyökumppanina. Blattberg ym. jatkoivat ajatustaan (2001) asiakaspääomasta seuraavanlaisesti: ”asiakassuhteet ovat taloudellinen etu, joita yritysten ja organisaatioiden tulisi mitata, johtaa ja maksimoida muiden rahallisten määreiden tavoin” (Blattberg ym. 2001:3). Näin ollen Blattberg ym. yhdistivät asiakaspääoman puitteissa asiakassuhdehallinnan, tietokantahallinnan sekä asiakastyytyväisyyden. Nämä tutkijat ehdottavat monia muutoksia nykyisiin markkinointi strategioihin, kuten asiakaselinkaaren johtamista, johon kuuluu uusasiakashankinta, nykyisten asiakassuhteiden hallinta sekä lisäpalveluiden myynti. Ehdotettu markkinointistrategia auttaisi markkinointikulujen tasapainottamisessa sekä helpottaisi rahavirtojen vertaamista asiakasinvestointeihin.

Blattberg ja Deighton (1996) ottavat asiakaspääoma laskelmissaan huomioon ainoastaan nykyiset asiakkaan, Rust ym. haluavat lisätä tähän näkemykseen myös potentiaaliset asiakkaat. Yrityksen strategiset mahdollisuudet ovat parhaiten selitettävissä yrityksen pyrkimyksenä parantaa asiakaspääoman ajajia, jotka selitetään tarkemmin myöhemmin. Tämä näkemys on yhtenevä myös Hoganin ym. kanssa, joiden mukaan asiakaspääoma on yhdistelmä nykyisten sekä potentiaalisten asiakkaiden yhteisarvo.

3.2. Asiakasarvon ajajat

Asiakaspääoma on siis määritelty yrityksen kaikkien asiakkaiden diskontatuksi elinkaariarvojen yhteissummaksi. Jotta asiakaspääoma ymmärrettäisiin kokonaisuutena, täytyy syventyä tekijöihin jotka siihen vaikuttavat. Rust ym. ovat määritelleet kolme tärkeintä tekijää, joihin yritykset pystyvät itse vaikuttamaan sekä jotka itsessään vaikuttavat myös asiakaspääoman arvoon ja sen muodostumiseen; arvo pääoma, brändi pääoma sekä uskollisuuden pääoma.

- Arvo pääoma on asiakkaan objektiivinen näkemys brändin hyödyistä, eli kokonaisvaltainen näkemys onko yrityksen tarjoamat resurssit verrattavissa siihen minkä asiakas itse menettää. Arvo pääoma painottaa rationaalista ja objektiivista näkökulmaa yrityksen tarjoamiin resursseihin.

- Brändi pääoma on asiakkaan subjektiivinen sekä abstrakti arvio yrityksen brändistä, joka kehittyy syvemmällä, kuin yleisesti ja objektiivisesti havaittavissa oleva arvo. Arvio muovautuu yrityksen markkinointistrategian kautta ja vaikuttaa edelleen sitä kautta asiakkaan kokemuksiin sekä kokonaisvaltaiseen näkemykseen yrityksen brändistä.
- Uskollisuuden pääoma viittaa asiakkaan uskollisuuteen brändiä kohtaan. Tämä tekijä keskittyy asiakkaan ja yrityksen väliseen suhteeseen, joka muodostuu molemminpuolisista käytännöistä sekä toiminnoista. Uskollisuudessa ei ole enää kyse objektiivisesta eikä subjektiivisesta näkemyksestä, vaan teot ovat tärkeimpiä. (Rust ym 2000: 56-57)

Nämä tekijät keskittyvät eri näkökulmiin joilla asiakas näkee yrityksen kokonaisuudessaan sekä heidän tarjoamaansa. Markkinoinnin tehtävänä on siis selvittää mitkä näistä tekijöistä ovat kriittisimmät kunkin asiakkaan kohdalla, vaikuttaakseen asiakkaan taloudelliseen arvoon toimittajalle, eli asiakaspääomaan. (Persson)

3.3. Asiakasvarallisuus vs. asiakaspääoma

Ajatus siitä, kuinka tärkeitä kaikki asiakkaat ovat yrityksen arvolle, ei missään nimessä ole uusi. Erilainen johtamistapa asiakasvarallisuuden ja -pääoman välillä on teoriassa kovinkin selvä, mutta monessa kirjallisuudessa termejä käytetään sekaisin. Tässä artikkelissa asiakassuhteet käsitetään markkinointipohjaisena varallisuutena, joita kuuluu vaalia ja hoitaa yrityksen arvoa kohottavan asiana. Ostaja-myyjä suhteet on myös nähty esimerkkinä yrityksen strategisesta varallisuudesta, ja kaiken kaikkiaan markkinoinnissa asiakassuhteet nähdään erittäin tärkeänä yrityksen sijoituskohteena.

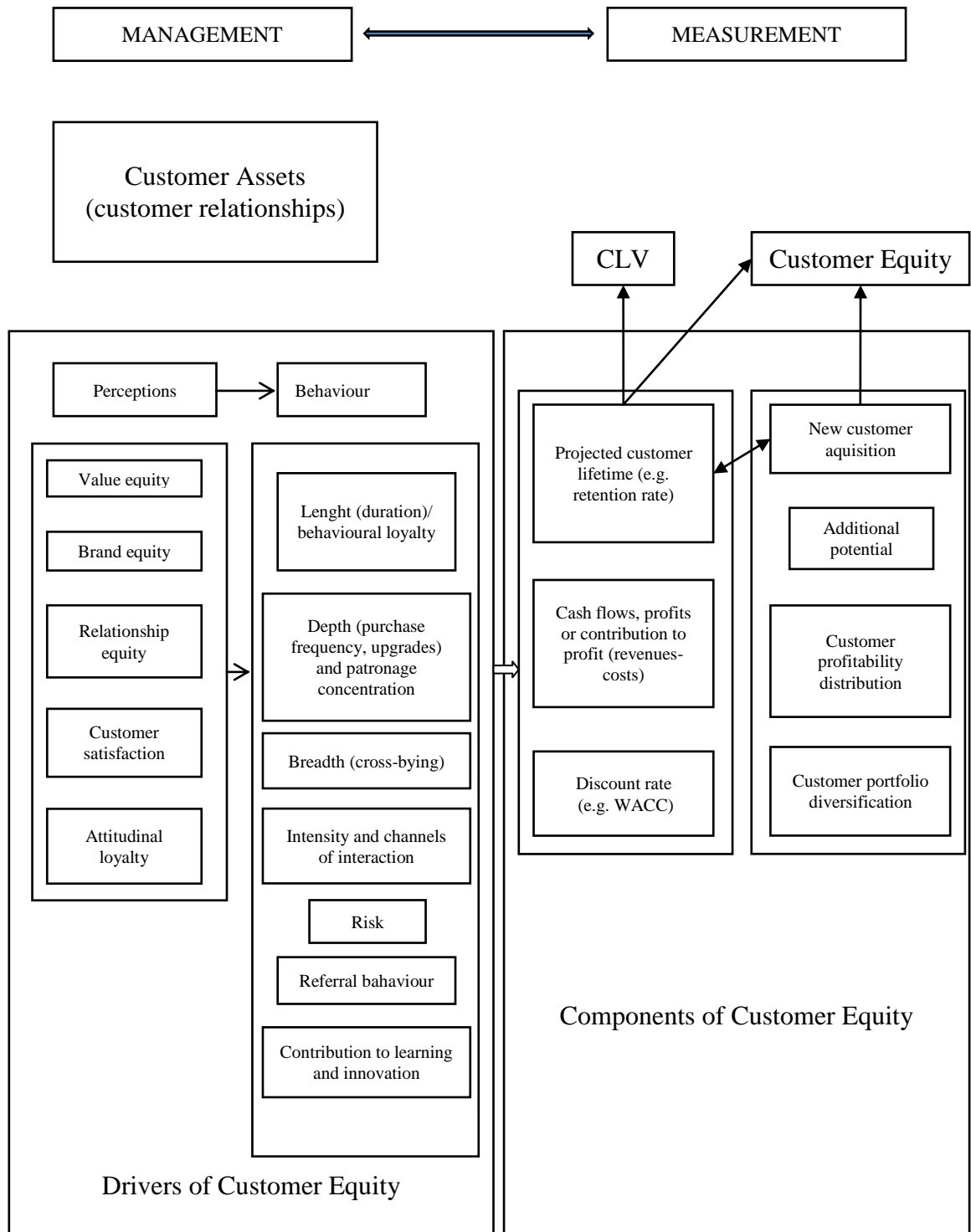
Asiakaspääomaa, käsitellään tässä artikkelissa asiakassuhteiden arvon mittarina. Käsitteiden ymmärtämistä helpottaakseen Persson ja Ryals ovat esittäneet asiat myös taloushallinnon ja kirjanpidon silmin. Varallisuus on taseessa esitetty taulukon vasemmalla puolella ja se on liitoksissa investointipäätöksiin, esimerkiksi kuinka varallisuus pitäisi jakaa ajan mittaan jotta osakkeenomistajat saisivat mahdollisimman suuren voiton. Pääoma esitetään taseen oikealla puolella, ja on liitoksissa rahoituksellisiin päätöksiin, kuten esimerkiksi kuinka saadaan lisää rahaa rahastoon. Joten kun katsotaan asiakassuhdetta varallisuutena, voidaan sanoa että yrityksen tulee sijoittaa suhteisiin markkinoinnin, koulutuksen sekä tuotekehittelyn kautta. Kun asiakassuhteet itsessään ovat aineetonta varallisuutta joihin investoidaan

ja jota johdetaan, on asiakassuhteisiin kohdistuneen investoinnin potentiaalinen arvo asiakaspääomaa. Näistä päätelmistä Pearsson ja Ryals johtavat seuraavat tarkennetut määritelmät:

Asiakasvarallisuus on yrityksen asiakassuhteet itsessään.

Asiakaspääoma on näiden suhteiden yhteenlaskettu arvo.

Näiden määritelmien mukaan markkinoinnin ja asiakasjohtamisen tavoitteena ja tehtävänä on hallita asiakasvarallisuutta tavalla, joka maksimoi niiden arvon eli maksimoi asiakaspääoman. Tämä erottelu mahdollistaa asiakaspääoman ajajien ja tekijöiden syvällisemmän analysoinnin (kuvio 2).



Kuvio 2: Asiakaspääoman ajajat sekä tekijät. (Andreas Persson & Lynette Ryals 2010: 422)

Yllä näkyvässä kuviossa on jaettu asiakaspääoman ajajat ja tekijät omiin lokeroihinsa. Kuvion vasemmalla puolella on asiakasvarallisuus jota yritys pyrkii

johtamaan harjoittamalla sellaisia markkinointitoimenpiteitä jotka vaikuttavat positiivisesti asiakkaiden näkemykseen ja sitä kautta käyttäytymiseen, jotka ovat asiakasarvon ajajia. Oikealla puolella kuvaa taas on asiakaspääoma, jonka tekijät yhdessä asiakkaan elinkaarenarvon kanssa ovat vahvasti sidoksissa asiakasarvonajajien kanssa. Yritys pyrkii johtamaan ajureita tavalla, jotta tekijät olisivat positiivisessa korrelaatiossa niiden kanssa, ja nämä tekijät on oltava mitattavissa tehokkuuden arvioimiseksi. Seuraavissa kappaleissa esitellään nuo ajurit, tekijät sekä niiden keskinäiset suhteet.

3.4. Asiakaspääoman ajurit

Katsastus kirjallisuuteen asiakkaiden hallinnasta osoittaa että asiakaspääoman ajurit voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan; asiakkaiden käsitykseen yrityksestä sekä asiakkaiden käyttäytymiseen, jotka Gupta ja Zeithaml (2006) luokittelevat edelleen piileviin ja havaittaviin rakenteisiin. Markkinointitoiminnoilla voidaan vaikuttaa kannattavan asiakkaan käytökseen suoraan tai epäsuoraan, parantamalla asiakkaan käsitystä yrityksestä.

Eniten keskustelua herättävät markkinoinninmuodot, joiden on havaittu ajavan kannattavaa asiakas käyttäytymistä, ja lisäävät asiakastyytyväisyyttä sekä asenteellista uskollisuutta. Esimerkiksi palvelu-voitto ketju yhdistää palvelun laadun asiakastyytyväisyyteen, uskollisuuteen sekä kannattavuuteen. Fornell at al. (2006) osoittavat positiivisen korrelaatio kertoimen yrityksen asiakastyytyväisyys indeksin sekä sen osakearvon välillä. Lisäksi Reinartz ja Kumar (2002) toteavat, että asenteellinen osa asiakasuskollisuutta, konkreettisen käytöksen lisäksi, on ratkaiseva tekijä asiakkaiden kannattavuudessa. Rust et al. 's (2000) luokittelu asiakkaiden näkemyksistä osakkeisiin, brändipääomaan ja suhde pääomaan, on miltei sama asia kuin asiakastyytyväisyyden ja asenteellisen uskollisuuden käsitteet. Arvopääoma muistuttaa objektiivista tyytyväisyyttä yrityksen tarjontaan; brändipääoma on verrannollinen subjektiiviseen tyytyväisyyteen tuotemerkin ominaisuuksista, ja suhdepääoma on hyvin samankaltainen asenteellisen uskollisuuden kanssa. Rust ym. (2004b) tarjoaa viitekehysten, jonka avulla yritykset voivat arvioida eri markkinoinnin toimintojen vaikutusta arvoon, tuotemerkkiin ja suhdepääomaan, myöhempiä vaikutuksia asiakkaiden muutoskäyttäytymiseen, ja lopulta vaikutusta asiakkaan omaan pääomaan.

Asiakkaiden käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa joko toimilla, joilla pyritään parantamaan asiakkaiden käsityksiä, tai markkinointi toimilla, joilla pyritään

muuttamaan asiakkaiden käyttäytymistä. Bolton ym. (2004: 274) luokittelevat asiakkaiden arvoon vaikuttavan käyttäytymisen kolmeen eri ryhmään: suhteen pituus (kesto), syvyys (lisääntynyt tarve / kehittäminen) ja leveys (ristikkäin-osto/cross-buying).

Useita muita näkökulmia asiakkaiden käyttäytymisestä, jotka vaikuttavat asiakas varallisuuteen, on mainittu muissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Storbacka (1994) määrittelee kaksi erilaista tapaa, joilla yritykset voivat pyrkiä muuttamaan asiakkaiden käyttäytymistä, jotta vähennetään asiakkaaseen liittyviä kustannuksia. Ensimmäisessä tavassa vähennetään asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksen intensiteettiä ja toisessa tavassa asiakas vaihdetaan käyttämään halvempia vuorovaikutuskanavia. Asiakkaiden arvosta keskusteltaessa on pakko ottaa huomioon myös asiakkaiden mukanaan tuomat riskit. Esimerkiksi kassavirtojen vaihtelu sekä palvelujen tuottamisen kustannukset ovat valideja riskitekijöitä kuten myös asiakassuhteen täydellinen tai edes osittainen menetys (Ryals ja Knox, 2007). Asiakkaiden rahavirtojen volatilitteetti on myös todettu vaikuttavan asiakkaiden suhteelliseen arvoon kokonaistasolla asiakaskantaa katsoessa. Lisäksi Kumar ja Shah (2009) ovat osoittaneet että suhde yrityksen asiakaspääoman ja markkina-arvon välillä on vaikuttaa asiakkaan rahavirtojen volatilitettiin sekä mahdollisiin suurempiin vaihteluihin. Lopuksi, asiakkaan epäsuoran arvon kehittäminen on saanut jatkuvasti kasvavaa huomiota. Useammassa tutkimuksessa on havaittu että asiakkaan epäsuora-arvo on suurempi kuin asiakkaan kokonaiselinkaaren arvo

Kun käsitellään asiakassuhteiden arvoa, on tärkeää pohtia mitkä tekijät itse asiakassuhteissa oikeastaan ovat niitä arvoa luovia tekijöitä, ja miten se itse asiassa tapahtuu. Seuraavassa kappaleessa katsastellaan tarkemmin noita arvoa luovia tekijöitä itsessään.

3.5 Asiakaspääoman komponentit

Asiakaspääoma mittaa asiakaskannan kokonaisarvoa. Useimmiten se on määritelty yrityksen asiakassuhteiden elinkaarenarvojen yhteissummuna. Yksittäisen asiakkaan elinkaaren arvo (CLV, customer lifetime value) muodostetaan usein ensiksi arvioimalla yrityssuhteen pituus, ilmaistaan usein "pysyvyysasteella", ja tämän jälkeen arvioimalla asiakassuhteen tuottamat rahavirrat suhteen eri vaiheissa, jotka sitten diskontataan aikakertoimella. Vaikka nämä ovat CLV:n keskeiset tekijät, markkinointikirjallisuus esittää useita eri muunnelmia sekä vaihtoehtoja tälle

näkemykselle. Esimerkiksi yleisiä vaihtoehtoja kassavirralle ovat voitto (esim. Gupta ja Lehmann, 2005) tai voiton tuki (esim. Rust et al., 2000).

CLV ja laajemmin, asiakkaan oman pääoman laskeminen pohjautuu diskontattuihin kassavirtojen (DCF, discounted cash flow) laskemiseen, jota käytetään yleisesti rahoituksen parissa. Gupta (2006) toteaa kuitenkin että CLV:n ja perinteisen DCF:n laskemisessa on kaksi keskeistä eroa. Ensinäkin CLV arvioidaan yleensä yhden asiakkaan kannalta tai maksimissaan segmenttitasolla, jolloin erotellaan asiakkaat jotka perustuvat kannattavuuteen. Toiseksi, CLV nimenomaisesti ottaa huomioon myös asiakkaiden mahdollisen loikkauksen firmasta toiseen. Tämä lasketaan ”pysyvyysasteella”. Jos asiakassuhteita pidetään varallisuutena joihin yritykset voivat investoida DCF:n omaksuminen tämän omaisuuden arvotusmenetelmään kuulostaa loogiselta, koska arvo voitaisiin täten johtaa tulkitsemaan myös asiakkaiden luomien rahavirtojen nykyarvoa, suhteutettuna asiakassuhteen keston, sekä sopiva tuottovaatimus valmiiksi diskontattuna. Tämä sopii erittäin hyvin näkemykseen että markkinointimenot itsessään ovat investointeja, ja markkinoinnin ”varat” ovat kertyvää kassavirtaa jota ei ole vielä vapautettu voitoksi. Eli siis, yritykset investoivat rajallisia resurssejaan markkinointiin luodakseen, ylläpitääkseen ja parantaakseen asiakassuhteita. Näiden sijoitusten maksimoinnilla maksimoidaan asiakkaiden elinkaarenarvo sekä asiakaspääoma.

3.6 Asiakaspääoma-ajureiden vaikutus sen komponentteihin

Asiakaspääoman komponentit vaikuttavat ajureihin monella eritapaa. Kaksi pääkomponenttia; odotettu asiakassuhteen elinkaaren kesto sekä odotettu kassavirta asiakkaalta vaikuttavat vääjäämättä asiakassuhteen johdollisiin päätöksiin, ja ovat prioriteetti listalla ensimmäisenä. Monet markkinoinnilliset toimet tähtäävät sekä asiakassuhteen keston pitkittämiseen että kassavirtojen lisäämiseen. Esimerkiksi on laajalti tiedossa että ristiin-myynti lisää asiakkaiden toiminnallista uskollisuutta, lisäämällä tuotemerkin vaihtokustannuksia ja samanaikaisesti lisäämällä kassavirtaa, kun asiakkaat ostavat tuotteita laajemmasta tuotevalikoimasta. Eli kun yritys pidentää asiakassuhteitaan ja kasvattaa kassavirtoja, saavat he muutettua asiakkaiden käsityksiä ja käytösmalleja, oman asiakaspääoman tavoitteiden mukaisesti.

Asiakaspääoman kolmanteen pääkomponenttiin, diskonttauskorkoon, voidaan myös vaikuttaa asiakaspääoma ajureiden avulla. Erityisesti asiakastyytyväisyyden sekä

asiakasuskollisuuden lisääminen vähentää myynnin ja tulojen volatilitteettia, kun kassavirta asiakkailta pysyy varmemmin yrityksen sisällä eikä liu'u kilpailijoiden pussiin. Tämä puolestaan vähentää yrityksen omanpääoman hankintakustannuksia ja näin myös diskonttaus korkoa.

3.7 Perssonin ja Ryalsin Lopputulemat

Markkinoinnin pyrkimys laskelmallisuuteen ja numeroihin, on ollut pinnalla jo hetken aikaa, ja sen ympärille on kehitetty monenlaisia kaavoja ja menetelmiä, termejä sekä tutkimuksia, mutta kuitenkin se ei ole saavuttanut haluttua asemaa yrityksen strategisessa sydämessä. Markkinoinnista on hairahduttu liikaa taloushallinnon haluttuihin, jo valmiina oleviin, laskentamalleihin, joihin markkinoinnin toiminnallisuus ei sovi. Tutkimuspiireissä ei ole vielä tarpeeksi ymmärretty, että taloushallinto alkaa tulla kokoajan enemmän vastaan laadun tarkkailullaan, ja että he pyrkivät ymmärrettävämpään ja kertovampaan tulokseen. Ennemmin kuin että yritettäisiin kehittää jatkuvasti tarkempaa ja kehittyneempää laskentamenetelmää, pitäisi uida syvemmälle ja pohtia mitä asiakassuhteen osaluetta voisi ja kannattaisi tutkia ja raportoida tiedoksi osakkeenomistajille ja yrityksen johdolle. Tutkimukset eivät ole olleet missään nimessä kuitenkaan turhia, vaan markkinointiin on eri ajurien laskemisella saatu haluttua toiminnallisuutta ja numeroita ja myös taloushallinnon puoli on saanut selkeämmän kuvan aineettomien pääomien arvottamisesta.

Näiden huomioiden myötä Persson ja Ryals ehdottaa seuraavia ohjeistavia tutkimusaiheita:

E1: Käytännössä, markkinointijohtajat käsittelevät mieluummin heuristista laadullista aineistoa, enemmän kuin yksityiskohtaisia analyyseja asiakkaan elinkaaren arvosta sekä asiakaspääomasta. Nämä oletukset ohjaavat heidän käsitystään asiakkaan arvosta ja niiden avulla luodaan strategioita ja johdetaan asiakassuhteita.

E2: Yrityksissä joissa hyödynnetään asiakkaan elinkaaren arvoa tai asiakaspääoman laskentaa kun luodaan asiakasstrategioita, markkinointi nähdään laskettavampana kuin yrityksissä joissa oheiset työkalut eivät ole käytössä.

4. ASIAKKAAN ARVO KENNETH WEIRIN MUKAAN

Kenneth jakaa kehityksen asiakkaiden arvolaskennassa kolmeen eri kehityksen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään pelkästään asiakaskannattavuus laskelmiin, kuten yksittäisen asiakkaan kannattavuuteen sekä eri asiakas segmenttien kannattavuuteen. Toisessa kehitysvaiheessa otetaan mukaan asiakkaan elinkaarenarvoa (Lifetime value, Lifetime Customer Profitability Analysis), ja kolmas kehitysvaihe yhdistää edelleen asiakkaan elinkaaren arvoa asiakaspääoman laskentaan.

4.1 Kehityksen ensimmäinen vaihe: Asiakaskannattavuus laskelmat

Asiakaskannattavuuslaskelmat ovat esiintyneet pääosin taloushallinnon alan artikkeleissa termeillä asiakaskannattavuusanalyysi tai asiakassegmentin kannattavuusanalyysi, kun taas markkinoinninalan artikkeleissa käytetään Foster ja Guptan (1994) kehittämää termiä asiakkaan taloudellinen kannattavuus. Aikaisempien tutkimuksien mukaan asiakkaan kannattavuuden logiikka perustuu tuloihin joita saadaan eri asiakkailta, jotka ostavat samaa tuotetta. Tämän eroavaisuuden takia asiakaskannattavuuslaskelmat ovat erittäin tärkeitä ja ylimmän johdon pitäisikin ymmärtää tämä ero hyötyäkseen asiakassuhteistaan mahdollisimman paljon. (Weir, 2008:799)

Weir on lähtenyt analysoimaan asiakaskannattavuutta aivan sen ensiaskeleista lähtien. Sana ”asiakas” on taloushallinnon piireissä esiintynyt ensimmäistä kertaa 1989, Bellis Jonesin artikkelissa. Tätä ennen asiasta oli kyllä väitely yliopistoissa, mutta aihe ei silloin vielä saavuttanut suuren yleisön kiinnostusta. Bellis Jones painotti kahdessa julkaisemassaan artikkelissa asiakaskannattavuuden tärkeyttä ja niihin liittyvien asiakaskustannusten tarkkaa laskemista. Hän esitti SG&A-teorian (selling, general and administration costs), jossa asiakaskannattavuus laskettiin myyntiin, yleisiin sekä hallintoon liittyvien kustannusten avulla. SG&A ajattelutapa ei ollut kovinkaan kauaskantoinen epäsopuuhaisen laskentatapansa myötä, jossa tuloksena oli asiakkaiden suhteellisen kannattavuuden aritmeettinen erotus. Etenkin kun tutkimusten myötä saatiin selville asiakassuhteiden ”80-20-sääntö” , jossa osoitetaan, että yleisesti 20% asiakkaista tuottaa 80% yrityksen tuloista. Jones korosti artikkeleissaan aiempien kannattavuuslaskelmien ongelmakohtia ja kehotti yrityksiä kehittämään asiakaskannattavuuslaskelmia eteenpäin, jotta osattaisiin panostaa oikeisiin asiakassuhteisiin. Bellis-Jonesin lähestymistavassa tarkkailtiin

asiakkaita ja heidän aiheuttamiaankustannuksia yksikkötoimintatasolla, ja näin ennakoiti epäsuorasti toimintolaskennan syntymistä.

Pari vuotta myöhemmin Cooper ja Kaplan (1991) suorittivat case-tutkimuksen josta toimintokohtainen laskenta (ABC: activity based costing) todella nousi esille. Kyseisessä case-tutkimuksessa havaittiin Kanthal-nimisen yrityksen käyttävän toimintolaskenta-tyyppistä ratkaisua vertaillakseen asiakkaitensa tuottavuutta ja kustannuksia. Artikkelidemonstroiki käytännön tasolla toimintolaskennan hyötyjä, kun sitä verrataan alkuperäisen SG&A-teorian heikkouksiin asiakkaiden kannattavuusvertailussa. Kanthal casea käytetään useissa akateemisissa julkaisuissa, kun analysoidaan asiakkaiden todellista asemaa yrityksen portfolioissa. Itse asiassa useimmat julkaisut keskittyvät juurikin siihen miten toimintolaskentaa käytetään, tai ainakin voitaisiin käyttää asiakaskannattavuusanalyysissä ja kuinka se parantaa yleisesti organisaation päätösten tuottavuutta. Vaikka julkaisuja ja lähestymistapoja on monia, niin jokainen laskentatapa päättyy yksinkertaistettuna seuraavaan:

Asiakkaasta saatu voitto – asiakkaasta aiheutuneet kulut = asiakkaan tuotto (hävikki)

Näiden lukuisten artikkeleiden suurimmat erot ovat eri kulut joita liitetään asiakkaisiin; kuten esimerkiksi alennukset ja komissiot, pakkaustarvikkeet ja -tavat, markkinoinnin ja myynnin tuet, inventaariokulut, kuljetus- ja käsittelykustannukset ym., kun taas kirjallisuus ei pysty erottelemaan kuinka nämä eri kulut pitäisi allokoida kullekin asiakkaille.

Tyypillisesti toimintolaskenta koostuu tilaus-, kanava- sekä asiakaskohtaisista kuluista. Foster ym. (1996) kehitti laskentatyöliä edelleen asiakaskustannuslähtöisemmäksi, jossa asiakaskohtaiset kustannukset vähennetään asiakaskohtaisista tuloista ja näin tulokseksi saadaan asiakaskohtainen kate.

Globaalin kilpailun nopea kasvu pakotti yrityksiä tutkimaan asiakaspohjaa enemmän ja keskittymään kustannuksiin, ja tämän vuoksi toimintolaskentaa lähdettiin innokkaasti kehittämään johdon laskentatoimen pyynnöstä. Kehitys kuitenkin hidastui nopeasti, ja samat ideat lähtivät pyörimään ympyrää eri tutkimuksissa. Oikeastaan johdon laskentatoimi pääsi itse jossain vaiheessa paremmin asiakkaiden arvottamisen jäljille ja rinnalle kehitettiin myös vaihtoehtoisia laskentatapoja, kuten kohdistettu kustannuslaskenta (TC; target costing). TC on japanilaisen kehitysyhteistyön tulos, joka lähtee tutkimaan kustannuksia myyntihinnasta, joka taas on markkinavastikkeiden määräämä.

Kohdistettu kustannus löydetään täten myynti hinnasta vähentämällä tuotteesta haluttu tuotto, ja näin saadaan tuotteen toivottu elinkaaren kustannus. Koko TC prosessi on perinteisen kustannuslaskennan vastakohtaa, jossa katsotaan tuotteen tuotantokustannukset ensin ja sen jälkeen lähdetään pohtimaan haluttua voittoa joiden yhteissummasta saadaan myyntihinta. TC hyötyjä on kustannusten pienentäminen sekä laaduntarkkailu. Koska TC lähtee ajatuksesta ”kuinka paljon asiakas olisi valmis maksamaan”, on se asiakaslähtöisempi ajattelutapa ja mahdollistaa yhteistyötä potentiaalisten asiakkaiden kanssa.

Kuitenkin vaikka TC ja muut erilaiset asiakaslaskenta menetelmät ovat saaneet jonkin verran huomiota, on ABC ainoa jonka teoreetikot ovat todella hyväksyneet asiakasarvolaskentateorian pohjaksi. Tämä on osaltaan huolestuttavaa varsinkin jos otetaan huomioon se kaikki kritiikki jota toimintokustannuslaskenta on osakseen saanut. Tutkimuksissa on muun muassa todettu että kustannukset pystytään manipuloimaan tavalla, että ne ovat juurikin sitä mitä yrityksen johto niiden haluaa olevan. Esimerkiksi yksittäisen asiakkaan kohdalle laskettuna voidaan kustannuksia nostaa ja laskea asiakkaan tärkeyden mukaan. Kustannusten kohdistuksesta on myös tullut vallan väline, jota käytetään erityisesti keskijohtoa vastaan tiivistämällä heidän tietonsa toiminnoiksi ja sitä kautta pohtimalla onko siitä yritykselle arvoa vai ei. Samalla tavalla voidaan toimia asiakkaiden kohdalla; jos heillä ei ole arvoa yritykselle voidaan resurssit allokoitua muualle ja näin asiakas jää palveluitta. Tässä huomataan että kaikilla asioilla on aina kaksi puolta, koska näitäkin laskelmia voidaan käyttää niin keskijohtoa kuin asiakkaita vastaan tai heidän edukseen. Jos joku keskijohdon henkilön lasketaan olevan erittäin arvokas, voi tarkkailusta seurata bonus tai ylennys. Asiakkaita tarkkailtaessa huomataan ehkä myös liika laskutus ja näin asiakkaalle voidaan ehdottaa erilaista yhteistyötä.

Kaiken kaikkiaan asiakkaiden ja yritysten välisten yhteistöiden arvostus on noussut uudelle, tarpeelliselle tasolle. Yritysjohdolle ja talousosastolle kehitetään jatkuvasti uusia tapoja laskea yritykselle optimaalisia vaihtoehtoja ja kehittää asiakassuhteitaan. Seuraavassa kappaleessa keskitytään enemmän asiakkaiden kohtelemiseen etuna ja varallisuutena. Nämä laskelmat juontavat juurensa ennemmin perinteiseen laskentatoimeen ja kirjallisuuskin on suurelta osin taloushallinnon puolelta.

4.2 Kehityksen toinen vaihe: asiakkaan elinkaarenarvo

Weirin tutkimuksen toisessa vaiheessa käännetään katseet enemmän asiakkaan arvon metriikkaan. Tässä vaiheessa havaitaan ja analysoidaan enemmän markkinoinnin kirjallisuuden sekä laskentatoimen kirjallisuuden välisiä eroja. Vaikka molemmilla kansakunnilla on samanmoinen lähtökohta kannattavuuden arviointiin, markkinoinnin kirjallisuus tuntuu olevan kiinnostuneempi tulevaisuuden tuotoista asiakkaan nykyarvon sijaan. Markkinoinnin kirjallisuus on myös enemmän keskittynyt tutkimaan yhden asiakkaan tuottamaa arvoa, kokonaisen asiakaskunnan sisällä.

Aiemmin asiakassuhteiden tutkiminen, etenkin johdon laskentatoimessa on keskittynyt epätaloudellisen tiedon tutkimiseen, tehokkuuden arvioimiseksi. Weirin mielestä on kuitenkin järkyttävää, kuinka vähän asiakkaan arviointia on käytetty hyödyksi taloushallinnassa ja kuinka vähän sitä on lopulta tutkittu. Kiinnostuksen puuttuminen asiakkaiden taloudelliseen arviointiin, on heikentänyt yksittäisten tutkimusten luotettavuutta, vertailukohdan puuttuessa. Ainoa case artikkeli joka aiheesta esitellään, on Cooperin ja Kaplanin (1991) tutkimus jossa pyritään selvittämään pankkien asiakkaiden kannattavuutta. Tutkimuksen tuloksena pankille esitettiin riskimarginoitu luku, joka antoi asiakkaan taloudelliselle riippuvuudelle arvon lainajakson elinkaaren ajaksi. Joka tapauksessa laskentatoimen ja markkinoinnin välissä on selkeä kuilu asiakkaan arvon laskemisen tärkeydessä, kun verrattuna tähän laskentatoimen yhteen tutkimukseen on markkinoinnissa julkaistu monen monta erilaista teoriaa asiakkaan elinkaaren arvosta ja sen laskemisesta.

40 vuoden ajan markkinointi ja sen tutkimus on kietoutunut yhä enemmän asiakkaiden maailmaan ottaen huomioon asiakkaan arvoa, suuntaa ja haluja. Edellisistä tutkimuksista jatkaen asiakkaiden arvo on saanut aikaiseksi myös kokoajan kasvavaa kiinnostusta niin tutkijoiden, kuin myös yritysjohton silmissä. Muutkin kuin markkinointi osasto alkaa nähdä asiakkaissa yrityksen tulevaisuutta, ja asiakassuhteissa aidon investoinnin, jatkuvan tyhjänpuhumisen sijaan. Useiden tutkimusten tuloksena on saatu aikaiseksi monia lähestymistapoja sekä monia tuloksia, minkään teorian kuitenkaan saavuttamatta läpimurtoa lopullisena ja ylivoimaisena teoriana. Monet tutkimuksista painottavat yhtä asiaa unohtamalla toisia. Kokonaisuutta ei ole siis vielä saatu rakennettua. Näiden lisäksi tutkimuksissa on pientä ristiriitaa asiakassäilyvyyden ja kannattavuuden kesken. Esimerkiksi Reicheld ja Sasser (1990) havaitsivat että 5% nousu säilyvyysluvuissa paransi kannattavuutta 25%:sta 85%:iin, mutta Reinartz ja Kumar (2000) päätyivät

siihen että asiakkuuden kestävyydellä ei ole ratkaisevaa sijaa kannattavuudessa, kun asiakkaan tuottama tulo ajaa asiakkuutta ja asiakkaan elinkaarenarvoa joka tapauksessa eteenpäin.

Todistettua kuitenkin on, että kaikki CLV:n muodot laskevat markkinointi strategioiden, asiakassäilyvyyden, asiakashankinnan, asiakas laajennuksen sekä yrityksen arvon välisiä linkkejä.

Gupta ja muut tutkivat CLV kirjallisuutta alusta asti tähän päivään ja lopputuloksena on kuusi erilaista CLV mallia: RFM mallit; todennäköisyys mallit; ekonometriset mallit; jatkuvuuden mallit; tietokoneella simuloidut mallit sekä diffuusio/kasvumallit. Kaikki mallit ovat kuitenkin perusidealtaan samanlaisia. Samoja muuttujia tutkitaan ja yritetään arvioida asiakkaan tulevaisuuden kannattavuutta, diskonttaamalla luku kuitenkin asiakassuhteen pysyvyyden todennäköisyydellä, ja siksi CLV voidaan käsittää pysyvyys ja hankinta-asteena, sekä tuloina ja menoina. Nämä komponentin antavat mahdollisuuden luoda aiheelle yleinen lähestymistapa, jota tutkaillaan tässä osiossa. Ensiksi artikkelissa demontsoidaan CLV:n aritmeettinen lähestymistapa (Berger et al. 2006)

$$CLVi = \sum_{n=1}^{\infty} \left(\frac{\text{future gross profits } it - \text{future costs } it}{(1 + r)^n} \right)$$

Missä

i= asiakas indeksi

t=aika

n= ennustejakso

r= diskonttauskorko

Tässä yksinkertaisessa mallissa tulevaisuuden bruttokate perustuu odotettuihin tuottoihin, joista on vähennetty myytyjen tuotteiden kiinteät sekä muuttuvat kustannukset. Koska kaavassa pyritään selvittämään taloudellisia lukuja, on rahan arvon aleneminen otettava huomioon, ja jotta asiakkaan todelliset tuottomahdollisuudet tulevat esille, diskontataan asiakkaan odotettu tuotto odotetun elinajan pituudella. Lähestymistavassa, jossa asiakkuuden pituus otetaan huomioon, nähdään yksittäinen asiakas tai asiakasryhmät varallisuutena, joiden odotetaan luovan kassavirtaa, joka sitten diskontataan. Eli asiakkuudet nähdään näennäisesti

investointeina, joka selittää taloudellisen näkökulman tarpeellisuuden asiakaslaskentaan.

4.3 Kehityksen kolmasvaihe: Asiakaspääoma

Edellisessä vaiheessa tutkittiin eri muuttujien vaikutusta asiakkaan arvoon, mutta yhä suurempi yleisö on kiinnostunut asiakkuuksien vaikutuksesta yrityksen kokonaisarvoon. Blattberg ja Deigton esittelivät ensimmäisenä asiakaspääoma käsitteen ja Weir keskittyy artikkelin tässä osiossa pääasiallisesti tämän käsitteen tarkasteluun. Blattberg ja Deighton määrittelivät asiakas pääoman alunperin yksittäisten asiakkaiden, nykyisten ja tulevien, elinkaariarvojen diskontatuksi yhteissummaksi. Jatkotutkimuksista huolimatta mikään yksittäinen teoria tai malli ei ole saavuttanut haluttua yliasemaa yritysten keskuudessa.

Lähestymistapa suunniteltiin alunperin selvittämään yrityksen optimaalista tasapainoa uusasiakas hankinnan sekä olemassa olevien asiakkaiden hoidon välille. Nykypäivänä asiakaspääomaa käytetään osakkeenomistajille maksettavien osinkojen kasvattamiseen sekä valtakirjana yrityksen arvoon vedoten. On väitetty, että yritysjohto käsittelee markkinoinnin kustannuksia ennemmin lyhyen aikavälin kuluina kuin pitkän aikavälin investointeina. Asiakaspääoma laskenta tuo kuitenkin uuden taloudellisen näkökulman markkinoinnillisiin päätöksiin ja tämä onkin kasvattanut markkinointi strategian kiinnostavuutta myös yritysjohton näkökulmasta.

Asiakaspääoman mallia kehiteltäessä eri kirjailijat ovat pyrkineet korostamaan asiakassuhteen eriosia, ja vastaavasti korostaneet eri perusteita mittareidensa pohjana. Yleinen lähestymistapa jonka Bauer ja Hammerschmidt vuonna 2005 esittelivät jakaa mallin kolmeen osaan. Ensiksi lasketaan yksittäisten asiakkaiden elinkaariarvot toisessa kehitysvaiheessa esitellyn kaavan avulla. Toiseksi kerätään dataa asiakashankinnasta tietyltä aikaväliltä, ja lasketaan edelleen näiden elinkaari arvot. Lopuksi voidaan tehdä asiakaspääoma laskelma jossa yhdistetään edellisissä osioissa johdetut luvut ja diskontataan ne nykypäivään. Seuraava yhtälö voidaan muodostaa:

$$CE = \sum_{s=0}^T \frac{1}{(1+d)^s} \sum_{K=(V_s-1+1)}^{V_s} 1 \sum_{t=s}^T r_i^t \frac{(R_{ti} - c_{ti})}{(1+d)^t}$$

Vaikka kaava näyttää monimutkaiselta, on se helposti ymmärrettävissä. Laskukaavan viimeinen osio kuvaa asiakkaiden elinkaaren laskemista, eli kaavan muodostuksen ensimmäistä osaa. Keskimäinen osio kuvaa muodostuksen toista

osaa, jossa lasketaan uusasiakashankinnan tasoa. Ensimmäinen osio laskee pääomat yhteen ja diskonttaa ne nykytasolle.

4.4 Weirin loppupäätelmät

Asiakkaan arvottaminen sekä erinäiset asiakaslaskelmat, joita käytetään termeinä yrityksissä sekä kirjallisuudessa voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri kehityksen osaan; asiakaskannattavuus laskelmat, asiakkaan elinkaaren arvo sekä asiakaspääoman laskelmat. Tämän artikkelin ideana oli esitellä yksinkertaisesti ja lyhyesti yleisimmät asiakkaan arvottamisen alla olevat menetelmät. Mitä tutkimuksessa selvisi, on se että kaikkia asiakkaan arvottamisen tapoja käytetään sekaisin eri aloilla ja eri yrityksissä. Yksi metodi ei ole saavuttanut monopoli asemaa tutkimusmenetelmänä, eikä tämä ole todennäköistä lähitulevaisuudessa. Kuitenkin otettaessa huomioon tutkimuksen lisääntymisen asiakaspääoman ympärillä, voi se suuntaus vallata enemmän tilaa markkinointitutkimuksen menetelmänä.

Yksi suurihyöty joka yleensä nähdään asiakaslaskelmissa, on suuri tiedon määrä jota asiakkaista kerätään tutkimusten yhteydessä. Yritykset pystyvät dataa analysoimalla ja jalostamalla tarjoamaan spesifimpiä ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin ja kohdentamaan mainontaansa oikein, jolloin asiakastyytyväisyys oletettavasti paranee. Tätä tyytyväisyyttä hyväksikäyttämällä asiakasuskollisuus paranee ja näin yritys parantaa asiakaskannattavuuttaan. Weir ei välttämättä näe tätä asiaa kuitenkaan pelkästään hyvänä. Kun katsotaan kehityksen kahta ensimmäistä vaihetta, niin asiakastutkimus on menossa kokoajan monimutkaisempaan ja laskennallisempaan suuntaan, jossa taloushallinnon teoriat alkavat ottaa enemmän ja enemmän valta-asemaa markkinoinnin kyljessä. Tämä saattaa johtaa siihen että arvottamisen mallit tulevat niin monimutkaisiksi että niitä on vaikea implementoida käytäntöön. Muita epäkohtia asiakkaiden arvottamisessa Weir näkee tasa-arvon saralla. Jos yritys lähtisi panostamaan ainoastaan kannattaviin, pitkäaikaisiin asiakkaisiin, unohtamalla niin sanotut kerta-asiakkaat, niin oletettavasti yli 50 prosenttia asiakkaista jäisi pois ”epäkannattavina”. Yrityksen kokonaisynti laskisi huomattavasti, ja nuo mahdollisesti kannattavat, tulevaisuuden asiakkaat jäisivät pois.

Näistä mahdollisista epäkohdista huolimatta Weir näkee tämän markkinoinnin kehityssuunnan hyvänä ja kannattavana. Asiakkaiden arvottaminen tuo niin markkinointiin kuin taloushallintoonkin uusia ja tuoreita näkökulmia.

5. ASIAKASARVON MÄÄRITTELEMINEN EVERT GUMMESSONIN MUKAAN

Kolmanneksi artikkeliksi valitsin Evert Gummessonin ”Return on Relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business context”. Valitsin tämän artikkelin siitä syystä että Evert Gummeson ei ole koskaan tutkinut empiirisesti näkemyksiään, ja artikkelin näkökulma on siksi mielenkiintoinen ja kenties sangen erilainen kuin Pearssonilla ja Ryalsilla sekä Kenneth Weirillä.

Gummesson yrittää artikkelillaan päästä markkinoinnin ja taloushallintoa yhdistävän kysymyksen ytimeen: Kannattaako markkinointi taloudellisesti? Aihetta käsitellään artikkelissa markkinoinnin tuottoasteen varjolla. Empiirisen tutkimuksen puuttumisesta huolimatta Gummesson pyrkii lisäämään tietoutta ja kiinnostusta etenkin yritysten välisten suhteiden ja markkinoinnin talouden tutkimiseen.

Artikkelin peruskäsitteinä Gummeson esittelee ensiksi suhdemarkkinoinnin, ja etenkin b-2-b suhteiden välisen asetelman. Suhdemarkkinointi yleensä käsitetään asiakkaan ja tuottajan välisenä, mutta laajemmalti ajateltuna se sisältää markkinat, yhteiskunnan sekä sisäisen organisaation, jotka yhdessä muodostavat verkoston suhteita, joissa interaktio tapahtuu. Asiakassuhteet on erittäin tärkeä ottaa huomioon markkinointisuunnitelman lisäksi koko yrityksen organisaation suunnitelmassa, ja tarkastella myös aiheen taloushallinnollista puolta. Kirjassaan Gummesson määrittelee asiakassuhde markkinoinnin seuraavanlaisesti:

”Asiakassuhde markkinointi on markkinointia, joka perustuu suhdeverkoston välisiin vuorovaikutuksiin”

Gummesson ottaa tässä kohdassa vertailukohtaksi Ballatynen ja Jacksonin eri näkemykset suhdemarkkinoinnista. Ballatynen mukaan suhdemarkkinoinnissa on tarkoitus keskittyä pitkiin suhteisiin niin asiakkaiden kuin muiden vuorovaikuttajien kanssa, kun taas Jackson on 1985 julkaistussa artikkelissa verrannut suhdemarkkinointia suoraan tuotemarkkinointiin. Jacksonin mielestä tuotemarkkinointi ja suhdemarkkinointi ovat kaksi erilaista strategiaa, jotka toimivat eri vuorovaikutussuhteissa ja tilanteissa eri tavalla, eikä kumpikaan varsinaisesti ole toista parempi. Kolmantena näkökulmana aiheeseen Gummesson valitsee Coviellon, joka tunnistaa neljä erilaista markkinointi tyyppiä; tavallisen tuotemarkkinoinnin;

tietokanta markkinoinnin (tieto kulkee tietotekniikan välityksellä); interaktiivinen markkinointi (kasvotusten, tai puhelimesta); verkostomarkkinointi sekä B2B ilmiö eli yritystenvälinen markkinointi. Määritelläksemme näiden eri markkinointitapojen suhteet keskenään, niin tuotemarkkinointia voidaan pitää nollaskaalana suhdemarkkinoinnin asteikolla. Toisessa päässä asteikkoa ovat ostajat ja myyjät jotka muodostavat yhdessä liiketoimintayksikön. Nollakohtaa voidaan kuvailla myös hintasuhteella, kun hinta (useimmiten alin hinta) on ainoa tekijä joka yhdistää ostajan ja myyjän. Nollasuhte on usein esitetty perussuhteena mikroekonomiassa.

Suhdemarkkinointi levisi terminä 1990-luvulla, mutta sen historia ulottuu huomattavasti kauemmas eri termien valossa. One-to-one (eli yksilöltä-yksilölle) markkinointi termi ilmaantui julkisuuteen 1990 luvun puolivälissä, mutta on muutamia vivahde eroja lukuun ottamatta sama kuin asiakassuhde markkinointi. Gummesson määrittelee asiakassuhdemarkkinoinnin seuraavalla tavalla:

”CRM on suhdemarkkinoinnin arvot ja strategiat – korostaen asiakassuhteita - jotka muunnetaan käytännön sovelluksiksi”

Gummessonin suhdemarkkinointi ja asiakassuhde markkinointi määritelmät vaativat syvempää tarkastelua ROR:in ymmärtämiseksi. Seuraavassa kappaleessa syvennymmekin tietotekniikan maailmaan ja sen merkitykseen suhdemarkkinoinnissa ja etenkin B2B kontekstissa.

5.1 Tietotekniikan merkitys suhdemarkkinoinnissa

Joidenkin ajattelijoiden ja tutkijoiden mielestä tietotekniikka on nykypäivänä asiakassuhteen ydin, ja tästä ajattelusta onkin kummunnut uusitermi kuin eCRM eli elektroninen asiakassuhdemarkkinointi. Gummesson esittää artikkelissaan huolensa eCRM:n kannatuksen kasvuun myös yritysten johdossa, jolloin näiden suurien teknologiakeskusten ja sähköisten asiakasportfolioiden luominen veisi huomion tyystin pois itse asiakkaasta eli ihmisestä.

Miltei kaikki yritykset toimivat B2B sekä B2C ympäristössä. Gummesson käyttää kategorioista roskapöntön vertauskuvaa, jolloin ei voida suoraan sano onko asiakassuhde yhtä vai toista niin kuin voidaan määritellä biojäte sekä paperijäte. Sen sijaan kategorioita on ajateltava kognitiivisina karttoina ja perspektiiveinä. Jos esimerkiksi ajatellaan päivittäistavarakaupan toimitusverkostoa, jossa on mukana raaka-aineiden osto, tuotanto, kuljetus sekä edelleen myynti, vasta viimeisessä

vaiheessa tuote saavuttaa loppukäyttäjän, eli yksilön ja ihmisen. Muut suhteet tässä verkostossa on useimmiten B2B suhteita, vaikka kyseessä on vähittäistavara myynti, joka yleensä nähdään B2C suhteena. Jopa kotitalouden voidaan nähdä organisaationa, ja useimmiten ei ole sama henkilö joka tilaa, ostaa, maksaa ja kuluttaa ruoat. Jälleenmyyjät voivat edelleen myydä muille yritykselle tuotteitaan. Esimerkiksi IKEA tarjoaa palveluita ja tuotteitaan niin kotitalouksille kuin yritysten tarpeisiinkin, joten markkinointia ja myyntiä ei voi mitenkään yksiselitteisesti jakaa suoraan B2B ja B2C kauppaan.

Yhtäläisyyksien lisäksi B2B ja B2C kaupoissa löytyy myös eroja. PricewaterhouseCoopers (1999: 13) määrittelee erot seuraavanlaisesti ”Kun CRM strategia on implementoitu 100 prosenttisesti, yksilöstä tulee ykkösprioriteetti molemmissa tapauksissa, mutta yritysten käyttämät laitteistot ja ohjelmistot eroavat suuresti markkinoiden koon mukaan. Huomioon on otettava asiakkaiden määrä, asiakkaista saatavan informaation määrä, sekä informaation saatavuus.” Eli kun eCRM muuttuu, niin on hCRM:kin muututtava. Asiakassuhde markkinointi onkin tärkeämmässä asemassa yrityksissä joissa kohderyhmä on suuri määrä yksilöitä. Ennen markkinoinnissa pyrittiin lähestymään mahdollisimman suurta ryhmää asiakkaita, nykyään pyritään näkemään jokainen asiakas yksilönä ja lähestymään heitä individualistisella tasolla.

Gummesson käsittelee CRM:n syntyä ja markkinoinnin historiaa kunnon myyntimiesten kautta. Vaikka markkinoinnissa onkin katsottava tulevaan ja nähtävä tulevaisuuden mahdollisuuksia, voidaan silti historiasta oppia jotain. Entisaikaan, kun oli ovelta ovelle kaupustelijoita, ja myynti ja markkinointi olivat enemmän face-to-face toimintaa, oli myyjän pakko olla erittäin tietoinen niin tuotteen teknisistä ominaisuuksista kuin myös olla charmantti myyntimies. Nykyään tuotteiden tekniset tiedot löytyvät esitteistä ja myynti ja markkinointi tapahtuu useimmiten Internetin välityksellä. Kuitenkin koulutettua myyntimiestä voidaan helposti verrata hyvään suhdemarkkinoinnin asiantuntijaan. Yksilöt ovat tärkeitä, ja kokonaisuus ratkaisee hyvän ja pitkän asiakassuhteen luomisessa. Hyvä myyntimies sai asiakkaan tuntemaan itsensä ainutlaatuiseksi ”tämä diili vain sinulle”-asenteella, ja sitä kaivataan nykyäänkin suhdemarkkinoinnissa, yksilöllistä otetta asioihin. Vaikka markkinointia ja myyntiä tuohonkin aikaan tutkittiin ja yritettiin päästä mahdollisimman hyviin tuloksiin erinäisillä oppikirjoilla, jäi markkinointi vielä lähinnä yhdeksi P:ksi 4P:n teoriassa (promotion).

5.2 Asiakassuhteen tuottoaste (ROR)

Tässä kappaleessa kysymys: kannattaako suhdemarkkinointi? jalostetaan pidemmälle: Voiko asiakassuhteista saada tuotto, samanlailla kuin muista investoinneista? Gummesson määrittelee ROR:n seuraavanlaisesti:

”Asiakassuhteen tuottoaste on pitkän ajan taloudellinen nettotulos, joka syntyy organisaation luomista ja hallitsemista asiakassuhteista”

Määritelmässä ei tarkoiteta yksittäisen asiakassuhteen luomaa tuottoa, vaan asettaa suhteet verkostoon. Fokus on kuitenkin toimittaja-ostaja suhteissa yksinkertaisuuden nimessä. Asiakassuhteiden taloudellista näkökulmaa Gummesson käsittelee tasapainotetun tulokortin (Balanced Score Card) kautta, joka yhdistetään yrityksen aineettomaan pääomaan. BSC esitellään ja käsitellään perusteellisesti seuraavaksi.

Tavallinen tasapainotettu tulokortti koostuu aineellisesta pääomasta, kuten raha, varastonarvo, koneet ja rakennukset. Perinteiseen tulokorttiin ei mahdu uskollinen asiakas joka ostaa varastonarvoa, mutta yrityksen myyntitilanteessa ostava osapuoli maksaa kuitenkin aineettomasta niin sanotusta pehmeästä pääomasta kuten brändin arvo, uskolliset asiakkaat, sekä mahdolliset kassavirrat tulevaisuudessa.

Taloudelliset laskelmat eivät millään tavalla ota huomioon asiakassuhteiden arvoa, vaikka asiakassuhteen rakentaminen on selkeästi investointi, ja tämän takia tasapainotettu tulokortti ei ole kovinkaan informatiivinen palvelu- tai tietotuotanto organisaatiossa. Perinteisessä tulokortissa otetaan huomioon neljä eri omaisuuden ryhmää: taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu (Kaplan, Norton, 1996).

Useimmat tutkijat ovat sanoneet pitkäaikaisen aineettoman pääoman haastavan lyhyen taloudellisen pääoman aseman tasapainotetussa tulokortissa, mutta näyttöä tästä on kuitenkin vaikea löytää. Taloudellista pääomaa tarvitaan tietenkin kaikissa yrityksissä, mutta jos pääoma määritellään ”kaikeksi jolla on arvo” ovat taloudelliset tekijät hyvin pieni osa suurempaa arvoa. Evert Gummesson määrittelee aineettoman pääoman, oman kirjallisuustutkintansa perusteella seuraavanlaisesti: aineetonpääoma on yrityksen kokonaisarvo- osakkeiden hinta miinus kirjanpitoarvo, yksinkertaistettuna: kaikki muut resurssit, paitsi taloudelliset varat. Tästä

päästäänkin Gummessonin taloudellisen arvon määrittelyyn immateriaalisen pääoman perusteella.

Yrityksen arvoa määritellään useimmiten sen kykynä tuottaa osakkeenomistajille arvoa. Tämä arvo määrittyy yrityksen aikaisempien taloudellisten tulosten pohjalta, johon sekoitetaan sen hetken osakkeenhinta, ja mahdollinen nousu/lasku, sekä myös odotukset ja huhut yrityksen talouden tulevaisuudesta. Yrityksen immateriaalinen arvo on taloudellista arvoa aina askeleen edellä, vaikka tasapainotettu tulokortti pyrkiiikin katsomaan tulevaan perinteisen taloushallinnon menneitä laskevan kaavan vierellä. Tärkeintä kokonaisuudessa on kuitenkin tunnistaa aineettoman pääoman mahdollisuus luoda taloudellista menestystä.

Aineeton pääoma on jaettu kahteen yläkategoriaan: inhimilliseen (yksilölliseen) pääomaan sekä rakenteelliseen pääomaan. Inhimillinen pääoma koostuu, nimensä mukaisesti, ihmisistä eli työntekijöistä ja heidän ominaisuuksistaan. Tähän sisältyy työntekijöiden tieto/taito, käyttäytyminen, motivaatio, mutta myös heidän henkilökohtaisesti luomat suhteet. Näihin suhteisiin on panostettu työaika ja suhteisiin on luotu luottamusta ja kommunikaatiota asiakkaiden kanssa, joka vie koko yritystä ja organisaatiota tietyllä tasolla eteenpäin. Inhimillisen pääoman merkitys ja arvo ovat selkeämpiä jossain organisaatioissa kuin toisissa. Esimerkiksi mainostoimistossa yksilön taiteellinen näkökulma ja luodut asiakassuhteet voivat kantaa yritystä pitkällekin, ja kasvattaa mainetta huomattavasti, yksittäisen myyntimiehen charmilla voidaan saavuttaa asiakkaita ja tuoda tuotetta markkinoille. Kun yksilö lähtee yrityksestä, hänen koko inhimillinen pääoma katoaa. Ihmisiä ei voi omistaa, eikä heidän tietojaan pantata. Yksilön tuoma tieto/taito saattaa jäädä osittain yrityksen käytettäväksi perintönä, mutta sekin on ollut täysin ”opettajan” ja ”oppilaan” välisistä suhteista ja motivaatiosta kiinni. Tänä päivänä organisaatioon juurtunut tieto on yksi suurimmista kilpailuvalteista. Juurtunut tieto on osa yrityksen rakenteellista pääomaa. Tämä on tietoa joka ei häviä, vaikka työntekijä lähtee yrityksestä pois. Suhdemarkkinoinnin kannalta rakenteellinen pääoma koostuu suhteista jotka on luotu organisaatioon sisälle, ne ovat osa yrityksen kulttuuria, systeemejä, sopimuksia sekä brändin imagoa. Mitä läheisemmin yritys luo suhteet osaksi yrityksen organisaatiota, sitä suurempi on yrityksen rakenteellinen arvo.

Nykyiset talouden mittarit eivät ole suunniteltu mittaamaan yrityksen aineetonta pääomaa, eikä suunniteltu palvelemaan suhdemarkkinointia kovinkaan hyvin. Isoissa yrityksissä on näiden lisäksi useita tiedonkeruukantoja, jotka käsittelevät varastotilannetta, kassavirtoja, ynnä muita yrityksen laskennallisia ominaisuuksia.

Suhdemarkkinoinnissa, kaikkea tätä kerättävää tietoa pyritään käyttämään asiakkaiden hyväksi ja rakentamaan asiakkaita palveleva markkinointi strategia. Kaikissa yrityksissä markkinointi tilanne on kuitenkin yksilöllinen ja tuotteiden ja palveluiden vaihtuessa ja eläessä, pitää järjestelmien ja strategioiden elää mukana. Gummesson on artikkelissaan käyttänyt esimerkkinä ruotsalaissyntyistä, globaalia sijoitusalan yritystä, Skandiaa. Skandia kokeili omaa tasapainotetun tulokortin variaatiota, aineettoman pääoman arvioimiseen (Skandia, 1994-1999). Tuloksena oli 111 kohdan lista indikaattoreita, ja varalla 55 lisää. Ymmärrettävästi tämä pitkä lista pelästytti johtoryhmän ja oli liian monimutkainen toimiakseen sekä liian kallis referoitavaksi. Gummesson on tuosta listasta kuitenkin valinnut muutaman, joilla on selkeä linkki suhdemarkkinointiin:

- keskittyäessä asiakkaisiin: vuosittainen myynti/asiakas, asiakashävikki, asiakassuhteiden keskimääräinen kesto, toistuvien asiakkaiden määrä, keskimääräinen asiakkaan ostot/vuosi, myyntikohteet, asiakkaiden henkilökohtaiset käynnit yrityksessä, yrityksen vierailut asiakkaalla, sekä asiakastyytyväisyys tutkimuksen tulokset
- keskittyäessä työntekijöihin syuseuraussuhteessa asiakkaisiin: motivaatio indeksi, voimaantumisen tunne, työntekijöiden vaihtuvuus, sekä keskimääräinen palveluvuosien määrä
- keskittyäessä asiakkaisiin ja sähköiseen kanssakäymiseen: IT: kannattavuus/asiakas, IT:n kannattavuus/palvelu ja tukitaso, sisäisen IT tuen määrä, ulkoisen IT tuen määrä, asiakkaiden IT lukutaito.

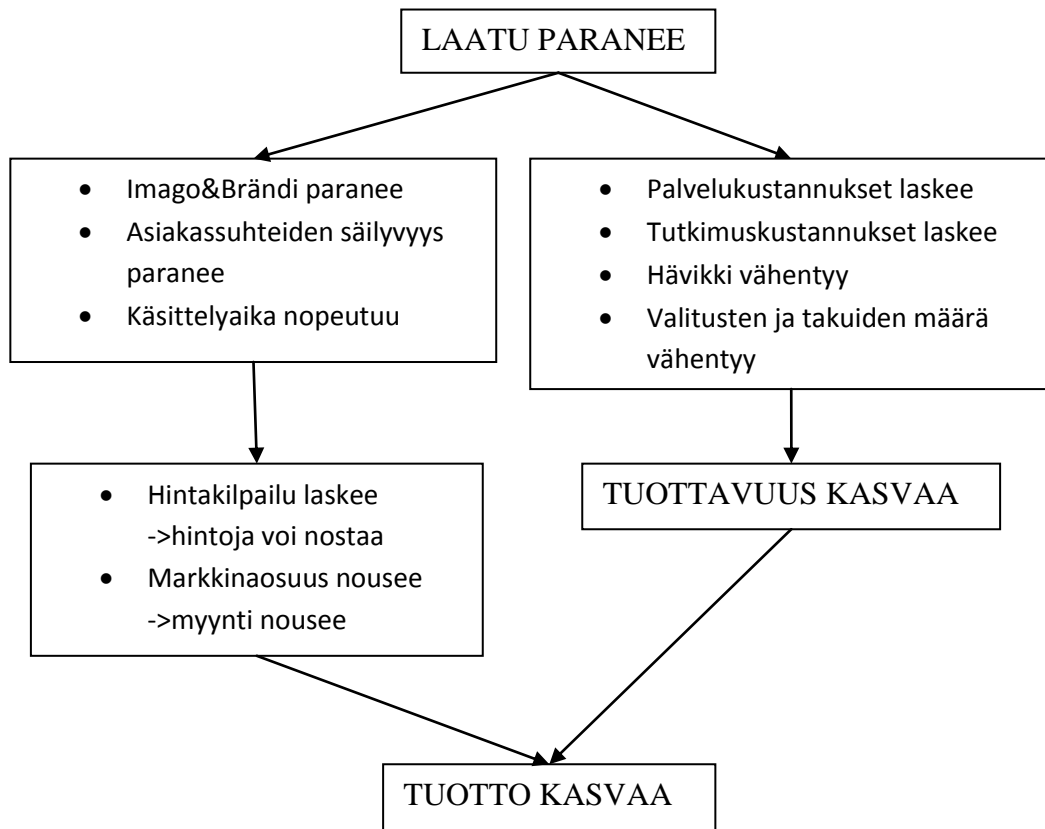
Toinen onnistuneempi esimerkki asiakkaiden arvottamisesta on edelleen ruotsalainen IT alan yritys, TurnIT (2000). Heidän kasvutarinansa perustana on neliportainen tulokortti: liikemuoto, inhimillinen pääoma, organisaatiokeskeinen rakenteellinen pääoma sekä suhdekeskeinen rakenteellinen pääoma. Suhdekeskeinen pääoma jakautuu edelleen kolmeen alakategoriaan: verkosto (asiakas-, toimittaja- sekä välittäjäsuhteet), brändi (brändipääoma eri kohderyhmissä) sekä asiakkaat (asiakaskunnan laajuus, uskollisuus ja potentiaali). Näiden indikaattoreiden vertailutulokset asetetaan pisteasteikolle ulkoisten ja sisäisten haastattelujen avulla ja liitetään sitten taloudellisen tiedon kanssa vuosiraporttiin. Vertailu tuloksia käsitellään kolmella eri, tulevaisuuteen tähtäävällä, tavalla: nykyinen tilanne, parannusehdotukset sekä heikentymisriskit.

Seuraavassa osiossa Gumesson esittelee käsitteellisiä lähestymistapoja jotka käsittelevät suhteita, verkostoja ja kanssa käymisiä B2B ympäristössä.

Ensimmäisenä tutkiskellaan laadun, tuottavuuden sekä kannattavuuden välisiä riippuvuussuhteita; toiseksi asiakkaan elinkaaren arvon ja asiakaspääoman suhteita, ja kolmantena keskitytään verkoston näkökulmaan.

5.3 Laatu, tuottavuus sekä kannattavuus asiakassuhde markkinoinnissa

Asiakassuhteiden tuottoprosenttiin voidaan vaikuttaa laadun, tuottavuuden sekä kannattavuuden painotusten vaihteluilla laskelmissa. Esimerkiksi työntekijöitä vähentämällä, saadaan kuluja pienemmäksi ja näin yrityksen tulos näyttää paremmalta. Tämä on etenkin suurten yritysten usein käyttämä tapa tilinpäätösten ja pörssijulkaisujen aikaan. Liikevaihtoa voidaan manipuloida myös asiakkaiden avulla, esimerkiksi eliminoimalla epäkannattavat asiakkaat. Vielä kannattavampaa on muuttaa epäkannattavat asiakkaat kannattaviksi. Keskittymällä ainoastaan kustannuksiin yritys heikentää julkisuuskuvaansa, asiakassuhteet saattavat vaarantua sekä huomattava määrä aineetonta pääomaa valuu hukkaan. Gummesson on tiivistänyt kuvaan tämän kolmen markkinoinnin musketöörin (laatu, tuottavuus, kannattavuus) keskinäisen yhteyden, joka on sanoin selitetty alla.



Kuvio 3:Evert Gummesson (1998)

Laatu on pääosin voittokeskeinen määre, kun taas tuottavuus on kulu-keskeinen. Kannattavuus on voitto – kulut, joka siis tuo nämä kaikki kolme lopulta yhteen. Kun laatua tarkastellaan markkinoinnin näkökulmasta, verrataan sitä asiakkaan tarpeisiin, eikä välttämättä parhaaseen mahdolliseen tekniikkaan tai materiaaleihin. Laadun tehtävä yritykselle on tietenkin nostaa myyntiä ja näin kasvattaa yrityksen voittoa. Tuottavuus mittaa tuoton ja panoksen suhdetta, jonka heikko tulos yleensä johtaa kulujen seurantaan ja lopulta pienentämiseen yrityksessä. Tämä strategia ei välttämättä ole hyvä yrityksen, eikä asiakkaiden kannalta, koska useimmiten tuottoa voitaisiin kasvattaa huomattavasti panoksen pysyessä samana, mutta tätä ei nähdä mahdollisuutena. Yritykset kompastuvat usein kulujen maailmaan tuijottaessaan pelkästään taloudellisia lukuja ja indikaattoreita, ottamatta huomioon kaikkia kolmea tekijää joilla voi olla suuriakin positiivisia vaikutuksia niiden ollessa oikein suhteutettuna.

Kuviossa 3 on osoitettu näiden kolmen tekijän eri mahdollisuuksia, ja otettu huomioon niin tuotteet kuin palvelutkin, koska kuten aiemmin jo on todettu, toista ei ole olemassa ilman toisen läsnäoloa. Gummesson on muokannut omaa kuvaansa

artikkeliin sopivaksi, eli sitä on luettava suhdemarkkinoinnin sekä B2B:n näkökulmasta. Kuvio 3 alkaa (ylhäältä päin luettuna) laadusta, joka on määritelty:

- tarjotaan tuotteita ja palveluita jotka täyttävät asiakkaan sen hetkisen tarpeen
- ollaan luotettavia alusta loppuun saakka
- hyvät suhteet asiakkaisiin sekä muihin verkostossa toimiviin osapuoliin, kutsutaan suhdelaaduksi

Jos laatu paranee, yllä kuvatulla tavalla, sillä on positiivinen vaikutus liikevaihtoon kuluihin sekä pääoman tuotto prosenttiin. Parannetusta tuottavuudesta tulee edelläkävijä kannattavuuteen, ja jotkut tekijät vaikuttavat kannattavuuteen, parantuneen liikevaihdon kautta. Kuvio ei siis näytä, eikä ole tarkoituskaan näyttää suoraa prosessia parempaan elämään, vaan ennemminkin antaa eväitä ja ideoita parempaan kannattavuuteen oikein käytettynä. Kun käytännöt, luotettavuus sekä suhteet toimivat, niin yrityksen brändi-imago paranee, joka voi vaikuttaa suoraan myyntiin ja näin parantaa kannattavuutta edelleen. Toimiva yritys kiertää kehää, jossa yksiposiitivinen asia johtaa aina toiseen ja niin edespäin. Harvoin, tai voidaan jopa sanoa että koskaan kehä ei ole täysin ruusuinen, vaan piikkejä mahtuu jokaiseen yritykseen, mutta johdon päätöksillä ja markkinoinnilla voidaan tehdä paljon enemmän mitä toistaiseksi vielä ymmärretään.

5.4 Elinkaaren arvo ja asiakaspääoma

Gummesson sivuuttaa elinkaarenarvon sekä asiakaspääoman melko olankohautuksella, sekä muutamalla Rust:in kannanotolla, koska organisaatioiden ja yritysasiakkaiden elinkaaren pituutta on vaikea arvioida, ja nämä teoriat on kehitetty enemmän B2C (business to customer) suhteisiin.

Håkansson ja Snehota (1995: 382-397) tiivistävät kustannusten ja voiton vaikutuksia B2B suhteissa. Ensimmäiseksi yritys-suhteet aikaansaavat tuottoa asiakkaista ja toimittajat aikaansaavat kulut; nämä tuotot ja kulut ovat melko helposti jäljitettävissä. Toiseksi, muut yritys-suhteen kulut ja hyödyt ovat vähemmän selkeitä ja vähemmän mitattavia. Nämä ovat kuluja jotka aiheutuvat verkostojen ylläpitämisestä sekä tuottoja jotka syntyvät toimivien verkostojen tuottavuudesta ja kannattavuudesta. Kolmanneksi ovat tuotot ja kulut jotka konkretisoituvat ja ilmaantuvat vasta tulevaisuudessa. Vaikka verkostojen tämänhetkiset hyödyt ovat olennaisia, niin melkein tärkeämpää ovat niiden mahdollisuudet tulevaisuudessa. Yrityksen elossa pysyminen ja kasvu voi olla täysin verkostoista kiinni, jossain vaiheessa tulevaisuudessa. Gummesson painottaa niin artikkelissaan kuin kirjassaankin yrityksen riippuvuuden tärkeyttä verkostosuhteissa.

Perinteisen arvoketjun mukaan jokainen arvoketjun vaihe, yksittäinen prosessi, nostaa tuotteen arvoa, ja tätä prosessia tukee moni yrityksen sisäinen vaihe. Markkinoinnista on jostain syystä tullut arvon jakaja, niin sanottu ”arvon tuhoaja”. Tuotteen valmistus on yksi arvonluoja ja tuotteen käyttäminen tarkoitukseen on toinen arvonluoja, kenties se kaikkein tärkein loppuasiakkaan näkökulmasta. Arvoketjuajattelu verkostoissa tarkoittaa siis sitä, että kaikki arvoketjun vaiheiden kulut sekä tuotot tulisi jakaa tasan kaikkien arvoketjuun osallistuneiden kanssa. Alihankkijat sekä loppukäyttäjät jakavat samat kustannukset sekä periaatteellisesti samat voitot, eli hinnan asettamisen sijaan, tuotteen ja palvelun arvo ajatellaan palkkiona arvoketjuun osallistumisesta.

5.5 Markkinointisuunnitelman ja liiketoimintasuunnitelman yhteensovittaminen

Jotta ROR voisi kehittyä, on markkinoinnin ja taloushallinnon pelattava yhteen. Yleisesti yrityksen johtoa kiinnostaa huomattavasti enemmän taloushallinnon tarjoamat luvut ja numerot, markkinoinnin tai IT osastojen tarjoamien lukujen sijaan. Myös työntekijöillä on suuria ennakkoluuloja toisia aloja kohtaan. Taloushallinnon ammattilaisten mielestä markkinointi on suurinta ”huuhaata” ja markkinoinnin kannattajien mielestä taloushallinto on jäykkää, virallista ja sääntöjen rajoittamaa, mutta hyödyttääkseen yritystä parhaalla mahdollisella tavalla yhteistyö on välttämätöntä.

Gummessonin oletuksen mukaan, jos 2004 olisi yrityksiltä kysytty heidän harjoittamastaan asiakassuhdemarkkinoinnistaan, vain harva olisi edes ollut kartalla siitä mitä se tarkoittaa, saati sitten osannut antaa vastausta kuinka he yrityksenä sitä hyödyntävät. Tämä ei tarkoita sitä ettei asiakassuhdemarkkinointia olisi näissä yrityksissä olemassa, vaan se tarkoittaa sitä että pieniä paloja asiakasmarkkinoinnista on ujutettu tavallisen markkinoinnin mukaan, mutta potentiaalia ei hyödynnetä täysin. Useimmiten yritykset käyttävät melko paljonkin hyödykseen asiakasmarkkinointia, mutta selkeiden toimintamallien ja yhteisen kielen taloushallinnon kanssa puuttuessa, tätä asiaa ei tiedosteta tarpeeksi hyvin yrityksissä.

Etenkin markkinointisuunnitelma vaatii päivittämistä asiakkaan tasolle. Itse markkinoinnin yli pitää nähdä asiakassuhteet, verkostot ja muu toiminta asiakkaan näkökulmasta, jotta markkinoinnin voi oikeasti rakentaa osaksi

liiketoimintasuunnitelmaa. Tämän Gummesson esittää tiivistettynä seuraavanlaisesti:

- a. *Valitse suhdeportfolio.* Sillä hetkellä kiinnostavia asiakkaita ja asiakassuhteita tulisi analysoida, ja tarkkailla omaa kanssakäymistä ko.asiakkaiden kanssa. Tämä analyysi tulisi suorittaa liiketoimintasuunnitelman yhteydessä ja aktiivisesti sisällyttää myös toimintaan.
- b. *Aseta ROR:ille tavoitteita.* Tavoitteet ovat tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa, eikä ainoastaan lyhyt aikaiset määrälliset tavoitteet, mutta myös pidemmän tähtäimen laadulliset tavoitteet.
- c. *Seuraa implementointia ja tuloksia.* Implementointi prosessia on seurattava ja tuloksia on verrattava tavoitteisiin.
- d. *Arvioi asiakassuhde markkinoinnin tuloksia organisaation, prosessien sekä koko systeemin näkökulmasta.* Tämä kokonaisvaltainen muutos aiheuttaa toimintapaineita monelle eri osa-alueelle, ja siksi tilannetta on tarkkailtava monesta eri näkökulmasta.

Viimeiseksi Gummesson esittää eri tilanteisiin eri toimintatapoja ROR:in hyväksikäyttämiseksi.

Suurin osa neuvoista koskee nimenomaan asiakas-toimittaja suhteita, joten on siis paljon muistettavaa. Ensimmäisenä on muistettava, kun asiakassäilyvyys paranee, markkinointikustannukset laskevat, koska ei tarvitse hankkia kokoajan uusia asiakkaita tuoton säilyvyyden vuoksi.

5.6 Loppupäätelmät

Gummesson tähdentää loppu päätelmissään, ettei asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen ole uusi näkökulma, jonka olisi tarkoitus haastaa vanhaa, hintaan perustuvaa markkinointia millään tasolla. Kuitenkin tutkimus ja markkinointi ovat keskittyneet viimeisen 25 vuoden aikana kolmeen avainkonseptiin; asiakassuhteet, verkostot sekä vuorovaikutus. Nämä konseptit ovat suhdemarkkinoinnin kulmakiviä, ja asiakassuhdemarkkinoinnin sekä ROR:in tarkoituksena on ideaalitalanteessa auttaa yritystä tekemään päätöksiä asiakassuhteen aloittamisen ja jatkamisen suhteen. Tärkeintä on kuitenkin että markkinointi johtamisessa edetään pitkiä asiakassuhteita suosivaan malliin ja yksittäiset ostostapahtumat ovat vain satunnaista hupia.

6. PROF.DR.WILHELM SCHMEISSER, LYDIA CLAUSEN&MARTINA LUKOWSKY: BERLIININ TASAPAINOTETTU MITTARISTO – ASIAKKAAN NÄKÖKULMA

Halusin ottaa vielä yhden artikkelin tarkastelun alle, koska kirjailijat ovat puhtaasti taloushallinnon asiantuntijoita, ja ovat ottaneet aiheen käsittelyyn omasta näkökulmastaan.

Professorit ovat havainneet tutkimuksissaan että yhä useampi yritys yrittää laajentaa strategiaansa tuotelähtöisestä enemmän asiakaslähtöiseen. Jotkut yritykset pyrkivät korvaamaan tuotelähtöisen- kokonaan asiakaslähtöisellä strategialla. Tästä syystä asiakassuhteiden ja niiden attribuuttien tärkeys ja painotus on kasvanut tasapainotetussa mittaristossa tuoteattribuuttien kustannuksella.

6.1. Tuotetuottavuudesta asiakastuottavuuteen

Asiakastuottavuuteen panostamisella tarkoitetaan tässä tilanteessa kirjanpitoa joka tarjoaa kustannusten huomattavasti tarkemman kohdistuksen suoriin sekä epäsuoriin kuluihin, jotka aiemmin jaettiin prosenttilukuina ”asiakkaat”-lokeroon toimintokustannuslaskelman mukaan. Tällä tekniikalla lasketaan tarkemmin asiakkaan kannattavuus ja tuottavuus joka luo lähtökohdat kustannusten pienentämiseksi sekä asiakkaiden parempaan johtamiseen, ja näiden yhteisummana koko yrityksen kannattavuuden parantamiseksi. Edellä mainituista syistä asiakaslähtöinen strategia on kasvattanut suosiotaan yrityksen pohjastrategiana, ja tämä pyritään loppujenlopuksi kääntämään asiakkaiden kassavirraksi.

Yritys ei pysty luopumaan tuotepohjaisesta laskennasta täysin, koska suunnittelu, johtaminen ja kontrollointi ovat kuitenkin täysin sidoksissa tuotteeseen tai palveluun jota yritys tuottaa. Yrityksen sisäisestä näkökulmasta tuotteisiin sidotut kiinteät kustannukset ovat huomattavasti tärkeämpiä jos ei oteta huomioon yksittäisten asiakkaiden erikoistilauksia. Seuraavassa kuviossa kuvataan mahdollisimman yksinkertaisesti tuotelaskentaa vrt. asiakaslaskenta.

Product costing		Customer costing	
-	Sales		
-	Sales deduction		
-	Variable costs		
=	Product profit contribution	-	Product profit contribution 1
		-	Direct customer costs
		=	Customer profit contribution 1
		-	Indirect customer costs (as far as variable in relation to number of customers)
		=	Customer profit contribution 2

Kuvio 4: Tuote- vs. asiakaslaskenta (R.Schirmeister, C. Kreuz 2003: 338)

Asiakkaan epäsuorat kustannukset on jaoteltu toimintolaskennan mukaisesti ja kohdistettu reflektiivisesti kustannusten mukaan. Tällä tavoin korostetaan asiakkaan tuottojen merkitystä laskennassa.

Toimintolaskenta tarjoaa kaavan, jonka avulla yrityksen epäsuorat kustannukset on helpompi suunnitella ja jakaa tuotteittain sekä palveluittain.

$$\text{process cost rate} = \text{process costs} / \text{process quantity} = \text{cost per process factor}$$

process cost rate = prosessin kustannus taso

process costs/quantity = prosessikustannukset/prosessisuure

costs per process factor = kustannukset per prosessitekijä

Toimintolaskennan suurin ongelma on siinä, kun haluttu data on jaettu eri kustannuspaikoille, ja toimintolaskenta perinteisesti ottaa huomioon vain yhden kustannuspaikan. Yleisesti laskenta meneekin useamman vaiheen kautta. Ensin analysoidaan kustannukset per kustannuspaikka, joka jälkeen ne jaetaan eri toimintoihin, joilla usein on eri kustannusajuri. Kaikki kustannukset jaetaan vielä muuttuviksi (activity quantity induced) ja kiinteiksi kustannuksiksi (activity quantity neutral).

$$\text{Allocation ratio} = \text{process costs (aqi)} / \text{process costs (aqn)} \times 100 = X\%$$

Tämän jälkeen yksittäisten toimintojen lasketut kustannukset yhdistetään pääprosessien kustannuksiin. Yleisesti on tiedossa että pääprosessien kustannukset ovat verrannollisessa suhteessa yksittäisten prosessien kustannuksiin. Eli jos tapahtumien määrä on yhtä kuin kustannusajuri, niin jokaiselle pääprosessin tapahtumalle on laskettava sama määrä yksittäisiä tapahtumia. Toimintolaskennan avulla yksittäiselle tapahtumalle laskettavaa kustannusta voidaan hyödyntää prosessin suunnittelussa, arvioitaessa pääprosessin rakenteellisia muutoksia. Toimintolaskennasta löytyy myös muuta strategian kannalta hyödyllistä informaatiota, jotka esitellään seuraavaksi ilmiöinä.

-Allokointi ilmiö; kuvailee sitä kuinka yrityksen resurssit jaetaan epäsuorien palvelutyyppeiden epäsuorille kustannuksille

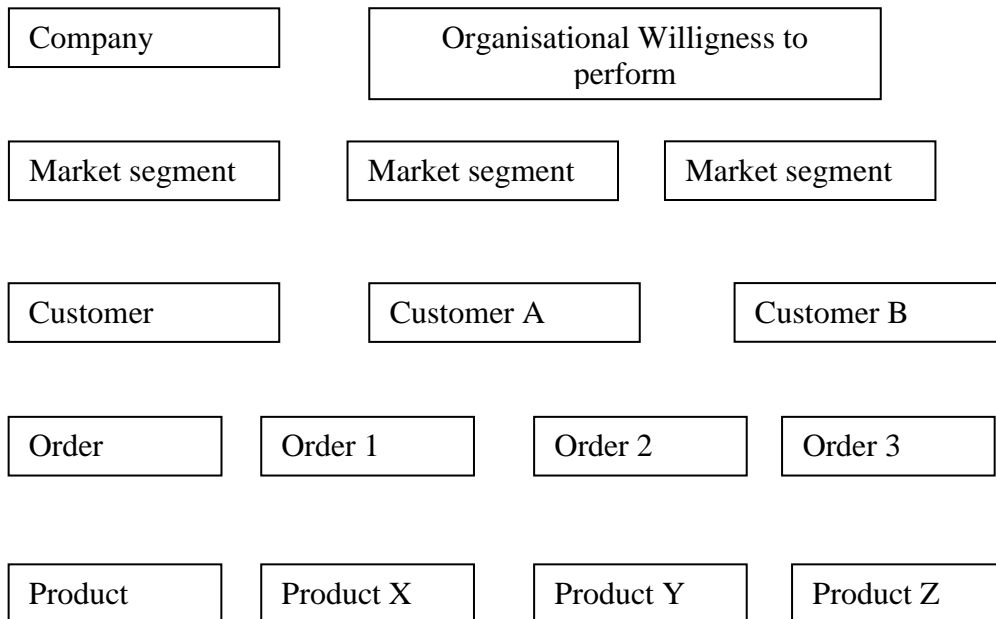
-Monimutkaisuus ilmiö; selittää laskennan hankaluutta erituotteiden, eriominaisuuksien välillä

-Degressio ilmiö; tämä kuvaa sitä kuinka kustannukset yksittäistä tuotetta/palvelua kohtaan laskee kun tuotteiden/palveluiden määrä kasvaa

6.2. Kustannusten ja liikevaihdon hierarkiaa

Seuraavaksi artikkelissa esitellään kustannusten ja liikevaihdon vaikuttajien hierarkia, eli missä järjestyksessä kustannuksiin ja tuottoihin vaikuttavat tekijät pitäisi kirjata. Kustannukset kirjataan joka tasolla, jolloin voidaan helpommin seurata kulujen oikea kirjautuminen kuhunkin vaiheeseen ja niiden vähennyskelpoisuus tietynajan sisällä. Seuraava kuvio esittelee prosessin tarkemmin:

Reference object



Kuvio 5: Laskenta hierarkia (Prof.Dr.Wilhel, Scmeisser 2011: 6)

Suurimmassa osassa yrityksiä on käytössä kustannuslaskenta ainakin tuotteiden tasolla, jotta kannattavuustaso saadaan selvitettyä. Tämän analyysin käyttäminen siis ei ainakaan tuo lisäkustannuksia. Tilauksentasolla kustannukset ovat tietenkin riippuvaisia tilausten määrästä, tilauksen arvosta, logistisista kustannuksista sekä alihankkijoiden määrästä joita tilauksen prosessoimiseen tarvitaan. Asiakastasolla kustannuksiin vaikuttaa eniten asiakkaiden spesifit toiveet tuotteiden mahdollisista muunnoksista, käteisalennukset sekä muut asiakaskohtaiset toimitusehdot. Asiakassuhteisiin perustuvia kustannuksia ovat esimerkiksi perintä, uusasiakashankinta sekä asiakassuhteiden muu hoitaminen, kuten asiakastilaisuudet ja muut palvelut.

Markkinatasolla kustannukset ovat monijaotteisempia eivätkä välttämättä kohdistu yksittäiseen asiakkaaseen tai tuotteeseen, toisinkuin tietylle asiakasryhmälle kohdennettu markkinointi. Hierarkian korkeimmalla tasolla, organisaatiotasolla, kulut ovat kovin vaikea jakaa eriosiin tehokkuuden mukaan. Näitä kuluja ovat esimerkiksi johtamiseen liittyvät kulut, vuokra, sekä yrityksen omistuksen arvonalentuminen.

6.3. Asiakkaan tuottojen laskeminen toimintolaskennan avulla

Kustannusten laskemisen jälkeen edellä esitetyn hierarkia portaiden mukaan, voidaan asiakkaan tuotot päätellä etukäteen. Ensin asiakkaan realisoidut myynnit lasketaan tietyltä aikaväliltä. Seuraavaksi summasta vähennetään mahdolliset käteisalennukset ja tehdään muut vähennykset, jotta saadaan myynnin nettoarvo selville. Lopuksi vähennetään loput soran ja laskettavissa olevat kulut.

Customer costing through activity based costing			
	Customer sales		
-	Customer sales deduction		
=	Customer net revenues		Customer net revenues
		-	Direct product costs
		-	Direct order costs
		-	Direct customer costs
		=	Customer profit contribution 1
		-	Product processing costs
		-	Order processing costs
		-	Customer processing costs
		=	Customer profit contribution 2

Kuvio 6: Asiakkaan ensimmäisen tuottoasteen laskeminen (Schmeisser, Clausen, Lukowsky 2011: 8)

Asiakkaan ensimmäisen tuottoasteen (Customer profit contribution 1) laskemiseksi tulee asiakkaan nettoarvosta vähentää kaikki suoraan asiakkaasta johtuvat kustannukset, eli tietty tuotanto, tilaus sekä asiakaskustannukset. Näin saadaan vähennettyä kiinteät sekä muuntuvat kustannukset tietyn asiakkaan nettoarvosta tietyllä aikavälillä. Toisen tuottoasteen (Customer profit contribution 2) laskemiseksi otetaan avuksi edellä esitetty hierarkialaskenta, eli hierarkian alimpien portaiden prosessikustannukset (tuotekustannukset, tilauskustannukset sekä asiakaskustannukset). Tässä kohdassa täytyy myös huomioida yrityksen käyttökapasiteetti ja laskea todellinen käyttöaste, jotta tulokseski tulee asiakkaan todellinen tuottoaste eikä pelkästään maksimi kapasiteeteilla tuotettu. Tämä osittainen aste voidaan laskea seuraavalla kaavalla:

Costs for non-required capacity = process cost rate(maximum possible process quantity – actual conducted process quantity)*

Costs for non-required capacity = ylimääräisen kapasiteetin kustannukset

Process cost rate = prosessin kustannustaso

Maximum possible process quantity = Maksimi tuotantomäärä

Actual conducted process quantity = Toteutunut tuotantomäärä

6.4. Asiakkaan tuotto ennustus

Laskiessa asiakkaan ensimmäistä tuottoastetta, ainoastaan suoraan asiakkaaseen kohdistetut kustannukset on vähennetty. Tämä luku siis ilmoittaa tuloksen lasketulla aikavälillä, joka voidaan arvioida pelkästään asiakkuudesta ja asiakkaan tekemistä tilauksista. Koska tuossa ensimmäisessä tuottoasteessa on eliminoitu muuttuvat ja epäarmat kustannukset, voidaan asiakkaan yleistä kannattavuutta arvioida pelkästään sen avulla.

Asiakkaan toista tuottoastetta voidaan käyttää strategisen suunnittelun apuna, koska suurinosa epäsuorista kustannuksista ei häviä vaikka asiakkuussuhde poistuisikin (esimerkiksi henkilöstön palkka). Tästä laskelmasta voidaan päätellä, mitkä asiakkuudet vaativat enemmän yritykseltä ja näin henkilöstöä ja muita resursseja osataan ehkä allokoida paremmin yrityksen sisällä.

Asiakassuhteiden tuottavuus vaihtelee yleisesti suhteen koko elinkaaren aikana. Asiakassuhteen alussa mukaan lasketaan hankintakustannukset, jotka yleensä jopa ylittävät asiakkaasta saadut tuotot. Useimmiten asiakkuuksissa kuten muissakin suhteissa, saatetaan edetä hitaasti ja tehdä tarkkaavaisempia hankintoja, kunnes asiakkuus muodostuu kannattavaksi molemmille osapuolille. Asiakassuhteen vakiintuessa hankinnat yleensä tasaantuvat ja tuottoaste kääntyy suotuisaksi. Jos asiakassuhteen vaihetta ei ota tuottoennustuksissa huomioon, saattaa, tulevaisuudessa, hyvinkin kannattava asiakassuhde päättyä lyhyeen. Asiakassuhdetta arvioitaessa on siis tärkeä kiinnittää huomio käytettävän datan ikään, eli käytetäänkö arvioissa historia dataa vaiko peräti tulevaisuuden arvioita.

6.5. Asiakkaan tuotosta asiakkaan tuottamaan kassavirtaan

Asiakkaan tuottoaste 1 laskettaessa keskitytään enemmän yrityksestä saatuun menneeseen dataan, mutta siinä ei silti oteta huomioon kaikkia likviditeettiin vaikuttavia näkökulmia. Tuottoastettakin laskiessa on tärkeää ottaa huomioon kalustuksen arvon alentuminen. Seuraavassa kuviossa tarkennetaan tätä talouden näkökulmaa asiaan.

Customer cash flow calculation		
	Customer sales	
-	Customer sales deduction	
=	Customer net revenue	Customer net revenue
	-	Material costs
	-	Variable production costs
	-	Variable distribution costs
	+	Payment ineffective variable costs
	=	Payment effective product profit contribution
	-	Depreciation on tangible assets
	-	Ongoing marketing costs
	+	Payment ineffective direct customer costs
	=	Payment effective customer profit contribution 1
	-	Indirect material costs
	-	Indirect production costs
	-	Indirect personnel costs
	-	Indirect administration and distribution costs
	-	Product advertising
	+	Payment ineffective indirect customer costs
	=	Payment effective customer profit contribution 2
	-	Investment-based payments
	=	Customer cash flow

Kuvio 7: Talouden näkökulma asiakkaan tuottoasteeseen (R.Schirmeister, C. Kreuz 2003: 345)

Jotta saadaan asiakkaan tuottama kassavirta arvioitua, on nettotuotosta ensin vähennettävä kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Tämän lisäksi, jo vähennetyt, maksusta riippumattomat kulut on eliminoitava yhtälöstä, sekä kiinteisiin kustannuksiin liitetään mukaan esimerkiksi käyttöomaisuuden arvonaleneminen.

Lopuksi vähennetään vielä investointeihin liittyvät maksut. Laskennassa on otettava huomioon että kaava itsessään ei huomioi maksujen kronologista järjestystä, eli jos asiakas esimerkiksi maksaa jotakin etukäteen täytyy se huomioida erikseen.

6.6. Investointi kannattavuuden laskeminen

Investoinnin kannattavuutta lasketaan asiakkaan kassavirta laskelman avulla, ja asiakassuhteen kokonaiskannattavuutta laskiessa avuksi otetaan vielä nettonykyarvo metodi. Nettonykyarvo laskee tulo- ja menovirtojen nykyarvon erotusta. Tässä artikkelissa sitä käytetään asiakkaan arvioitujen tulovirtojen nykyarvoa. Tämä metodi soveltuu parhaiten sovellettavaksi B2B suhteisiin, jossa pitkien asiakassuhteiden meno- ja tulovirrat ovat parhaiten arvioitavissa.

Tässä artikkelissa esitetty kaava asiakkaan arvon laskemiseksi:

$$CV = e_0 - a_0 + (e_1 - a_1) \cdot (1+i)^{-1} + (e_2 - a_2) \cdot (1+i)^{-2} + \dots + (e_n - a_n) \cdot (1+i)^{-n}$$

jossa

e_t = asiakaskohtaiset odotetut sisäänmaksut ajalle t

a_t = asiakaskohtaiset odotetut ulosmaksut ajalle t

i = tavoitetaso

t = aikajakso (t=1,2,...,n)

n = asiakassuhteen pituus

Seuraavaksi määritellään tarkemmin riittävä tavoitetaso.

6.7. Riittävän tavoitetason asettaminen

Asiakassuhteen arvoa on hyvä katsoa myös asiakkaan yrityksen kokonaisarvon kannalta. Sijoittajien mielenkiinnonkohtaana on erioten pääoman keskimääräinen kustannus (WACC) sekä (CAMP) eli käyttöomaisuuden hinnoittelumalli.

Omaa pääomaa hinnoitellaan seuraavilla laskukaavoilla:

Omanpääoman hinta = Riskitön korkokanta + oman pääoman riskipremio

Riskitön korko = Todellinen korkokanta + odotettu inflaatiotaso

Riskipremio = Beeta * (markkinoiden odotettu tuotto - riskitön korkokanta)

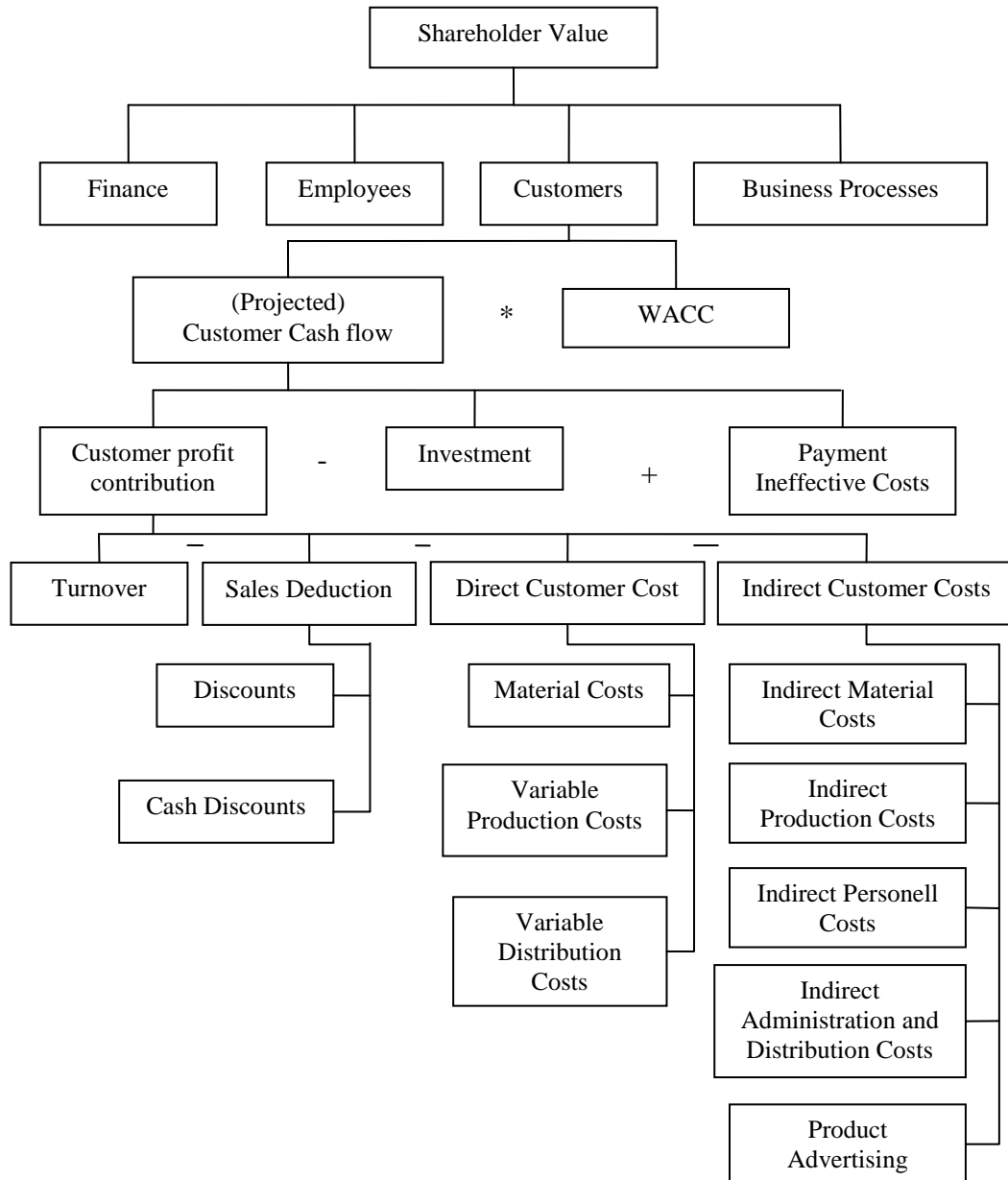
Markkinoiden riskipremio edustaa sitä mahdollista lisää, jota sijoittajat rahoilleen mahdollisesti saavat, riskin vastineeksi.

6.8. Asiakkaan arvoa ja tulosten tulkintaa

Yrityksen kokonaisarvo on vahvasti riippuvainen siitä, kuinka suuret tuotto-odotukset asiakkaille asetetaan. Jos oletetaan että yritysjohdon tavoitteena on yrityksen arvon parantaminen, voidaan asiakkaiden tuotto-odotuksia käyttää onnistumisen seurantavälineenä, sekä kokonaismittarina. Etenkin markkinoinnissa asiakkaiden odotetut tuotot auttavat strategisissa päätöksissä siten että mahdolliset tulokset ovat juurikin kontrolloitavissa ja seurattavissa. Suora linkki yrityksen ja asiakasarvon välillä auttaa myös uusasiakashankinnassa sekä asiakassuhteiden ylläpidossa. Jos oletetaan että tällä tavalla voidaan laskea yksittäisen asiakkaan arvo yritykselle, pystytään näin siis määrittämään koko asiakaskannan arvo.

6.9. Luodun osakkeenomistajien arvon sekä tasapainotetun mittariston yhdistäminen

Käsite hierarkia asiakkaan näkökulmasta:



Kuvio 8: Käsitehierarkia asiakkaan näkökulmasta (Schmeisser, Clausen, Lukowsky 2011: 8)

Yllä esitetty käsitehierarkia asiakkaan näkemyksistä edustaa linkkiä osakkeenomistajien arvon sekä tasapainoitettun mittariston välille. Alla nähdään kuinka tuo arvioitu kassavirta on lähtökohta osakkeenomistajien vaatimalle arvolle.

	Cash value of projected company cash flows
+	Cash value of the declining balance
+	Market value of bonds traded on the stock exchange
=	Company Value
-	Market value of outside capital
=	Shareholder value

Kuvio 9: Osakkeenomistajien arvon laskeminen (A. Rappaport 1999:40)

Yllä näkyvän laskutoimituksen suorittaminen ei yksin lisää yrityksen arvoa, mutta useampien tutkimuksien mukaan tasapainotetun tuloskortin käyttäminen yrityksen strategiaa suunniteltaessa lisää yrityksen arvoa. Tämä vaatii toki myös strategisten päätösten jatkuvaa seuraamista ja taloudellisten vaikutusten ylöskirjamista ja kuvaamista. Päätösten seuraaminen ja tulosten tutkiminen auttaa tunnistamaan etukäteen arvoa luovat tai sitä tuhoavat toimintatavat.

6.10. Päätelmät ja tulevaisuuden näkymät

Tasapainotettu tuloskortti yhtenäisen johtamisstrategian pohjana mahdollistaa rahallisten sekä ei-rahallisten indeksien ja indikaattoreiden yhdenaikaisen hyödyntämisen, joka taas tarjoaa johdolle kokonaisvaltaisen johtamistyökalun. Yksi tärkeimmistä tasapainotetun mittariston hyödyistä on se, kuinka sitä pystytään hyödyntämään yrityksen strategiassa konkreettisella tavalla. Sijoittajien ja asiakkaiden näkökulmien yhdistäminen luo yrityksen arvotavoitteesta kokonaisvaltaisempaa, ja tulosten kontrolloinnista helpompaa. Tällä tavoin yritys myös laittaa arvoa luovat tekijät etualalle, ja itse arvonluojat (asiakkaat sekä työntekijät) ovat suoraan mukana taloudellisessa arvioinnissa.

Tämän artikkelin tarkoitus oli luoda malli asiakkaan näkökulmasta, ja näin mahdollisesti määrittää asiakassuhteita. Sisäisen- sekä ulkoisenlaskentatoimen, ja matematiikan avulla luotiin asiakkaalle ”arvo” joka päätyi luomaan koko yrityksen arvon pohjan. Asiakkaan arvon jakaminen pieniin tekijöihin mahdollistaa yksityiskohtaisen case-tutkimuspohjan ja tätä kautta pääsisi sulkemaan mallin mahdollisia ongelmia pois, ja sitä pääsisi kehittämään käytännöllisemmäksi työkaluksi yrityksille.

Tänä päivänä yksittäinen malli arvon laskemiselle ei enää ole riittävä. Jatkuvasti ilmestyy uusia, ”parempia” tutkimuksia joissa arvonluonti prosessi on pääosassa, ja sitä käsitellään jatkuvasti uusista näkökulmista. Yrityksen kestävyuden pohjana nähdään juurikin aineettomien resurssien, kuten työntekijöiden potentiaalın sekä asiakkaan arvon hyödyntäminen ja käyttö. Ja juuri siksi yrityksen tulisi kiinnittää huomiota myös aineettomiin resursseihin ja pitää niistä hyvä huoli.

7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksen viimeisessä luvussa vedetään johtopäätökset. Luku on jaettu neljään alalukuun, joista ensimmäisessä esitellään teoreettinen yhteenveto. Toisessa alaluvussa tutkitaan artikkeleiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Kolmannessa alaluvussa esittelen omia johtopäätöksiä pro gradu esitelmästäni. Luvun viimeisessä alaluvussa esitellään tämän tutkimuksen synnyttämät jatkotutkimusideat.

7.1. Teoreettinen yhteenveto

Perinteinen tase koostuu yrityksen aineellisista, kovista, hyödykkeistä; esimerkiksi raha, varasto, koneet ja rakennukset. Uskollisen asiakkaan omaava tieto ja taito ei mahdu taseen laskennalliseen tulokseen, asiakkaan varastotavaroiden kanssa, koska varastossa olevat tavarat ovat käsin kosketeltavia, todellisia asioita. Kuitenkin kun yritys myydään tai varastotavara vaihdetaan, asiakas maksaa aineettomista, ”pehmeistä”, arvoista kuten yrityksen maineesta, brändin arvosta, uskollisista asiakkaista sekä odotettavissa olevista tulevaisuuden tuloista.

Kirjanpito-ohjelmistot eivät huomioi asiakassuhteiden arvoa vaikka suhteiden rakentaminen on selkeästi investointi. Perinteinen tase ei ole kovinkaan informatiivinen palveluyrityksistä tai tieto-taitopainotteisista yrityksistä, ja tämä heikentää selvästi sen arvoa johtamistyökaluna yrityksissä. Koska yhä useampi yritys, myös valmistustoimintaa harjoittava, tarjoaa myös palveluita ja tieto-taitoa, on sopivan laskentamenetelmän puuttuminen jo suuri ongelma. Kuten artikkeleissakin mainitaan, suuri läpimurto on tekemättä ja yksikään arvottamisen menetelmä ei ole saavuttanut haluttua monopoli asemaa. Menetelmät ovat joko niin epäluotettavia tai sitten niin monimutkaisia ja kalliita käyttää että hyöty-kustannus suhde kärsii.

7.2. Teoreettinen vertailu

Kaikki tässä työssä esitetyistä artikkeleista on kirjoitettu eri näkökulmista ja kirjoittajilla on osittain erilaiset taustat. Tutkimukset lähtivät ymmärrettävästi samoista lähtökohdista, joissa käsiteltiin asiakasmarkkinoinnin ja asiakasjohtamisen historiaa. Kaikissa myös todettiin kuinka asiakaslähtöisyys markkinoinnissa ei ole millään tavalla uusi ilmiö, vaan pitkältä historiasta mukana tullut näkemys, jonka tutkimus on nyt ymmärryksen ja mahdollisuuksien lisääntymisen myötä kasvanut.

Seuraavassa kuviossa on esitelty kaaviossa artikkeleiden pääpiirteet, jotka on selitetty tarkemmin kuvion alla.

	P&R (luku 4)	Weir (luku 5)	E.G. (luku 6)	S,C&L(luku7)
Teoreettinen lähtökohta	BSC, erinäiset markkinoinnin teorit	Asiakkaan elinkaarenarvo	Markkinoinnin tuottoaste	BSC
Näkökulma	Markkinointi, taloushallinto	Informatiivinen, taloushallinto	Markkinointi, ei-empiirinen	Matematiikka, taloushallinto
Testattavuus	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä
Käytännön sovellutusarvo (asteikko1-10)	7	5	3	8

Kuvio 10: Johtopäätökset

Persson ja Ryals ovat molemmat markkinoinnin ammattilaisia. Heidän tavoitteensa on artikkelissaan erotella selvemmin asiakasvarallisuus ja asiakaspääoma käsitteinä toisistaan. Artikkelin teoreettisena pohjana on asiakaskannattavuuden ja varallisuuden tutkaileminen tasapainotetun tuloskortin avulla. Näkökulma pysyy melko vahvasti markkinoinnillisella puolella, joka on toki ymmärrettävää ottaen huomioon tutkijoiden omat taustat. Perssonin ja Ryalsin tulema on osittain hyvinkin käyttökelpoinen ja osia tuosta tasapainotetusta asiakaskortista voisi varmasti käyttää helposti, mutta koska tutkimuspohja on melko laaja ja välineet toistaiseksi vielä hankalia niin kokonaisvaltaista kuvaa on vaikea saada.

Weir lähtee tarkastelemaan aihetta asiakkaan elinkaarenarvon kautta. Kuten artikkelissakin sanotaan, on sen tarkoitus pääasiassa esitellä erilaisia metodeja asiakaskannattavuuden arviointiin, ja kaikilla näillä eri metodeilla on omat etunsa ja

haasteensa yritysten käytössä ja sama metodi ei välttämättä sovi kahdelle eri yritykselle.

Evert Gummesson lähestyy aihetta markkinoinnin tuottoasteen kautta, ja pyrkii selvittämään kannattaako markkinointi taloudellisesti? Gummesson ei varsinaisesti yritä artikkelissaan luoda uutta, vaan pyrkii näkemään perinteisissä markkinoinninteorioissa vastauksia kannattavuuteen. Etenkin avainasiakashallinnointi nousee artikkelissa ja markkinoinnin johtamisessa tärkeään asemaan.

Schmeisser, Clausen ja Lukowsky ottavat vahvan matemaattisen näkökulman aiheeseen, ja onkin mukavaa vaihtelua markkinoinnin ammattilaisten rinnalle. He esittelevät artikkelissaan ehdotuksen asiakaslähtöisestä kirjanpidosta, jolloin yhdestä asiakkaasta tulee kustannuskohde ja tuottavuutta pystytään näin paremmin arvioimaan. Jokaisen asiakkaan yksittäisen tekijän numeerinen arviointi tekee arvottamisesta selkeämpää, koska kaikki tulokset ovat matemaattisten kaavojen takana. Ongelmaksi muodostuu kaavojen ja laskennallisuuden monimutkaisuus joka pala palalta syö laskelmien kannattavuutta kustannusten toimesta. mutta asiakkaiden tiettyjen aspektien laskeminen matemaattisilla kaavoilla toisi arviointiin helposti numeerista näkökulmaa.

7.3. Yhtäläisyydet ja eroavaisuudet

Enemmän markkinoinnillisesta näkökulmasta kirjoitetut artikkelit Ever Gummessonin sekä Perssonin ja Ryalsin kynästä painottivat ihmisten välisiä suhteita. Näissä kahdessa tutkimuksessa yrityksiä käsitellään henkilöiden kautta, ja kannattavuutta pyrittiin näkemään enemmän asiakkaan puolelta. Asiakkaiden arvottamista käsiteltiin asiakastyytyväisyyden ja yrityksen brändäyksen kautta. Mitä arvoa yritys voisi tuoda asiakkaalle, jotta asiakkaat tuovat mahdollisimman paljon arvoa yritykselle?

Schmeisser, Clausen, Lukowsky ja Weirin lähtivät avaamaan asiaa enemmän yrityksen näkökulmasta, ja pohtivat kaavoja ja malleja, jotta yritys itsessään pystyisi arvottamaan asiakkaat, ilman asiakkaiden nimenomaista vaikutusta asiaan. Weirin artikkelin tarkoituksena oli ennemmin esitellä mitä kaikkia teorioita ja malleja on kehitetty ja mitä mahdollisuuksia nuo valmiit mallit avaavat, kun Schmeisser, Clausen ja Lukowsky pyrkivät luomaan uutta, kuitenkin tullakseen siihen lopputulemaan, ettei heidän mallinsa ole kuitenkaan paras.

Suurin ero oli Gummessonin ja Schmeisser, Clausen ja Lukowskyn tutkimuksilla. Evert Gummesson on markkinoinnin ammattilainen henkeen ja vereen ja jätti taloudellisen näkökulman melko vähälle tutkimuksessaan, kun taas Schmeisser, Clausen ja Lukowsky ottivat hyvin vahvan taloushallinnollisen ja matemaattisen otteen.

7.4. Oma näkökulma

Oman tutkimuksen tekeminen muiden artikkeleiden pohjalta oli haastavaa, mutta mielenkiintoista. Osittain hämmentävää on oman mielipiteen muuttuminen tämän prosessin aikana. Aloittaessani tutkimusta olin vakaasti sitä mieltä, että suhteita pitää pystyä arvottamaan tarkasti, ja euro summa jokaiselle asiakassuhteelle on saatava. Nyt näiden tutkimusten tarkastelun ja analysoinnin jälkeen alan olla enemmän ja enemmän sitä mieltä, että tuota tarkkaa summaa ei voi eikä tarvitsekaan saada. Jos yritykseen pääsee tarpeeksi syvälle sisälle ja asiakassuhteita ja etenkin asiakaspalavereita pääsee näkemään läheltä, pystyy tuon asiakkuuden arvon aistimaan jo kaukaa. Tietenkin taloushallinnon volyymit ja toimintokustannuslaskenta ovat tarpeellisia markkinoinnille, ja asiakkuuksien kannattavuuden arvioimiseksi.

Etenkin pitkissä asiakassuhteissa joissa hinnat ovat usein vakiintuneita ja melko suojassa vuosittaisilta marginaalikorotuksilta on erilaiset numeeriset laskelmat tärkeitä. Siinä vaiheessa kun pitkä ja turvallinen asiakassuhde muuttuu toimijoiden kaverisuhteeksi, ja suhteeseen upotetut kustannukset ylittävät varman asiakassuhteen hyödyt, on asiakassuhteesta joko luovuttava tai palattava ammatilliselle tasolle. Tällaisten tilanteiden välttämiseksi on tuotannon kustannuksia ja asiakassuhteen hyötyjä seurattava ja ainoa konkreettinen ja selkeä tapa tälle seurannalle on numeerinen. Joissain tapauksissa Schmeisser, Clausen ja Lukowskyn esittelemät kaavat ovat erittäin tarpeellisia ja oikeinmäärin käytettynä kustannusten arvoisia monimutkaisuudestaan huolimatta.

Perssonilla ja Ryalsilla oli mielestäni kuitenkin paras ja käyttökelpoisin loppu tulema tutkimukselle, jossa päädyttiin siihen että parasta markkinoinnille ja taloushallinnolle olisi yhteistyö. Tiettyjä aspekteja asiakkuuksista laskettaisiin matemaattisesti tarkoiksi summiksi taloushallinnossa, ja markkinoinnin puoli tekisi pehmeämmän arvion asiakkuuden mahdollisuuksista ja tulevaisuuden näkymistä. Tämä auttaisi selittämään osakkeenomistajille sekä mahdollisille ostajille tilanteen,

ja tuo asiakkaiden arvo olisi jollain tasolla arvioitavissa vaikka tarkkaa euro tai dollari summaa ei olisikaan saatavilla.

Pehmeistä arvoista nostaisin jalustalle asiakastyytyväisyyden, joka kertoo monestakin asiakassuhteen tekijästä melko paljon. Jos asiakas on tyytyväinen asiakassuhteeseen, on se varmasti valmis myös pitämään kiinni asiakkuudesta, kun kerran yhteistyö toimii. Vaikka tämä yksittäinen tekijä on surullisenkin yksinkertainen, niin tutkimieni artikkeleiden pohjalta uskon sen olevan markkinoinnissa yksi tärkein tekijä arvokkaan asiakassuhteen muodostumiselle. Taloushallinnon puolelta tärkeimmäksi näkisin esimerkiksi Weirin esittelemät asiakaskannattavuuslaskelmat jotka yksinkertaistettuna oli;

Asiakkaasta saatu voitto – asiakkaasta aiheutuneet kulut=asiakkaan tuotto (hävikki)

Asiakaskannattavuuden laskemisesta on monia erilaisia variaatioita, ja vaikka toiset ovat varmasti toisia parempia, on yrityksen löydettävä omansa. Tähän valintaan vaikuttaa moni asia, kuten esimerkiksi toimiala (palvelu vai tuotanto), asiakasportfolion koko, referenssiryhmät ja myös tietenkin yrityksen koko ja sen omat resurssit. Kuinka paljon ollaan valmiita panostamaan asiakkuuksien taloudelliseen analysointiin? Tärkeintä on kyky nähdä asiakkuudet investointeina ja tuottavina organisaation jäseninä.

Itse yhteistyön voisi toteuttaa monella tavalla ja edelleen resurssien puitteissa. Tärkeänä näen johtajiston yhteiset näkemykset, ja oletuksena on tietenkin organisaation toimivuus, jossa tieto valuu alaspäin kenttätekijöille. Esimerkkinä voisi olla kuukausittaiset kannattavuuslaskelmat markkinointiosastolle, joka voisi näiden pohjalta tarkastaa hinnat jokaisen asiakkaan tai asiakassegmenttien kohdalle. Jotta tällainen ”ylimääräinen” työ ei kuormittaisi liikaa, voisi oma projektiryhmä hoitaa kyseessä olevia tehtäviä täyspäiväisesti.

7.5. Jatkotutkimusideat

E1: Jatkotutkimusideana esitän ongelman jakamista ja mallin kehittämistä, jossa markkinoinnin ja taloushallinnon laitokset tekisivät yhteistyötä ja kehittäisivät kokonaisvaltaisen mallin. Taloushallinto kehittäisi täysin laskennallisen mallin asiakkaan numeerisista arvoista ja markkinointi teoreettisen mallin pehmeistä arvoista. Pehmeistä arvoista voisi olla tiettyjä aspekteja joita jokaisen asiakkaan kohdalla tarkasteltaisiin.

E2: Toinen ehdotus on että pehmeiden arvojen arvioiminen laitettaisiin asiakkaiden vastuulle. Kehitettäisiin asiakaskyselytutkimus, joissa pisteytettäisiin kysymyksiä erinäisten kaavojen mukaan, ja tästä laskettaisiin asiakkaan näkemys yrityksen arvosta, joka olisi sitten yhtä kuin asiakassuhteen arvo.

8. LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Christopher Martin, Payne Adrian and Ballantyne David (1991). *Relationship Marketing; Bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth Heinemann Ltd.

Christopher Martin, Payne Adrian and Ballantyne David (2002). *Relationship Marketing; Creating Stakeholder Value*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann Ltd.

Ford David, Gadde Lars-Erik, Håkansson Håkan, Lundgren Anders, Snehota Ivan, Turnbull Peter, Wilson David (1998). *Managing business relationships*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Kääriäinen Maria & Lahtinen Mari 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. *Hoitotiede* 18 (1), 3745.

Laitinen K. Erkki (1989). *Yrityksen talouden mittarit*. Espoo: Weilin+Göös

Laitinen K. Erkki (2003). *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Helsinki: Telntum Media Oy

Metsämuuronen Jari (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp Ky. Jyväskylä.

Storbacka Kaj & Jarmo R. Lehtinen (1997). *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. Porvoo: WSOY

Storbacka Kaj & Jarmo R. Lehtinen (2001). *Customer relationship management; creating competitive advantage through win-win relationship strategies*. Singapore: McGraw-Hill Education

Virtanen Heli & Salanterä Sanna 2007. Laadullinen metayhteenveto – systemaattinen kirjallisuuskatsaus laadullisista tutkimuksista. Teoksessa Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Johansson Kirsi, Axelin Anna, Stolt Minna & Ääri RiittaLiisa (toim.). Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja A51. Turku. 7183.

Elektroniset lähteet:

Mutanen Teemu, 2005. Asiakkaan elinkaariarvon viitekehys.

<http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2005/ltv_raportti.pdf>

Perssonin&Ryalsin lähteet:

AFRAC (2006) Comment Letter: Discussion Paper: Management Commentary.
Vienna: Austrian Financial Reporting and Auditing Committee.

Ambler, T. (2006) 'Don't Cave in to Cave Dwellers', *Marketing Management* 15(September/October): 25–9.

Ambler, T. and Neely, A. (2008) 'Narrating the Real Corporate Story', *Business Strategy Review* 19(2): 28–32.

Ambler, T. and Roberts, J.H. (2008) 'Assessing Marketing Performance: Don't Settle for a Silver Metric', *Journal of Marketing Management* 24(7–8): 733–50.

Amit, R. and Schoemaker, P.J.H. (1993) 'Strategic Assets and Organizational Rent', *Strategic Management Journal* 14(1): 33–46.

Anderson, E.W., Fornell, C. and Lehmann, D.R. (1994) 'Customer Satisfaction, Market Share, and Profit- ability: Findings from Sweden', *Journal of Marketing* 58(July): 53–66.

Anderson, E.W., Fornell, C. and Mazvancheryl, S.K. (2004) 'Customer Satisfaction and Shareholder Value', *Journal of Marketing* 68(October): 172–85.

Bell, D., Deighton, J., Reinartz, W.J., Rust, R.T. and Swartz, G. (2002) 'Seven Barriers to Customer Equity Management', *Journal of Service Research* 5(1): 77–85.

Bellis-Jones, R. (1989) 'Customer Profitability Analysis', *Management Accounting* 67(2): 26–8.

Berger, P.D. and Nasr, N.I. (1998) 'Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications', *Journal of Interactive Marketing* (Winter): 17–30.

Berger, P.D., Bolton, R.N., Bowman, D., Briggs, E., Kumar, V., Parasuraman, A. et al. (2002) 'Marketing Actions and the Value of Customer Assets: A Framework for Customer Asset Management', *Journal of Service Research* 5(1): 39–54.

Berger, P.D., Eechambadi, N., George, M., Lehmann, D.R., Rizley, R. and Venkatesan, R. (2006) 'From Customer Lifetime Value to Shareholder Value: Theory, Empirical Evidence, and Issues for Future Research', *Journal of Service Research* 9(2): 156–67.

Bick, G.N.C. (2009) 'Increasing Shareholder Value through Building Customer and Brand Equity', *Journal of Marketing Management* 25(1–2): 117–41.

Blattberg, R.C. and Deighton, J. (1996) 'Manage Marketing by the Customer Equity Test', *Harvard Business Review* 74(July/August): 136–44.

Blattberg, R.C., Getz, G. and Thomas, J.S. (2001) *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Bolton, R.N., Lemon, K.N. and Verhoef, P.C. (2004) 'The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research', *Journal of the Academy of Marketing Science* 32(3): 271–92.

Brodie, R.J., Glynn, M.S. and Van Durme, J. (2002) 'Towards a Theory of Marketplace Equity: Integrating Branding and Relationship Thinking with Financial Thinking', *Marketing Theory* 2(1): 5–28.

Brodie, R.J., Glynn, M.S. and Little, V. (2006) 'The Service Brand and the Service-dominant Logic: Missing Fundamental Premise or the Need for Stronger Theory?', *Marketing Theory* 6(3): 363–79.

Bursk, E.C. (1966) 'View Your Customers as Investments', *Harvard Business Review* 44(May/June): 91–4.

Campbell, D. and Frei, F. (2004) 'The Persistence of Customer Profitability: Empirical Evidence and Implications from a Financial Services Firm', *Journal of Service Research* 7(2): 107–23.

Canibano, L., Garcia-Ayuso, M. and Sanchez, P. (2000) 'Accounting for Intangibles: A Literature Review', *Journal of Accounting Literature* 19: 102–30.

Cravens, D.W., Greenley, G., Piercy, N.F. and Slater, S. (1997) 'Integrating Contemporary Strategic Management Perspectives', *Long Range Planning* 30(August): 493–506.

Danaher, P.J. and Rust, R.T. (1996) 'Indirect Financial Benefits from Service Quality', *Quality Management Journal* 3(2): 63–75.

Dhar, R. and Glazer, R. (2003) 'Hedging Customers', *Harvard Business Review* 81(May): 86–92.

Donkers, B., Verhoef, P.C. and de Jong, M.G. (2007) 'Modeling CLV: A Test of Competing Models in the Insurance Industry', *Quantitative Marketing and Economics* 5(2): 163–90.

Dwyer, F.R. (1989) 'Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making', *Journal of Direct Marketing* 3(4): 8–15.

Fornell, C., Mithas, S., Morgeson, F.V. and Krishnan, M.S. (2006) 'Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk', *Journal of Marketing* 70(January): 3–14.

Foster, G. and Gupta, M. (1994) 'Marketing, Cost Management and Management Accounting', *Journal of Management Accounting Research* 6(1): 43–77.

Foster, G., Gupta, M. and Sjoblom, L. (1996) 'Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions', *Journal of Cost Management* 10(1): 5–17.

Gleaves, R., Burton, J., Kitshoff, J., Bates, K. and 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): 825–45.

Grönroos, C. (2003) 'Taking a Customer Focus Back into the Boardroom: Can Relationship Marketing Do It?', *Marketing Theory* 3(1): 171–73.

Guilding, C. and McManus, L. (2002) 'The Incidence, Perceived Merit and Antecedents of Customer Accounting: An Exploratory Note', *Accounting, Organizations and Society* 27(1): 45–59.

Gupta, S. and Lehmann, D.R. (2005) *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, Pearson Education.

Gupta, S. and Zeithaml, V. (2006) 'Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance', *Marketing Science* 25(6): 718–39.

Gupta, S., Lehmann, D.R. and Stuart, J.A. (2004) 'Valuing Customers', *Journal of Marketing Research* 41(1): 7–18.

Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N. et al. (2006) 'Modeling Customer Lifetime Value', *Journal of Service Research* 9(2): 139–55.

Hanssens, D.M., Thorpe, D. and Finkbeiner, C. (2008) 'Marketing When Customer Equity Matters', *Harvard Business Review* 86(May): 117–23.

Harrison-Walker, L.J. and Perdue, G. (2007) 'The Role of Marketing in the Valuation of a Firm: Exploring the Underlying Mechanism', *Journal of Strategic Marketing* 15(December): 377–86.

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., Jr and Schlesinger, L.A. (1994) 'Putting the Service- profit Chain to Work', *Harvard Business Review* 72(March/April): 164–74.

Hogan, J.E., Lehmann, D.R., Merino, M., Srivastava, R.K., Thomas, J.S. and Verhoef, P.C. (2002a) 'Linking Customer Assets to Financial Performance', *Journal of Service Research* 5(1): 26–38.

Hogan, J.E., Lemon, K.N. and Rust, R.T. (2002b) 'Customer Equity Management: Charting New Directions for the Future of Marketing', *Journal of Service Research* 5(1): 4–12. IASB (2004)

International Financial Reporting Standards (IFRSs) including International Accounting Standards (IASs) and Interpretations as at 31 March 2004. London: International Accounting Standards Committee Foundation. IASB (2005) Discussion Paper: Management Commentary. London: International Accounting Standards Committee Foundation.

Jain, D. and Singh, S.S. (2002) 'Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Directions', *Journal of Interactive Marketing* 16(2): 34–46.

Kamakura, W.A., Mittal, V., de Rosa, F. and Mazzon, J.A. (2002) 'Assessing the Service-profit Chain', *Marketing Science* 21(3): 294–317.

Keiningham, T.L., Perkins-Munn, T., Aksoy, L. and Estrin, D. (2005) 'Does Customer Satisfaction Lead to Profitability? The Mediating Role of Share-of-Wallet', *Managing Service Quality* 15(2): 172–81.

Kotler, P. (1974) 'Marketing During Periods of Shortage', *Journal of Marketing* 38(July): 20–9.

Kreuter, F., Olson, K., Wagner, J., Yan, T., Ezzati-Rice, T.M., Casas-Cordero, C. et al. (2010) 'Using Proxy Measures and Other Correlates of Survey Outcomes to Adjust for Non-response: Examples from Multiple Surveys', *Journal of the Royal Statistical Society Series A (Statistics in Society)* 173(2): 389–407.

Kumar, V. and George, M. (2007) 'Measuring and Maximizing Customer Equity: A Critical Analysis', *Journal of the Academy of Marketing Science* 35(2): 157–71.

Kumar, V. and Shah, D. (2009) 'Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization', *Journal of Marketing* 73(November): 119–36.

Kumar, V., Lemon, K.N. and Parasuraman, A. (2006) 'Managing Customers for Value: An Overview and Research Agenda', *Journal of Service Research* 9(2): 87–94.

Kumar, V., Petersen, J.A. and Leone, R.P. (2007) 'How Valuable is Word of Mouth?', *Harvard Business Review* 85(October): 139–46.

Kumar, V., Venkatesan, R., Bohling, T. and Beckmann, D. (2008) 'The Power of CLV: Managing Customer Value at IBM', *Marketing Science* 27(4): 585–99.

Lev, B. (2001) *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Washington, D.C.: Brookings Institution.

Levitt, T. (1983) 'After the Sale is Over...', *Harvard Business Review* 61(September/October): 87–93.

Loveman, G.W. (1998) 'Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking', *Journal of Service Research* 1(1): 18–31.

Lukas, B.A., Whitwell, G.J. and Doyle, P. (2005) 'How Can a Shareholder Value Approach Improve Marketing's Strategic Influence?', *Journal of Business Research* 58(4): 414–22.

Malthouse, E.C. and Blattberg, R.C. (2005) 'Can We Predict Customer Lifetime Value?', *Journal of Interactive Marketing* 19(1): 2–16.

Perkins-Munn, T., Aksoy, L., Keiningham, T.L. and Estrin, D. (2005) 'Actual Purchase as a Proxy for Share of Wallet', *Journal of Service Research* 7(3): 245–56.

Petersen, J.A., McAlister, L., Reibstein, D.J., Winer, R.S., Kumar, V. and Atkinson, G. (2009) 'Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value', *Journal of Retailing* 85(1): 95–111.

Pfeifer, P.E., Haskins, M.E. and 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. and Kumar, V. (2002) 'The Mismanagement of Customer Loyalty', *Harvard Business Review* 80(July): 4–12.

Reinartz, W. and Kumar, V. (2003) 'The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration', *Journal of Marketing* 67(January): 77–99.

Reinartz, W., Thomas, J.S. and Kumar, V. (2005) 'Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability', *Journal of Marketing* 69(January): 63–79.

Roslender, R. and Wilson, R.M.S. (2008) 'The Marketing/Accounting Synergy: A Final Word but Certainly not the Last Word', *Journal of Marketing Management* 24(7–8): 865–76.

Rust, R.T., Zeithaml, V.A. and Lemon, K.N. (2000) *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*. New York: Free Press.

Rust, R.T., Ambler, T., Carpenter, G.S., Kumar, V. and Srivastava, R.K. (2004a) 'Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions', *Journal of Marketing* 68(October): 76–89.

Rust, R.T., Lemon, K.N. and Zeithaml, V.A. (2004b) 'Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy', *Journal of Marketing* 68(January): 109–27.

Rust, R.T., Lemon, K.N. and Narayandas, D. (2005) *Customer Equity Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Ryals, L. (2005) 'Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships', *Journal of Marketing* 69(October): 252–61.

Ryals, L. (2006) 'Profitable Relationships with Key Customers: How Suppliers Manage Pricing and Customer Risk', *Journal of Strategic Marketing* 14(June): 101–13.

Ryals, L. (2008a) 'Determining the Indirect Value of a Customer', *Journal of Marketing Management* 24(7–8): 847–64.

Ryals, L. (2008b) *Managing Customers Profitably*. Chichester: John Wiley & Sons.

Ryals, L. and 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): 456–72.

Ryals, L. and Knox, S. (2007) 'Measuring and Managing Customer Relationship Risk in Business Markets', *Industrial Marketing Management* 36(6): 823–33.

Ryals, L., Dias, S. and Berger, M. (2007) 'Optimising Marketing Spend: Return Maximisation and Risk Minimisation in the Marketing Portfolio', *Journal of Marketing Management* 23(9–10): 991–1011.

Sidhu, B.K. and Roberts, J.H. (2008) 'The Marketing Accounting Interface – Lessons and Limitations', *Journal of Marketing Management* 24(7–8): 669–86.

Srivastava, R.K., Shervani, T.A. and Fahey, L. (1998) 'Market-based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis', *Journal of Marketing* 62(January): 2–18.

Stahl, H.K., Matzler, K. and Hinterhuber, H.H. (2003) 'Linking Customer Lifetime Value with Shareholder Value', *Industrial Marketing Management* 32(4): 267–79

Stewart, D.W. (2009) 'Marketing Accountability: Linking Marketing Actions to Financial Results', *Journal of Business Research* 62(6): 636–43.

Storbacka, K. (1994) *The Nature of Customer Relationship Profitability: Analysis of Relationships and Customer Bases in Retail Banking*, Research Report 55. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.

Storbacka, K. (1997) 'Segmentation Based on Customer Profitability – Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases', *Journal of Marketing Management* 13(5): 479–92.

Storbacka, K. (2006) *Driving Growth with Customer Asset Management*. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K., Strandvik, T. and Grönroos, C. (1994) 'Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality', *International Journal of Service Industry Management* 5(5): 21–38.

Sublaban, C.S.Y. and Aranha, F. (2009) 'Estimating Cellphone Providers' Customer Equity', *Journal of Business Research* 62(9): 891–98.

Tirenni, G., Labbi, A., Berrospi, C., Elisseeff, A., Bhoose, T., Pauro, K. et al. (2007) 'Customer Equity and Lifetime Management (CELM) Finnair Case Study', *Marketing Science* 26(4): 553–65.

Van Raaij, E.M. (2005) 'The Strategic Value of Customer Profitability Analysis', *Marketing Intelligence & Planning* 23(4): 372–81.

Venkatesan, R. and Kumar, V. (2004) 'A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy', *Journal of Marketing* 68(October): 106–25.

Verhoef, P.C., Franses, P.H. and Hoekstra J.C. (2002) 'The Effect of Relational Constructs on Customer Referrals and Number of Services Purchased from a Multiservice Provider: Does Age of Relationship Matter?', *Journal of the Academy of Marketing Science* 30(3): 202–16.

Villanueva, J., Yoo, S. and Hanssens, D.M. (2008) 'The Impact of Marketing-Induced Versus Word-of-mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth', *Journal of Marketing Research* 45(1): 48–59.

Vogel, V., Evanschitzky, H. and Ramaseshan, B. (2008) 'Customer Equity Drivers and Future Sales', *Journal of Marketing* 72(November): 98–108.

Wayland, R.E. and Cole, P.M. (1994) 'Turn Customer Service into Customer Profitability', *Management Review* 83(July): 22–4.

Weir, K. (2008) 'Examining the Theoretical Influences of Customer Valuation Metrics', *Journal of Marketing Management* 24(7–8): 797–824.

Whitwell, G.J., Lukas, B.A. and Hill, P. (2007) 'Stock Analysts' Assessments of the Shareholder Value of Intangible Assets', *Journal of Business Research* 60(1): 84–90.

Wiesel, T., Skiera, B. and Villaneuva, J. (2008) 'Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting', *Journal of Marketing* 72(March): 1–14.

Wyatt, A. (2008) 'What Financial and Non-financial Information on Intangibles is Value-relevant? A Review of the Evidence', *Accounting and Business Research* 38(3): 217–56.

Kenneth Weirin lähteet:

Andon, P., Baxter, J. and Bradley, G. (2001), Calculating the economic value of customers to an organisation, *Australian Accounting Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 62-72.

Ansari, S. L. and Bell, J. (1997), *Target Costing: The Next Frontier in Strategic Cost Management*, USA: MacGraw-Hill.

Armstrong, P. (2002), The costs of activity-based management, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, No. 1-2, pp. 99-120.

Arnold, G. (2002), *Corporate Financial Management*, 2nd edition, Financial Times/Prentice Hall: London.

Bauer, H. H. and Hammerschmidt, M. (2005), Integrating the concepts of customer equity and shareholder value, *Management Decision*, Vol. 43, No. 3, pp. 331-348.

Bayon, T., Gutsche, J. and Bauer, H. (2002), Customer equity marketing: Touching the intangible, *European Management Journal*, Vol. 20, No. 3, pp. 213-222.

Bellis-Jones, R. (1989), Customer Profitability Analysis, *Management Accounting*, Vol. 67, No. 2, pp. 26-28.

Berger, P. D. and Nasr, N. I. (1998), Customer Lifetime Value: Marketing models and applications, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12, No. 1, pp. 17-30.

Berger, P. D., Bolton, R. N., Bowman, D., Briggs, E., Kumar, V., Parasuraman, A. and Terry, C. (2002), Marketing Actions and the Value of Customer Assets: A Framework for Customer Asset Management, *Journal of Service Research*, Vol. 5, No. 1, pp. 39-54.

Berger, P. D., Naras E., Morris G., Lehmann, D. R., Rizley, R. and Venkatesan, R. (2006), From Customer Lifetime Value to Shareholder Value: Theory, Empirical Evidence, and Issues for Future Research, *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 156-167.

Berliner, C. and Brimson, J. A. (1988), *Cost management for today's advanced manufacturing - the CAMI conceptual design*, Boston: Harvard Business School Press

Blattberg, R. C. and Deighton, J. (1996), Manage marketing by the customer equity test, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 4, pp. 136-144.

Boyce, G. (2000), Valuing customers and loyalty: The rhetoric of customer focus versus the reality of alienation and exclusion of (de valued) customers, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 11, No. 6, pp. 649-689.

Brodie, R. J., Coviello, N. E., Brookes, R. W. and Little, V. (1997), Towards a paradigm shift in marketing: an examination of current marketing practices, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 383-406.

Brown, S. (1995), Life begins at 40? Further thoughts on marketing's mid-life crisis, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 13, No.1, pp. 4-17.

Catasús, B. (2007), □In Search of Accounting Absence, *Critical Perspectives on Accounting*, In Press, doi:10.1016/j.cpa.2007.02.002 [Accessed 29 March 2007]

Cooper, R. and Kaplan, R.S. (1991), *The Design of Cost Management Systems: Text, Cases, and Readings*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall

Dekker, H. and Smidt, P. (2003), A survey of the adoption and use of target costing in Dutch firms, *International Journal of Production Economics*, Vol. 84, pp. 295-305

Dhar, R. and Glazer, R. (2003), Hedging Customers, *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 5, pp. 3-8.

Dowling, G. R. and Uncles, M. (1997), Do customer loyalty programs really work *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 4, pp. 71-82.

Doyle, P. (2000), Value-based marketing, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 8, No. 4, pp. 299-311.

Duboff, R. S. (1992), Marketing to maximise profitability, *Journal of Business Strategy*, Vol. 13, No. 6, pp. 10-13.

Dudick, T. S. (1987), Why SG&A doesn't always work, *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 1, pp. 30-33.

Dwyer, F. R. (1997), Customer lifetime valuation to support marketing decision making, *Journal of Direct Marketing*, Vol. 11, No. 4, pp. 8-15.

Feil, P., Yook, K. H. and Kim, I. W. (2004), Japanese Target Costing: A historical perspective, *International Journal of Strategic Cost Management*, Vol. 2, No. 4, pp. 10-19.

Feldwick, P. (1996), What is brand equity anyway, and how do you measure it?, *Journal of Market Research Society*, Vol. 38, pp. 85-104.

Foster, G. and Gupta, M. (1994), Marketing, cost management and management Accounting, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 6, No. 1, pp. 43-77.

Foster, G., Gupta, M. and Sjoblom, L. (1996), Customer profitability analysis: challenges and new directions, *Journal of Cost Management*, Vol. 10, No.1, pp. 5-17.

Ganesh, J., Arnold, M. J. and Reynolds, K. E. (2000) Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers, *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 3, July, pp. 65-87.

Ever Gummessonin lähteet:

Badaracco, J.L. Jr (1991), *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Ballantyne, D. (1994), "Marketing at the crossroads", *Australasian Marketing Journal* (previously *Asia-Australia Marketing Journal*), Vol. 2 No. 1, pp. 1-9, special issue on relationship marketing.

Benndorf, H. (1987), *Marknadsföringsplanering och samordning mellan företaget i industriella system*, MTC/EFI, Stockholm.

Castells, M. (1996), *The Rise of the Network Society*, Blackwell, Oxford.

Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (1991), *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Coviello, N.E., Brodie, R.J. and Munro, H.J. (1997), "Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13 No. 6, pp. 501-22.

Edvinsson, L. (2002), *Corporate Longitude: Navigating the Knowledge Economy*, Bookhouse, Stockholm.

Edvinsson, L. and Malone, M.S. (1997), *Intellectual Capital*, Harper-Collins, New York, NY.

Eggert, A. and Fassot, G. Eds. (2001), *eCRM: Electronic Customer Relationship Management*, Schaffer-Poeschel, Stuttgart.

Feurst, O. (2000), *One-to-One Marketing*, Liber, Malmö.

Ford, D., Berthon, P., Brown, S., Gadde, L.-E., Naude', P., Ritter, T., Snehota, I. and Håkansson, H. (2002), *The Business Marketing Course*, Wiley, Chichester.

Gatarski, R. and Lundkvist, A. (1998), "Interactive media face artificial consumers and must re-think", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 4, pp. 45-59.

Grönroos, C. (2000), *Service Management and Marketing*, 2nd ed., Wiley, Chichester. Gummesson, E. (2001), "eCRM and hCRM: martial rivalry or marital bliss?", in Eggert, A. and Fassott, G. (Eds), *eCRM: Electronic Customer Relationship Management*, Schäffer- Poeschel, Stuttgart, pp. 109-27.

Gummesson, E. (2002a), *Total Relationship Marketing*, 2nd ed., Butterworth-Heinemann/Chartered Institute of Marketing, Oxford.

Gummesson, E. (2002b), "Practical value of adequate marketing management theory", *European Journal of Marketing*, Vol. 36 No. 3, pp. 325-49.

Gummesson, E., Lehtinen, U. and Grönroos, C. (1997), "Comment on Nordic perspectives on relationship marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 1-2, pp. 10-16.

Håkansson, H. and Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.

Jackson, B.B. (1985), "Building customer relationships that last", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 120-8.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Lovelock, C. (2000), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 4th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ. MSI (2002), *The 2002-2004 Research Priorities*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

McDonald, M., Millman, T. and Rogers, B. (1997), "Key account management: theory, practice and challenges", *Journal of Marketing Management*, No. 13, pp. 737-57.

Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 20-38.

Newell, F. (2000), *loyalty.com*, Free Press, New York, NY. Olve, N-G., Roy, J. and Wetter, M. (2000), *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, Wiley, Chichester.

Peppers, D. and Rogers, M. (1999), *The One to One Manager*, Currency-Doubleday, New York, NY.

PricewaterhouseCoopers (1999), *The CRM Handbook*, PricewaterhouseCoopers, Hellerup.

Quinn, F. (1990), *Crowning the Customer*, O'Brien Press, Dublin. Reichheld, F.F. (1996), *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Rust, R.T., Zeithaml, V.A. and Lemon, K.N. (2000), *Driving Customer Equity*, Free Press, New York, NY.

Shaw, R. and McDonald, M. (2000), *Marketing Accountability: The New Discipline*, Cranfield School of Management, Cranfield.

Skandia (1994), *Annual Reports and Supplements*, Skandia, Stockholm.

Storbacka, K. and Lehtinen, J. (2000), *CRM*, Liber, Malmö .

Sveiby, K.E. (1997), *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

TurnIT (2000), *TurnIT Annual Report*, TurnIT, Stockholm.

Vuorinen, I., Järvinen, R. and Lehtinen, U. (1998), "Content and measurement of productivity in the service sector: a conceptual analysis with an illustrative case from the insurance business", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 377-96.

Wieck, K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA. Wikström, S. and Normann, R. (1994), *Knowledge and Value*, Routledge, London.

Prof. dr. Wilhelm Schmeisser, Lydia Clausen & Martina Lukowskyn lähteet:

Schmeisser, W.: Personalwirtschaft muss berechenbar werden. In: *Personalwirtschaft* 11/2005, S. 29-31.

Schmeisser, W./ Clausen, L.: Zur Quantifizierung der Kundenperspektive im Rahmen der Balanced Scorecard. In: *DStR* 51-52/2005, S. 2198-2203.

Schmeisser, W./ Lukowsky, M.: *Human Capital Management. A Critical Consideration of the Evaluation and Reporting of Human Capital*. München und Mering 2006.

Schmeisser, W./ Schindler, F./ Clausen, L./ Lukowsky, M./ Görlitz, B.: Einführung in den Berliner Balanced Scorecard Ansatz. Ein Weg zur wertorientierten Performancemessung für Unternehmen. München und Mering 2006.

Schmeisser, W./ Clermont, A./ Hummel, Th. R./ Krimphove, D.(Hrsg.): Einführung in die finanz- und kapitalmarktorientierte Personalwirtschaft. Hampp Verlag, München und Mering 2007