



TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA

TUOTANTOTALOUDEN LAITOS

CS31A9001 Kandidaatintyö ja seminaari

Asiakaskannattavuus asiakkaan elinkaaren aikana

Customer Profitability in Customer Lifecycle

Kandidaatintyö

Oona Takala

Otto Huuhtanen

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Oona Takala, Otto HUUHTANEN

Työn nimi: Asiakaskannattavuus asiakkaan elinkaaren aikana

Customer Profitability in Customer Lifecycle

Laitos: Tuotantotalous

Vuosi: 2012

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

40 sivua, 2 taulukkoa ja 5 kuvaa

Tarkastaja: Yliopisto-opettaja Leena Tynnenen

Hakusanat: asiakaskannattavuus, asiakkaan elinkaari, asiakkaan elinkaaren arvo

Keywords: customer profitability, customer profitability analysis, customer lifecycle, customer lifetime value

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena on antaa lukijalle yleiskuva asiakaskannattavuudesta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä sekä selvittää, mitä aiheista on tutkittu viime vuosien tieteellisissä artikkeleissa. Tutkielmassa myös kerrotaan, miten asiakkaan elinkaaren arvo voidaan määrittää, sekä miten siitä saatua tietoa voidaan hyödyntää. Työn läpi käsitellään, miten asiakaskannattavuuslaskenta eroaa yritysten sekä yrityksen ja kuluttajan välisessä liiketoiminnassa. Työ on kirjallisuustyö, eikä siten sisällä empiirisiä tutkimusmenetelmiä.

Työssä esitellään asiakaskannattavuuteen liittyvät keskeisimmät käsitteet ja teoriat. Työssä kerrotaan, mihin aihepiireihin pitkän aikavälin asiakaskannattavuutta käsittelevä tutkimus on viime vuosina keskittynyt. Näitä aihepiirejä tullaan käsittelemään työssä tarkemmin. Työssä on kaksi kuvitteellista esimerkkiä asiakaskannattavuudesta; toinen esimerkki tarkastelee lyhyen aikavälin asiakaskannattavuutta ja toinen asiakkaiden elinkaarien arvoja. Esimerkit soveltavat työstä esiin nousseita teorioita käytännön päätöksentekotilanteissa. Työssä pohditaan myös asiakaskannattavuuden mittaamisen eroja eri toimialojen välillä.

Asiakaskannattavuuteen liittyvä tutkimus on viime vuosina keskittynyt pitkän aikavälin asiakaskannattavuuslaskentaan. Tutkimuksissa on esitelty erilaisia laskentamalleja. Laskentamallien suurimmat erot liittyvät asiakkaan elinkaaren arvon mittaamisen aikaväleihin sekä laskelmiin otettaviin tuotto- ja kustannuseriin. Asiakkaan elinkaaren arvon laskemiselle on useita käytännön sovelluksia yrityksen strategisessa ja operatiivisessa päätöksenteossa. Viimeaikaisissa asiakaskannattavuustutkimuksissa yrityksen ja kuluttajan välistä liiketoimintaa on tutkittu yritysten välistä liiketoimintaa enemmän.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	1
1.1	Asiakkuuksien hallinta ja asiakaskannattavuus nykypäivänä.....	1
1.2	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Työn rajaukset ja rakenne	2
2	LYHYEN AIKAVÄLIN ASIAKASKANNATTAVUUS	4
2.1	Lyhyen aikavälin asiakaskannattavuuden määritelmä.....	4
2.2	Asiakkuudesta aiheutuvat tuotot ja kustannukset	4
2.3	Asiakaskannattavuuden mittaamisen merkitys	5
2.4	Toimintoperusteinen asiakaskannattavuus.....	6
2.5	Asiakastyytyväisyyden muuttaminen asiakaskannattavuudeksi.....	8
2.6	Lyhyen aikavälin asiakaskannattavuuden viimeaikaiset tutkimukset.....	9
3	ASIAKKUUDEN ELINKAAREN VAIHEET	11
3.1	Asiakkuuden elinkaaren määritelmä.....	11
3.2	Elinkaaren vaiheet.....	11
4	ASIAKKAAN ELINKAAREN ARVO.....	17
4.1	Asiakkaan elinkaaren arvoon liittyvä terminologia	17
4.2	Asiakkaan elinkaaren arvon laskenta.....	18
4.3	Asiakkaan elinkaaren arvo -ajattelun kehittyminen.....	19
4.4	Esimerkki asiakkaan elinkaaren arvon määrittämisestä.....	22
5	VIIMEAIKAINEN TUTKIMUS ASIAKKAAN ELINKAAREN ARVOSTA	24
5.1	Asiakkaan elinkaaren arvoon liittyvät tutkimukset aihepiireittäin	24
5.2	Mallit asiakkaan elinkaaren arvon määrittämiseen	24
5.3	Asiakasvalinta ja segmentointi.....	27
5.4	Asiakkaan epäsuora arvo	29
5.5	Kapasiteetin hallinta ja resurssien allokointi	31
5.6	Asiakkaan arvon ennustaminen	33
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	36
7	YHTEENVETO	40
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Asiakkuuksien hallinta ja asiakaskannattavuus nykypäivänä

Asiakassuhteet ja niiden johtaminen ovat olleet yksi puhutuimmista liiketoimintaa käsittelevistä teemoista viime vuosien aikana. Liiketoimintaa varjosti teollisen vallankumouksen jälkeen pitkään tuotanto- ja tuotekeskeisyys, minkä taustalla oli se, että kysyntä ylitti pitkään tarjonnan (Hellman, Värilä 2009, s. 19). Yritysten mielenkiinto asiakaskannattavuutta kohtaan alkoi kasvaa voimakkaasti 1990-luvulla, kun yritysten markkinointiajattelu alkoi muuttua yhä asiakaslähtöisemmäksi. Kun markkinointi pyrittiin kohdentamaan suoraan ennalta määrätyille kuluttajille erilaisin viestinnän keinoin, nousi yksittäisten asiakkaiden ja asiakassegmenttien kannattavuuden tiedostaminen keskeiseen rooliin. (Mulhern 1999, s. 25–26)

Asiakkuuksien johtaminen (CRM, customer relationship management) on noussut erityisesti markkinoinnin kirjallisuudessa merkittäväksi puheenaiheeksi. Jotta yritys voi menestyä nykyajan kovassa globaalissa kilpailussa, tulee sen tuntea omat asiakkaansa hyvin. Asiakkaiden tarpeiden tiedostamisen rinnalla yrityksen tulee kyetä arvioimaan asiakkuudesta syntyvät sekä välittömät että välilliset tuotot ja kustannukset. Tällöin yrityksen tulee kyetä arvioimaan ja ennustamaan asiakkaan tulevaa käytöstä. Jotta yritys pystyy analysoimaan asiakassuhteidensa kannattavuutta, tulee yrityksen ensisijaisesti tiedostaa se, että kannattava asiakas on viime kädessä yrityksen menestyksen timantti. Asiakaskannattavuutta voidaan parantaa kahdella tavalla; pienentämällä asiakkuudesta aiheutuvia kustannuksia tai parantamalla asiakkuudesta saatuja tuottoja. Aktiivisesti asiakaskannattavuutta kehittävien yritysten tulee ymmärtää, että asiakaskannattavuuksien kehittäminen vaatii yritykseltä asiakaslähtöistä liiketoimintaa. Asiakaskannattavuuden kehittämiseen on harvoin tarjolla mitään helppoa ja nopeaa ratkaisua, vaan sen voidaan nähdä olevan pitkä ja monitahoinen prosessi, johon yrityksen ylimmän johdon tulee aktiivisesti sitoutua.

Asiakaskannattavuuslaskenta voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan; lyhyen aikavälin kannattavuuteen (CPA, customer profitability analysis) ja asiakkaan koko elinkaaren arvoon (CLV, customer lifetime value). Nämä kaksi laskentamenetelmää eivät ole toisiaan poissulkevia, koska yrityksen arvioidessa asiakkaan koko elinkaaren arvoa, tulee sen olla tietoinen myös asiakkaan lyhyen aikavälin kannattavuudesta. Vaikka yritysten painopiste on siirtymässä lyhyen aikavälin asiakaskannattavuudesta asiakkaan koko elinkaaren arvon ennustamiseen, tulee yritysten varmistaa myös se, että niillä on kaiken aikaa riittävästi kannattavia asiakkaita myös lyhyellä aikavälillä.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työn keskeisimpänä tavoitteena on selvittää, mitä lyhyen ja pitkän aikavälin asiakaskannattavuudesta on tutkittu viime vuosien aikana. Pääpaino tutkimusten käsittelyssä pidetään kuitenkin huomattavasti pitkän aikavälin asiakaskannattavuudessa. Työn tarkoituksena on myös antaa lukijalle yleiskuva siitä, millaisin keinoin yritys pystyy mittaamaan asiakkaidensa kannattavuutta sekä kertoa, miten yritykset voivat hyödyntää tätä tietoa päätöksenteossa. Työssä tutkitaan myös, miten asiakaskannattavuuslaskenta eroaa yritysten sekä yrityksen ja kuluttajan välisessä liiketoiminnassa. Kuvitteellisten laskuesimerkkien avulla havainnollistetaan, miten asiakaskannattavuuslaskentaa voidaan hyödyntää operatiivisella tasolla. Työn päätutkimuskysymys on:

- Mitä lyhyen ja pitkän aikavälin asiakaskannattavuudesta on tutkittu viime vuosina?

Päätutkimuskysymys jakaantuu kolmeen osatutkimuskysymykseen:

- Miten asiakkaan elinkaaren arvo voidaan määrittää?
- Miten asiakaskannattavuudesta saatua tietoa voidaan hyödyntää?
- Miten asiakaskannattavuuslaskenta eroaa yritysten sekä yrityksen ja kuluttajan välisessä liiketoiminnassa?

1.3 Työn rajaukset ja rakenne

Työn teoriaosuus on rajattu käsittelemään vain lyhyen ja pitkän aikavälin asiakaskannattavuutta sekä asiakkaan elinkaaren vaiheita. Viimeaikaisissa tutkimuksissa ja omissa päätelmissä laajennetaan teoria koskemaan aiheeseen vahvasti sidoksissa olevia käsitteitä, kuten asiakassuhteiden hallintaa ja johtamista. Tieteellisten artikkeleiden tiedonhaku on rajoitettu Scopus-tietokantaan. Kyseiseen tietokantaan päädyttiin tietokannan tieteellisyyden ja artikkeleiden määrän takia. Taulukkoon 1 on koottu tiedonhaussa käytetyt hakusanat ja rajaukset.

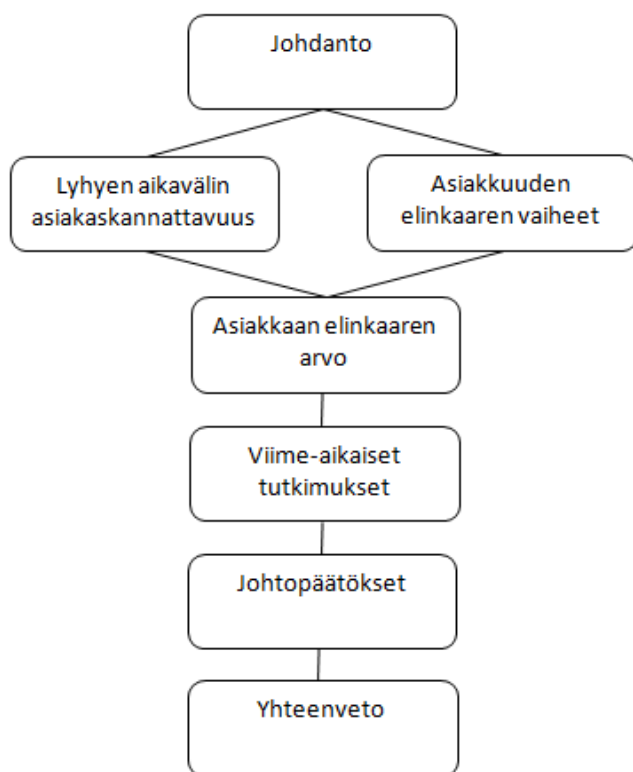
Taulukko 1. Tiedonhaun rajaukset

TUTKIMUSKOHDDE	HAKUSANA	ARTIKKELIEN MÄÄRÄ	JULKAISUVUODET
Lyhyen aikavälin asiakaskannattavuus	customer profitability, customer profitability analysis	30 10	2010–2012
Asiakkaan elinkaari	customer lifecycle, customer life cycle	7 22	2010–2012
Asiakkaan elinkaaren arvo	customer lifetime value, CLV	86 88	2010–2012

Tarkasteluun on otettu mukaan vuoden 2012 maaliskuun 18. päivään mennessä julkaistut artikkelit. Työssä on käytetty edellisten aikarajausten ulkopuolelta muutamia vanhempia artikkeleita, jotka on nähty oleellisiksi työn sisällön kannalta. Erityisesti asiakasvalintaa ja segmentointia käsiteltäessä on käytetty muutaman vuoden takaisia artikkeleita, sillä aihe herätti tällöin paljon tutkimuskeskustelua.

Työ koostuu neljästä pääluvusta. Ensin työssä käsitellään lyhyen aikavälin asiakaskannattavuutta määrittelemällä asiakaskannattavuus sekä tarkastelemalla lyhyen aikavälin asiakaskannattavuutta suuremmassa kontekstissa. Samassa luvussa käsitellään myös, mitä lyhyen aikavälin asiakaskannattavuudesta on tutkittu viime vuosina. Kolmannessa luvussa esitellään asiakkaan elinkaaren eri vaiheet sekä niiden erityispiirteitä. Edellisiä lukuja voidaan pitää johdantona työn ydinluvuille, jotka käsittelevät asiakkuuden arvoa asiakkaan koko elinkaaren aikana.

Tutkielman ydinsisältö koostuu asiakkaan elinkaaren arvoa käsittelevästä luvusta sekä CLV:n viimeaikaisia tutkimuksia tarkastelevasta luvusta. Luvussa 4 määritellään CLV-käsite sekä esitellään käsitteen kehityshistoriaa. Tämän jälkeen on kuvitteellinen esimerkki CLV-laskennasta yrityksen operatiivisella tasolla. Luvun 5 alussa olevaan taulukkoon on laadittu näkemys siitä, mitä asiakkaan elinkaaren arvosta on tutkittu vuosina 2010–2012. Tämän jälkeen tarkastellaan eri tutkimuskohteita tarkemmin. Johtopäätöksissä tullaan käsittelemään työtä tehdessä esiin nousseita keskeisimpiä havaintoja laajemmassa näkökulmassa. Kuvassa 1 on esitetty työn rakenne.



Kuva 1. Työn rakenne

2 LYHYEN AIKAVÄLIN ASIAKASKANNATTAVUUS

2.1 Lyhyen aikavälin asiakaskannattavuuden määritelmä

Lyhyen aikavälin asiakaskannattavuus voidaan määritellä yksittäisestä asiakkaasta tai asiakasryhmästä saaduksi katteeksi eli tuottojen ja kulujen erotukseksi (Mäntyneva 2001, s. 36). Asiakkailta saaduista tuotoista vähennetään siis tuote-, myynti-, asiakkuus-, ja poikkeamakustannukset (Talous-sanomat 2010).

Lyhyen aikavälin asiakaskannattavuutta voidaan käytännössä pitää synonyyminä CPA:lle. CPA:lla tarkoitetaan asiakkailta saatujen tuottojen ja näiden saamiseen tarvittujen kustannusten raportointia ja analysointia (Horngren et al. 2002, s. 837). Terminologiset erot syntyvät lähinnä suomen ja englannin kielen eroista. Mitattaessa lyhyen aikavälin asiakaskannattavuutta yritykset perustavat laskelmansa asiakastietojärjestelmistä saatuun tietoon (Holm et al. 2011, s. 5). Yritysten tulee jatkuvasti pitää huoli siitä, että heillä on myös lyhyellä aikavälillä kannattavia asiakkaita, koska tämän avulla yritys voi varmistaa liiketoiminnan jatkuvuuden eli tilikausikohtaisen maksuvalmiuden, vakavaraisuuden ja kannattavuuden.

2.2 Asiakkuudesta aiheutuvat tuotot ja kustannukset

Asiakkuudesta saatavat tuotot ovat helposti selvitettävissä yrityksen tietojärjestelmistä saatujen asiakkaan ostamien tuotteiden tai palveluiden määrän ja hinnan tulona. Yrityksellä on usein hyvin erilaisia asiakkaita, joten asiakaskohtaiset tuotot saattavat vaihdella hyvinkin paljon. On huomioitava, että asiakkuudesta saatavat tuotot saattavat olla myös muita kuin rahamääräisiä. Ei-rahamääräisiä tuottoja voivat olla esimerkiksi asiakkaan innovaatiot tuotesuunnittelussa tai asiakkaalta saatu referenssiarvo uusia asiakkuuksia hankittaessa. Tällaisten tuottojen rahamääräistä arvoa on luonnollisesti huomattavasti vaikeampaa arvioida. (Länsiluoto 2007, s. 40)

Asiakkuudesta syntyvien kustannusten laskeminen on huomattavasti asiakkuudesta syntyviä tuottoja vaikeampaa. Näiden selvittäminen vaatii yritykseltä sisäisen laskentatoimen hallintaa, erityisesti osaamista tuotekustannuslaskennasta ja asiakaskohtaisesta laskennasta. Asiakkaista syntyvien kustannusten määrä saattaa vaihdella hyvin paljon, vaikka asiakkaat ostaisivatkin samoja tuotteita. Markkinaympäristöjen erot ovat globalisaation myötä vaikeuttaneet asiakkaasta syntyvien kustannusten laskemista. Toisaalta yritykset voivat hyödyntää esimerkiksi mittakaavaetua hankinnoissaan keskittämällä tilauksia, minkä johdosta asiakaskohtaiset kustannukset pienevät. Pääsääntöisesti voidaan sanoa, että uskolliset asiakkaat aiheuttavat vähemmän kustannuksia yritykselle, sillä he voivat tehdä säännöllisiä sekä mahdollisesti myös automatisoituja tilauksia. Yritys myös lähtökohtaisesti

tuntee uskolliset asiakkaansa paremmin, jolloin kysynnän ennustaminen sekä toimitus- ja maksuehtojen sopiminen on helpompaa. (Länsiluoto 2007, s. 40)

2.3 Asiakaskannattavuuden mittaamisen merkitys

Kannattavan liiketoiminnan elinehtona on, että yrityksen asiakassuhteet ovat kannattavia. Asiakaskannattavuuden parantaminen lyhyellä aikavälillä ei kuitenkaan saa olla yritykselle itsetarkoitus, johon se pyrkii muiden menestystekijöiden kustannuksella (Länsiluoto 2007, s. 41). Kehittämällä yksittäisten asiakkaiden kannattavuutta saavutetaan kannattavuuden kasvua myös yritystasolla (Mäntyneva 2001, s. 33). Liiketoiminnan kannattavuus on yleisesti hyväksytty liiketoiminnan perimmäiseksi tavoitteeksi, sillä se takaa edellytykset yrityksen omistajien voiton maksimoinnille. Tästä syystä on hyvin luonnollista, että yritykset ovat kiinnostuneita kehittämään asiakaskannattavuuksiaan.

Onnistunut johdon päätöksenteko vaatii tietoa siitä, mitkä asiakkaat ovat kannattavia ja mitkä kannattamattomia. Tämän tiedon hallintaa voidaan pitää yritykselle erittäin arvokkaana, ja tietoa voidaan käyttää hyväksi myös muissa päätöksentekotilanteissa. (Dalci et al. 2010, s. 609) Yrityksen taloudellinen suorituskyky on riippuvainen asiakkaista, sillä yrityksen liikevaihto muodostuu asiakkaiden tuomasta kassavirrasta. Asiakaskannattavuuden mittaaminen mahdollistaa asiakkaiden profiiloinnin tarkemmin kuin satunnainen myyntityö potentiaalisille asiakkaille (Mäntyneva 2001, s. 34). Asiakaskannattavuuksien tiedostaminen helpottaa näin ollen myös markkinoinnin kohdistamista. Erityisesti pk-sektorilla, jossa asiakaskannattavuuksien hallinta ei näytä olevan vielä kovinkaan kehittyneellä tasolla, saattaa asiakkaidensa kannattavuudet tiedostava yritys saavuttaa hyvinkin merkittävää kilpailuetua markkinoilla. Näin ollen yritykset, jotka onnistuvat asiakaskannattavuuden mittaamisessa, tiedostavat mitä luultavimmin koko liiketoiminnan kustannukset ja tuotot kilpailijoitaan paremmin.

Asiakaskannattavuuden mittaamisen tärkeyttä kyseenalaistettiin vielä 2000-luvun alkupuolella. Kyseenalaistamisen argumentteina käytettiin kiinteiden kustannusten suurta osuutta yrityksen kustannusrakenteessa. Kyseenalaistajat olivat siis sitä mieltä, että kaikkien uusien asiakkaiden tuomat myyntituotot ovat yrityksen kannalta suotuisia, eikä eroa eri asiakkaiden välisessä kannattavuudessa ole näin ollen tarvetta laskea. (Mäntyneva 2001, s. 33) On kuitenkin huomioitava, että kaikki kustannukset ovat pitkällä aikavälillä muuttuvia, joten uusien asiakkaiden hankinta tuo mukanaan automaattisesti myös lisäkustannuksia, sillä asiakkuuksien hallinta kuluttaa yrityksen monenlaisia resursseja. Mittaamalla yksittäisen asiakkaan tai asiakassegmentin kannattavuutta pystyy yritys pe-

rustamaan asiakasvalintansa objektiiviseen tietoon subjektiivisten uskomusten sijaan. Kiinteiden ja muuttuvien kustannusten suhteellinen jakautuminen on myös sidoksissa toimialaan. Esimerkiksi paljon pääomaa sitovalle konepajateollisuudelle uusi asiakas on mitä luultavimmin lähtökohtaisesti yrityksen kannalta kannattava, mutta esimerkiksi konsulttiyrityksen tulee hyvin kriittisesti suhtautua uusien asiakkaiden kannattavuuksiin. Kaikki asiakkaat ovat suuremmalla todennäköisyydellä kannattavia sellaisessa liiketoimintaympäristössä, jossa pystytään valmistamaan pääosin ennalta määrättyjä tuotteita samalla prosessilla, ja jossa asiakkaalla ei ole mahdollisuutta kuormittaa yrityksen muita resursseja merkittävästi. Asiakaskannattavuuden mittaamisen tärkeyttä kritisoivien tulisi ymmärtää myös se, että vaikka yrityksen kaikki asiakkaat olisikin absoluuttisesti mitattuna kannattavia, on kannattavuuksissa kuitenkin suhteellisia eroja asiakkaiden välillä. Yritys maksimoi oman ja omistajiensa kannattavuuden siten, että se keskittää eniten resursseja kannattavimpiin asiakksiinsa.

2.4 Toimintoperusteinen asiakaskannattavuus

Jotta yritys pystyy kohdistamaan asiakkaasta saadut tuotot ja asiakkuudesta syntyneet kustannukset asiakkaalle, tulee yrityksen hallita toimintoperusteinen kustannuslaskenta (ABC, activity-based costing). ABC-laskennan suosion yleistymisen syynä 1980-luvun loppupuolella oli se, että yrityksille syntyi uudenlaisia tarpeita kohdistaa organisaation välillisiä kustannuksia aiempaa tarkemmin aiheuttamisperiaatetta käyttäen. Näitä uusia tarpeita synnytti erityisesti yritysten tuoteportfolion laajentuminen, välillisten kustannusten kasvu sekä entistä kehittyneempien tietojärjestelmien käyttöönotto. Kuvassa 2 on esitetty toimintoperusteisen laskennan eteneminen yrityksen kohdistuessa välillisiä kustannuksia asiakkaalle. (Suomela et al. 2011, s. 130–132)



Kuva 2. ABC-laskennan eteneminen asiakaskannattavuuslaskennassa (Mukaillen Suomela et. al. 2011, s. 133)

Ensin toimintoperusteissa laskennassa selvitetään yrityksen toiminnot ja niiden käyttämät resurssit. Toimintojen kustannukset voidaan laskea, kun niiden käyttämät resurssit ja resursseista aiheutuneet kustannukset tunnetaan. Tämän jälkeen kustannukset kohdistetaan laskentakohteelle käytön perus-

teella. Asiakaslähtöisessä toimintoperusteisessa laskennassa laskentakohteena voi olla asiakas tai asiakasryhmä. (Suomela et. al. 2011, s. 132–133)

Esimerkki toimintoperusteisesta asiakaskannattavuuslaskennasta

Asiakas, jolle myydyistä tuotteista tai palveluista saadaan paras tuotekate, ei välttämättä ole yrityksen kannattavin asiakas. Asiakaskannattavuuksia laskettaessa tarkasteluun tulee myös ottaa huomioon, kuinka paljon asiakkuuden hallinta kuluttaa organisaation resursseja kokonaisuudessaan. Asiakkaan kannattavuus ei siten ole suoraan verrannollinen asiakkaalta saatuihin tuottoihin. Asiakaskannattavuuden laskenta edellyttää yritykseltä näin ollen kehittyntä asiakastietojärjestelmää, jonka avulla voidaan nähdä, miten asiakkaat kuluttavat yrityksen resursseja. Kannattamattomat asiakkaat ovat usein monimutkaisia ja vaativia, eivätkä ne myöskään yleensä luo epäsuoraa arvoa yritykselle. (Pellinen 2006, s. 228–229) Liitteessä 1 on esitetty kuvitteellinen laskelma Sylinteri Oy:n kahden erilaisen asiakkaan kannattavuudesta yhdellä vuosineljänneksellä. Laskelman tulos on yllättäen se, että suuremman myyntivolyymin omaava asiakas onkin toista asiakasta kannattamattommaksi.

Analysoitaessa liitteessä olevia laskelmia voidaan huomata, kuinka suuremman myyntivolyymin takia alun perin kannattavammalta vaikuttava yritys A osoittautuu toimintoperusteista asiakaskannattavuuslaskentaa käytettäessä kannattamattommaksi. Vaikka yritys A:lta saatu myyntituotto ja siten myös tuotekate ovat huomattavasti toista asiakasta suurempia, kuormittaa asiakas Sylinteri Oy:n muita resursseja huomattavasti enemmän. Merkittävimpänä erona voidaan pitää yritys A:n huomattavasti suurempaa asiakaskäyntien määrää, jota voidaan selittää esimerkiksi yrityksen erityistarpeilla tai monimutkaisilla sopimusneuvotteluilla. Yritys A tilaa yrityksen tarjoamia sylinterejä myös huomattavasti pienempinä tilauserinä. Tällä yritys pienentää varastoon sidotun pääoman määrää, joka nousee yritys B:llä huomattavasti suuremmaksi. Yritys A:n tiheiden tilausvälien takana on se, että yritys A:n ja Sylinteri Oy:n toiminnanohjausjärjestelmät ovat integroitu. Kohdistamalla Sylinteri Oy:n asiakkaiden käyttämät muut resurssit toimintolaskennan keinoin asiakkaan kustannuksiksi syntyy asiakkaiden keskinäisestä kannattavuudesta yllättävä tulos. Yritys B osoittautuukin näistä kahdesta asiakkaasta kannattavammaksi, vaikka yrityksen myyntivolyymi on huomattavasti Sylinteri Oy:n toista asiakasta pienempi. Yritys B kuormittaa siis yrityksen muita resursseja huomattavasti vähemmän, minkä seurauksena asiakaskate muodostuu pienemmästä tuotekatteesta huolimatta 1125 euroa suuremmaksi.

Sylinteri Oy:n tapaus on hyvä esimerkki siitä, miten tärkeää asiakaskannattavuutta laskettaessa on kohdistaa asiakkuudesta syntyneet kustannukset ABC-laskennan avulla oikealle laskentakohteelle eli asiakkaalle. Esimerkkitapaus osoittaa hyvin myös sen, kuinka tärkeää yrityksen on tiedostaa omasta liiketoiminnastaan syntyneet välilliset kustannukset. Sylinteri Oy:n laskuesimerkki oli hyvin yksinkertainen sen pyrkiessä demonstroimaan lähinnä asiakaskannattavuuteen perustuvan asiakasvalinnan taustatekijöitä. Todellisessa liiketoiminnassa laskenta on huomattavasti vaikeampaa, sillä tuotteiden ja asiakkaiden määrä on huomattavasti suurempi. Toisaalta tätä laskentaa helpottavat kehittyneet asiakastieto- ja laskentajärjestelmät.

2.5 Asiakastyytyväisyyden muuttaminen asiakaskannattavuudeksi

Yritysten analysoidessa asiakaskannattavuuksia tarkastelevat yritykset yleensä sitä myös osana suurempaa kontekstia. Asiakastyytyväisyys, -uskollisuus ja -kannattavuus ovat tekijöitä, joiden välillä vallitsee vahvoja kausaalisuhteita. Mitatessaan asiakaskannattavuutta yritykset tarkastelevat yleensä myös asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden tasoa. Yritysten tulee kehittää keinoja sille, miten ne pystyisivät luomaan yksittäisistä tyytyväisistä asiakkaista uskollisia ja sitä kautta kannattavia. Tämä on erityisen haastavaa hintakilpailuilla toimialoilla, kuten telekommunikaatioimialalla. Tuotteiden tai palveluiden hintojen korottamista voidaan pitää helpoimpana ja nopeimpana tapana asiakaskannattavuuden parantamiseen, mutta sillä on usein erittäin kielteisiä vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen. Asiakkaat saattavat olla hyvinkin tyytyväisiä yrityksen tuotteisiin, mutta saattavat siirtyä kilpailijoiden asiakkaiksi paremman hintatarjouksen perässä. (Länsiluoto 2007, s. 39,41) Vastoin yleisiä ennakkokäsityksiä tyytyväinen asiakas harvoin automaattisesti merkitsee sitä, että asiakas on uskollinen. Tietyillä toimialoilla jopa 75 % asiakkaista lopettaa asiakassuhteensa, vaikka he ovatkin olleet tyytyväisiä yrityksen tuottamiin tuotteisiin tai palveluihin. Toisaalta tyytymätönkään asiakas ei välttämättä vaihda yritystä, jos hän kokee, ettei hänen tilanteensa merkittävästi parane nykyisestä. Asiakkuuden merkitys voi myös olla asiakkaalle niin pieni, ettei hän vaivaudu pohtimaan ostopäätöstä eri tarjoajien välillä. (Storbacka, Lehtinen 2006, s. 102)

Uskolliset asiakkaat voidaan jakaa kahteen ryhmään, passiivisesti ja aktiivisesti uskollisiin asiakkaisiin. Passiivisesti uskollinen asiakas käyttää yrityksen tuotteita paljon, mutta asiakassuhde voi loppua nopeasti asiakkaan saadessa paremman tarjouksen toiselta yritykseltä. Yli 90 % uskollisista asiakkaista on uskollisia passiivisesti, mitä voidaan pitää hyvänä argumenttina sille, että yritysten tulisi keskittyä erityisesti nykyisten asiakkuuksien säilyttämiseen. (Mäntyneva 2001, s. 23–24) Asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden välinen suhde onkin siten odotettua monimutkaisempi. Asiakasuskollisuuden ja asiakaskannattavuuden välinen suhde ei myöskään ole täysin yksi-

selitteinen, sillä kaikki asiakasuskolliset asiakkaat eivät ole yritykselle kannattavia. (Länsiluoto 2007, s. 39)

Termien välillä voidaan nähdä myös vastakkainen syy-seurausketju. Mikäli yritykselle ei jää katetta asiakkaista eli liiketoiminta on kannattamatonta, ei yritykselle jää myöskään rahaa oman pääoman ehtoihin investointeihin. Yrityksen tulee kyetä jatkuvasti kehittämään omia tuotteitaan ja palveluitaan. Tämä on avaintekijä sille, että yrityksen tämänhetkisistä asiakkaista tulee uskollisia, minkä edellytyksenä taas ovat tyytyväiset asiakkaat. (Länsiluoto 2007, s. 39)

2.6 Lyhyen aikavälin asiakaskannattavuuden viimeaikaiset tutkimukset

Tarkasteltaessa asiakaskannattavuudesta tehtyjä tutkimuksia viimeisen kolmen vuoden ajalta voidaan selkeästi havaita huomion siirtyminen lyhyen aikavälin asiakaskannattavuudesta asiakkaan koko elinkaaren arvoon. Tarkasteltaessa kymmenen vuotta sitten julkaistuja artikkeleita hakusanalla ”customer profitability” on huomio vielä huomattavasti viime vuosien artikkeleita enemmän lyhyen aikavälin asiakaskannattavuudessa. Syinä tähän muutokseen voidaan pitää liiketoiminnan yleistä kehittymistä tuotekeskeisyydestä yhä asiakaskeskeisemmäksi, johdon laskentatoimen kehittymistä sekä kiihtynyttä globalisoitumista. Myös asiakasnäkökulman nostaminen erityisesti 2000-luvulla yleistyneisiin yrityksen strategiasta johdettuihin suorituskyvyn analysointijärjestelmiin, joista Balanced Scorecard on ehdottomasti suosituin, on varmasti tuonut asiakkuuksien hallinnasta selkeämmin pidemmän aikavälin tavoitteen.

Liitteeseen 2 on koottu keskeisimpiä viimeaikaisia tutkimuksia asiakkaan lyhyen aikavälin kannattavuudesta. Lyhyen aikavälin asiakaskannattavuuteen liittyvissä tieteellisissä artikkeleissa on huomionarvoista se, että monissa artikkeleissa käsitellään asiakkaan lyhyen ja pitkän aikavälin kannattavuutta osittain päällekkäin. Holmin et al. (2011, s. 6,13) mukaan yritysten tulisikin löytää tasapaino CPA:n ja CLV:n laskennan välillä. Toisen laskentamenetelmän käyttäminen ei näin ollen pois sulje toisen menetelmän käytön merkitystä yrityksen päätöksenteossa. Samaan tutkimukseen on lisäksi koottu taulukkoon vuosina 1989–2008 tehtyjä empiirisiä tutkimuksia ja niiden keskeisimpiä johtopäätöksiä. Taulukosta käy myös ilmi tutkimuksissa käytetyt laskentamenetelmät, joista voidaan nähdä ABC-laskennan suosion kasvu empiirisissä tutkimuksissa erityisesti 2000-luvulla.

Lyhyen aikavälin asiakaskannattavuutta käsittelevä tutkimus on painottunut viime vuosien aikana erityisesti sellaisille toimialoille, joiden päätuotteet ovat palveluita. Näistä ehdottomasti tutkituin on finanssiala. Tähän syynä voidaan pitää toimialan kehittyneitä tietojärjestelmiä, toimialojen asiakaslähtöisyyttä sekä luotettavaa ja relevanttia asiakastietoa. Finanssialaan kohdistuvassa tutkimuksessa

on yleisesti pyritty selvittämään asiakkuussuhteista syntyneitä kustannuksia ja tuottoja, mutta tutkimustulosten joukossa on myös paljon mikroteoreettisia tutkimustuloksia. Tutkimuksissa on esimerkiksi pyritty selvittämään sitä, minkälaisilla kuluttajien ominaispiirteillä on merkittävä vaikutus asiakkuudesta saatuun arvoon. Tutkimustulokset sisältävät sekä ennalta hyvin pääteltävissä olevia tutkimustuloksia että toisaalta hyvinkin yllättäviä tuloksia. Esimerkiksi kuluttajien iällä, palkkatasolla tai asiakassuhteen kestolla ei voida nähdä olevan merkittävää vaikutusta asiakkuudesta syntyneeseen kannattavuuteen finanssialalla (Lee et al. 2010, s. 2327).

Kuten yrityksen on tiedostettava kuluttajien ominaispiirteiden vaikutus tuottoihin, tulee yrityksen myös tiedostaa, miten sen omat ominaisuudet vaikuttavat tuottojen suuruuteen. Se, että palveluntarjoaja ymmärtää omien ominaispiirteidensä vaikutuksen saatuihin tuottoihin, saattaa olla jopa tärkeämpää kuin kuluttajien ominaispiirteiden tiedostaminen. Tämä johtuu siitä, että omiin ominaispiirteisiinsä yritys pystyy helpommin vaikuttamaan. Kun yritys tiedostaa tärkeimmät tuottoihin vaikuttavat tekijät, voi se esimerkiksi resursseja allokoimalla tehostaa toimintaansa. Palveluntarjoajan ominaispiirteiden vaikutusta asiakkailta saatuihin tuottoihin on tutkittu jonkin verran viimeaikaisissa tutkimuksissa. Tästä esimerkkinä on Petersenin tutkimus, jossa hän tutki, miten potilaspaiikkojen määrä sekä sairaalan sijainti ja ikä vaikuttavat asiakkailta saatuihin tuottoihin (Petersen 2011, s. 59).

Asiakkuudesta aiheutuvia kustannuksia on tutkittu erityisesti lyhyen aikavälin asiakaskannattavuutta käsittelevissä tutkimuksissa hyvin paljon viime vuosina. Monissa tutkimuksissa korostettiin sitä, kuinka CPA:sta saatua tietoa voidaan käyttää hyväksi yrityksen strategisessa ja operatiivisessa päätöksenteossa. CPA:sta saatua tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi yritysten kustannusten hallinnassa sekä resurssien allokoinnissa (Campbell 2010, s. 23). Asiakkuudesta aiheutuvien kustannusten tarkastelun korostuminen lyhyen aikavälin asiakaskannattavuustutkimuksessa voidaan nähdä olevan hyvin luonnollista, sillä lyhyen aikavälin asiakaskannattavuus takaa yritykselle elintärkeän maksuvalmiuden. Asiakkuudesta aiheutuvien kustannusten syitä ja suuruuksia voidaan tämän lisäksi hyödyntää myös CLV-laskentamalleja luotaessa. ABC-laskennan mahdollisuuksia ja hyötyjä on tutkittu viime vuosina hyvin paljon ja laskentamenetelmää on hyödynnetty paljon myös empiirisissä tutkimuksissa. Sen merkitys on korostunut erityisesti sellaisissa tutkimuksissa, jotka ovat kirjoitettu pääasiallisesti johdon laskentatoimen näkökulmasta. Toimintolaskennasta on kehitetty myös joitakin erilaisia sovelluksia, kuten aikaan perustuva toimintolaskentamalli (TDABC, time-driven activity based costing).

3 ASIAKKUUDEN ELINKAAREN VAIHEET

3.1 Asiakkuuden elinkaaren määritelmä

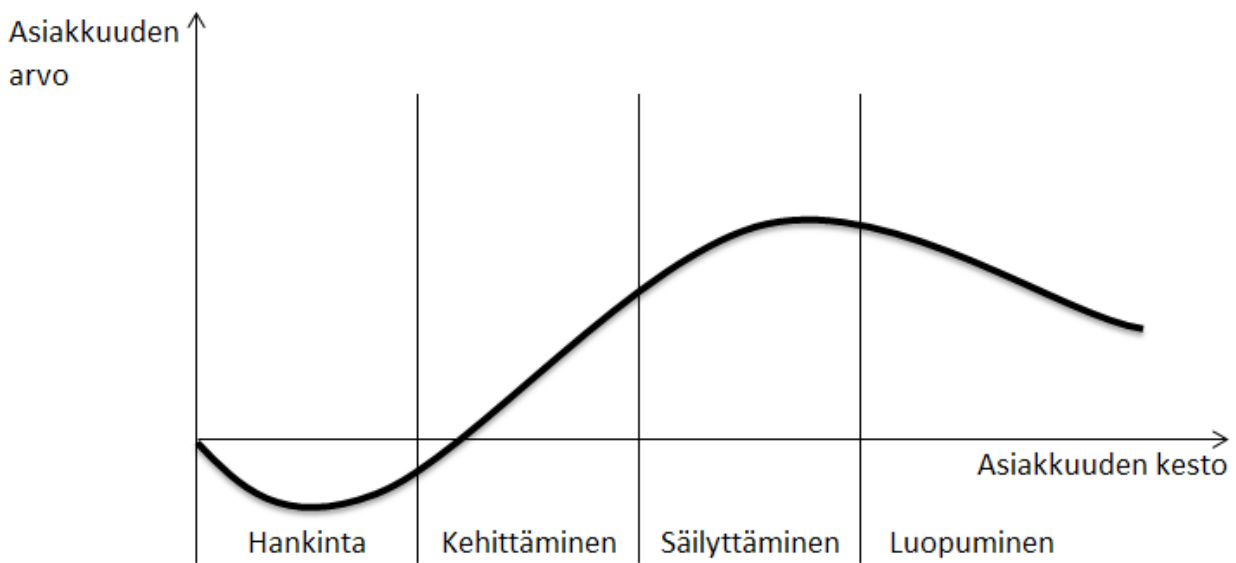
Asiakkuuden elinkaarella tarkoitetaan asiakassuhteen koko pituutta ja siitä aiheutuvaa arvoa. Elinkaari noudattaa usein S-muotoa ja se voidaan jakaa eri vaiheisiin. Asiakkuuden kannattavuus vaihtelee asiakkaan elinkaaren eri vaiheissa, mikä tekee elinkaaren vaiheiden tiedostamisesta merkityksellistä. Asiakkuuden elinkaari alkaa, kun asiakas ensimmäisen kerran ostaa yrityksen tuotteita, ja voidaan määritellä päättyneeksi silloin, kun asiakas ei enää osta yrityksen tuotteita. (Korkeamäki et al. 2002, s. 138) Tässä työssä asiakkuuden elinkaarella tarkoitetaan ainoastaan asiakassuhteen pituutta. Asiakkuuden elinkaaren arvo on työssä jätetty asiakkuuden elinkaaren määritelmän ulkopuolelle, sillä asiakkuuden elinkaaren arvolle on olemassa omakin käsite, CLV. Asiakasarvoa tullaan kuitenkin käsittelemään asiakkuuden elinkaaren vaiheita esiteltäessä. Kaikki asiakassuhteet eivät käy kaikkia vaiheita läpi, vaan asiakassuhde voi esimerkiksi päättyä jo heti elinkaaren ensimmäisen vaiheen jälkeen. Korkeamäen et al. (2002, s. 139) mukaan asiakassuhde on vuorovaikutusta, johon vaikuttaa asiakkaan elinkaaren vaihe. Tämä vuorovaikutus kokee muutoksia ajan kuluessa, kun asiakassuhde kehittyy.

Asiakkaiden tarpeet poikkeavat elinkaaren eri vaiheissa. Mäntynevan (2001, s. 15–16) mukaan näiden tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen on keskeistä asiakashallinnan menestymisen kannalta. Mitä paremmin yritys tuntee asiakkaansa, sitä paremmin se pystyy ennustamaan asiakkaan käyttäytymistä ja toimimaan sen mukaisesti. Asiakkuuden elinkaaren vaihe vaikuttaa asiakassuhteen syvyyteen. Eri vaiheilla on omat erityispiirteensä, jotka on huomioitava suunniteltaessa asiakashallinnan tavoitteiden asettelua ja käytännön toteutusta. (Mäntyneva 2001, s. 15–16) Kun asiakkaan elinkaaren vaihe tiedostetaan, pystytään tätä informaatiota hyödyntämään asiakashallinnassa. Yritys voi esimerkiksi keskittyä hankinta-, säilyttämis- tai takaisin hankintastrategiaan kasvattaakseen uusien asiakkaiden määrää, lisätäkseen nykyisten asiakkaiden tuottoja tai lisätäkseen tuottoja asiakkuuden loppuvaiheessa. (Kumar 2008, s. 8)

3.2 Elinkaaren vaiheet

Yleisesti asiakkaan elinkaaren vaiheet ja vaiheiden nimitykset poikkeavat hieman lähteestä ja elinkaarajattelun käyttötarkoituksesta riippuen. Monissa malleissa ei huomioida ollenkaan asiakkaasta luopumista, vaikka sen voidaan nähdä olevan hyvin merkittävä vaihe asiakkaan elinkaareissa. Asiakkaan elinkaari on jaettu tässä työssä neljään eri vaiheeseen, jotka ovat asiakkuuksien hankinta, asiakkuuksien kehittäminen, asiakkuuksien säilyttäminen sekä asiakkuuksista luopuminen. Kysei-

nen jako on kattavin, sillä se käsittää koko asiakkuuden elinkaaren ensimmäisestä ostotapahtumasta viimeiseen kauppaan saakka. Eri elinkaaren vaiheet on nähtävissä kuvasta 3.



Kuva 3. Asiakkuuden elinkaaren vaiheet (mukailten Mäntyneva 2001, s. 17)

Vaikka säilyttämisvaiheen loppupuolella asiakkuuden arvo näyttää kuvassa kääntyvän laskuun, voi asiakkuuden arvo kuitenkin lähteä myös uudestaan kasvuun. Mikäli yritys kokee asiakkuuden säilyttämisen arvoiseksi, tulee sen kohdistaa resursseja tehokkaasti asiakasarvon nostamiseksi uudelleen. S-kuvaaja on siten hyvin yksinkertaistettu malli asiakkuuden elinkaaresta.

Asiakkuuksien hankinta

Hankkiessaan asiakkuuksia yrityksen tulee katsoa asiakaskannattavuutta pitkällä aikavälillä lyhyen aikavälin sijaan. Uutta asiakasta hankittaessa asiakkaan arvo menee usein negatiiviseksi. Tähän sisältyy se riski, että asiakassuhteen päättyessä ensimmäisen kaupan jälkeen jää koko asiakassuhde tappiolliseksi. Asiakkaan elinkaaren alkuvaihe on usein siis kannattamaton yritykselle, mutta uusia asiakkaita on silti pystyttävä hankkimaan.

Uusien asiakkuuksien hankinta on yrityksille selvästi kalliimpaa kuin vanhojen asiakkuuksien säilyttäminen. Uuden asiakkaan hankkiminen voi maksaa jopa viisi kertaa enemmän kuin nykyisen asiakkaiden säilyttäminen. (Kotler 2003, s. 75) Maksimoitaessa asiakassuhteiden arvoa ei ole siten järkevää keskittyä vain uusien asiakkaiden hankintaan, vaan yrityksen tulee mieluummin pyrkiä jatkamaan nykyisiä asiakassuhteitaan ja jalostamaan niitä. Yritykset tekevät usein sen virheen, että ne keskittyvät liikaa uusien asiakkaiden hankintaan, vaikka niiden tulisi pystyä huomioimaan toimenpiteissään riittävästi myös nykyisiä asiakkaita. Kannustejärjestelmät eivät saa myöskään liikaa

suosia uusia asiakkaita, sillä tämä voi herkästi heikentää nykyisiä asiakassuhteita. (Mäntyneva 2001, s. 20)

Asiakkuuksien hankinta vaatii investointeja. Näiden investointien tulee olla sopivassa suhteessa asiakkuudesta odotettuihin nettotuottoihin. Yritykset pyrkivät resursseja käyttämällä vaikuttamaan asiakkaiden toimintaan. Asiakkaiden hankintaan liittyviä investointeja arvioitaessa on kampanjoista aiheutuneiden erilliskustannusten lisäksi otettava huomioon myös muut hankintaan liittyvät kustannukset. (Storbacka, Lehtinen 2006, s. 87, 95) Tällaisia kustannuksia ovat muun muassa myyntiorganisaation ylläpitäminen sekä uusien asiakkaiden uudenlaisten tarpeiden tyydyttämiseen tarvittavat resurssit. Esimerkiksi jokin suuri teollisuusyritys, kuten laivojen valmistaja, voi joutua tekemään muutoksia tuotantoprosesseihin, sillä toimialan tuotteet ovat hyvin räätälöityjä.

Asiakkaiden hankinnassa on eroja yritysten välisessä (BtoB, Business to Business) sekä yrityksen ja kuluttajan välisessä (BtoC, Business to Consumer) liiketoiminnassa. Myytäessä tuotetta kuluttajalle tulee yrityksen luoda hyviä tarjouksia tai muita etuja, jotta asiakas saadaan kiinnostumaan tuotteesta tai palvelusta. Markkinoinnissa käytetään enemmän massaviestintää ja tuotteita spesifoidaan vähemmän tietyn asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Kuluttajille myytäessä asiakkaita on hyvin paljon ja heidän tarpeissaan on usein suuria eroja, joten yrityksen on turha edes pyrkiä tyydyttämään kaikkien kuluttajien tarpeita. Yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakassuhteen arvo laskee enemmän asiakkaan hankintavaiheessa. Tämä johtuu esimerkiksi sopimusneuvotteluista ja tuotteen räätälöinnistä aiheutuvista kustannuksista. Markkinointi kohdistetaan pienemmälle asiakasryhmälle, joten asiakaskohtaiset markkinointikustannukset ovat suurempia, mutta toisaalta myös markkinoinnin kohdistaminen on helpompaa. Yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakassuhteet ovat pidempiä, joten hankintavaiheeseen voidaankin käyttää enemmän resursseja.

Asiakkuuksien kehittäminen

Asiakassuhteesta on pystyttävä muodostamaan mahdollisimman pitkäaikainen sitouttamalla asiakas. Asiakkaan sitoutuneisuuteen vaikuttaa kaksi tekijää. Ensimmäinen on se, kuinka hyvin yritys pystyy tyydyttämään asiakkaan tarpeita ja huomioimaan asiakkaan arvostamia asioita. Toinen sitoutuneisuuteen vaikuttava tekijä on asiakkaan ostamien tuotteiden määrä. Mitä enemmän asiakkaalle myydään tuotteita, sitä pidempään asiakassuhde tulee todennäköisesti kestämään. Asiakassuhde on siten herkimmillään suhteen alkuvaiheessa ja syventyy edetessään pidemmälle. Jotta asiakassuhteista saadaan mahdollisimman pysyviä, tulee yritysten tehdä segmenttikohtaisia suunnitelmia ja toimintamalleja. (Mäntyneva 2001, s. 20–21)

Yritysten nykyisissä asiakkaissa on valtava kannattavuuspotentiaali. Jotta asiakkuuksia voidaan johtaa, tulee niiden taloudellinen kannattavuus ja niihin liittyvä potentiaali ymmärtää. Potentiaalia saadaan hyödynnettyä keskittymällä asiakkuuksiin sekä kehittämällä asiakkuuksia eri toimenpiteillä. (Mäntyneva 2001, s. 21) Asiakkuuksien kehittäminen on hyvin tilannekohtaista, joten yritysten tulee käyttää erilaisia kehittämistoimia. Myös asiakkaat vaikuttavat siihen, minkälaisia toimenpiteitä yrityksen tulee käyttää.

Kaikki pitkäaikaiset asiakassuhteet eivät ole yritykselle samanarvoisia, joten yritysten on kyettävä segmentoimaan asiakkaitaan. Kun eri asiakassegmenttien tärkeys saadaan selvitettyä, voidaan toimenpiteet asiakassuhteiden kehittämiseksi suunnitella ryhmäkohtaisesti. Kehitettäviä asiakassuhteita ovat ne, joiden palvelukäyttöä ja kannattavuutta voidaan lisätä merkittävästi. (Ylikoski 1999, s. 186–187) Yrityksen tulee myös kiinnittää huomiota siihen, ettei se kehitä vääränlaisia asiakassuhteita. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakassuhteet, jotka ovat lyhyellä aikavälillä kannattavia, mutta asiakkaat vaihtavat yritystä helposti tai asiakkaan koko elinkaaren arvo muodostuu negatiiviseksi.

Yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakkuuksien kehittäminen on erityisen tärkeässä roolissa. Asiakkaiden hankinta on yleensä kallista, joten asiakassuhteista on pystyttävä saamaan maksimaalinen hyöty. Yritys voi tehdä läheistä yhteistyötä yritysasiakkaiden kanssa, mikä parantaa molempien osapuolten kilpailukykyä. Avainasiakkaat voivat olla siten erittäin merkittäviä ja jopa elintärkeitä liiketoiminnan kannattavuuden tai jopa jatkumisen kannalta. Myös BtoC-liiketoiminnassa asiakkuuksia tulee toki kehittää, mutta asiakkaiden kehittäminen ei ole yhtä merkityksellisessä asemassa kuin yritysten välisessä liiketoiminnassa.

Asiakkuuksien säilyttäminen

Yrityksen tulee tunnistaa asiakkaat, jotka ovat lopettamassa asiakassuhteensa. Näitä asiakkaita tulee analysoida kannattavuuden näkökulmasta, ja sen perusteella voidaan tehdä asiakkaan säilyttämiseen liittyviä päätöksiä. Yrityksen tulee löytää keinoja, joilla kannattavimmat asiakkaat voidaan pitää yrityksen asiakkaina myös jatkossa. Kaikki pitkäaikaisetkaan asiakkuudet eivät välttämättä ole kannattavia, joten yrityksen tulee muodostaa kriteerit asiakkuuksien säilyttämiseksi. (Mäntyneva 2001, s. 22–23) Yleensä asiakastyytyväisyyden parantaminen vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden säilymiseen, mikä parantaa asiakkuuksista saatavaa arvoa. Mäntynevan (2001, s. 23–24) mukaan asiakassuhteen kestoa saadaan pidennettyä ja asiakasuskollisuutta parannettua käyttämällä resursseja sekä asiakastyytyväisyyden lisäämiseen että asiakkaiden säilyttämiseen liittyviin toimiin. Yritykset rea-

goivat pääasiassa hyvin asiakkaidensa tyytymättömyyteen, joten niiden tulisi keskittyä erityisesti asiakkuuksien kestoa pidentäviin toimenpiteisiin.

Yrityksen kannattavuuden on tutkittu paranevan huomattavasti, kun asiakaspoistuma pienenee muutamalla prosenttiyksiköllä (Mäntyneva 2001, s. 21). Kotlerin (2003, s. 75) mukaan asiakaspoistuman pieneneminen 5 %:lla vaikuttaa yrityksen tuottoihin 25–85 % toimialasta riippuen. Vaikutus on vieläkin merkittävämpi, kun asiakkaiden koko elinkaari otetaan huomioon. (Kotler 2003, s. 75) Vaikutus tuottoihin on melko pieni yrityksillä, joilla asiakasvaihtuvuus on suurta. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat matkapuhelinoperaattorit. Näillä myös uusien asiakkaiden hankintakustannukset ovat melko pieniä, joten asiakaspoistuman vaikutus jää siten vähäiseksi. Vaikutus voi olla hyvin merkittävä suurilla teollisuusyrityksillä, kuten lentokoneiden valmistajilla. Uusien asiakkaiden hankkiminen ja yhteistyön kehittäminen aiheuttaa tällaisilla yrityksillä selvästi enemmän kustannuksia. Kustannukset voivat koostua esimerkiksi sopimusneuvotteluista, markkinoinnista tai muutoksista yrityksen prosesseissa. Tämän lisäksi uusille asiakkaille voidaan joutua tekemään uudenlaisia, asiakkaiden toiveiden mukaisia tuotteita, joiden tuottamiseksi voidaan joutua tekemään myös uusia sopimuksia alihankkijoiden kanssa.

BtoB-liiketoiminnassa hyvät asiakassuhteet ovat selvästi tärkeämmässä roolissa kuin BtoC-liiketoiminnassa, jossa asiakasvaihtuvuus on keskimäärin suurempaa. Yritysten välisessä liiketoiminnassa tulee siten pyrkiä luomaan pitkiä sopimuksia, joiden avulla jatkuva liiketoiminta saadaan turvattua. Koska BtoB-liiketoiminnassa asiakkaita on vähemmän, hyvät ja läheiset henkilökohtaiset suhteet edesauttavat asiakkuuksien säilymistä merkittävästi.

Asiakkuuksista luopuminen

Yrityksen tulee pitää huolta siitä, että sillä on kaikissa elinkaaren eri vaiheissa olevia asiakkaita. Yrityksellä on oltava jatkuvasti siten myös lyhyellä aikavälillä kannattavia asiakkaita. Asiakkuus voi kuitenkin loppua kahdella eri tavalla. Asiakkuus voi loppua siitä syystä, että asiakas haluaa lopettaa asiakkuuden tai toisaalta siksi, että yritys itse haluaa lopettaa asiakkuuden. (Storbacka, Lehtinen 2006, s. 108–109, 112)

Syyt sille, että asiakas lopettaa asiakassuhteen, voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmää kuuluvat asiakkaat, jotka lopettavat asiakkuutensa yrityksen toiminnasta riippumattomista syistä. (Storbacka, Lehtinen 2006, 112) Tällaiset asiakkaat esimerkiksi muuttavat pois yrityksen vaikutuspiiristä (Mutanen 2005, s. 8). Asiakassuhteen päättymisen syynä voi myös olla se, ettei asiakas pidä yrityksen tarjoamaa tuotetta tärkeänä, sen ostokustannukset ovat hyvin pienet tai asiak-

kaan tarpeet muuttuvat tai häviävät kokonaan. Tämän ryhmän asiakkaiden toimintaan yrityksen ei pidä kiinnittää erityistä huomiota, sillä asiakkaiden säilymiseen ei voida käytännössä vaikuttaa.

Toiseen asiakasryhmään kuuluvat sellaiset asiakkaat, jotka lopettavat asiakkuuden siitä syystä, että asiakassuhde hoidetaan huonosti (Storbacka, Lehtinen 2006, s. 112). Syitä voivat olla esimerkiksi huono palvelu, epäammattimainen reklamaatiokäsittely tai tarjotun tuotteen taantuneisuus (Mutanen 2005, s. 7). Keskimäärin 15 % asiakkaista vaihtaa yritystä paremman tuotteen vuoksi, toiset 15 % halvemmän tuotteen vuoksi, mutta 70 % asiakassuhteiden päättymisistä johtuu liian vähäisestä huomiosta asiakkaita kohtaan (Kotler 2003, s. 72). Toisen ryhmän asiakkaiden palautetta on analysoitava, jotta yritys pystyy tulevaisuudessa muuttamaan toimintatapojaan (Storbacka, Lehtinen 2006, s. 112–113).

Kolmannen ryhmän asiakkaat vaihtavat yritystä, sillä he kokevat saavansa enemmän arvoa toiselta yritykseltä, vaikka nykyinen asiakassuhde toimii hyvin (Storbacka, Lehtinen 2006, s. 112). Toinen palveluntarjoaja voi esimerkiksi tarjota parempaa sopimusta, halvempaa tuotetta tai antaa erikoistarjouksen (Mutanen 2005, s. 7–8). Jos asiakkuuksista suuri osa loppuu siitä syystä, että kilpailija pystyy tuottamaan asiakkaille parempaa arvoa, tulee yrityksen hyvin vakavasti analysoida kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä omassa strategiassaan (Storbacka, Lehtinen 2006, s. 113).

Yrityksen analysoidessa menetettyjä asiakkuuksia ovat asiakkuuksien päättymisten syyt sekä arvon menetykset hyvin keskeisessä osassa. Menetetty asiakasarvo vaikuttaa niin taloudellisesti kuin mahdollisesti huonontuneen imagon tai negatiivisen referenssiarvon takia. Menetetyn asiakkaan arvo tulee huomioida sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Storbacka, Lehtinen 2006, s. 113) Yrityksen menettäessä asiakkaan asiakaspääoman (CE, customer equity) arvo voi myös kasvaa, mikäli asiakassuhteeseen kului enemmän resursseja kuin mitä se tuotti. Huomioon tulee ottaa myös uuden asiakkaan hankintakustannukset, sillä vanhojen asiakkaiden tilalle tulee hankkia uusia, mikä vaatii lisäresurssien käyttöä yritykseltä (Storbacka, Lehtinen 2006, s. 114).

Yritysverkostojen merkitys on huomattavasti suurempi BtoB-markkinoilla. Mikäli jokin asiakassuhde päättyy, voi tällä olla merkittäviä vaikutuksia myös muihin asiakassuhteisiin. Pahimmassa tapauksessa yritys ei edes näe kaikkia verkostojaan, joten asiakkuuksista luopumista tulee katsoa erittäin kriittisesti. Yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakkuudesta luopuminen on helpompaa, koska BtoC-liiketoiminnassa asiakkaiden on vaikeampaa nähdä, ettei tuotetta enää kohdisteta heille. Asiakkuuksista luopuminen voi toisaalta olla BtoB-liiketoiminnassa hankalaa, mikäli asiakassuhde halutaan päättää välittömästi, sillä sopimukset yritysten välillä voivat olla hyvinkin pitkiä.

4 ASIAKKAAN ELINKAAREN ARVO

4.1 Asiakkaan elinkaaren arvoon liittyvä terminologia

Asiakkaan elinkaaren arvo voidaan määritellä usealla tavalla. Tarkasteltaessa aiheeseen liittyvää tutkimusta ja kirjallisuutta voidaan havaita, miten eri tutkijoiden määritelmät eroavat toisistaan. Erot riippuvat pääsääntöisesti CLV-mallin käyttötarkoituksesta. Teoreettisen käsitteen lisäksi CLV:tä voidaan hyödyntää monin eri tavoin strategisessa ja operatiivisessa päätöksenteossa. Tärkeimpiä CLV-laskennan sovelluskohteita ovat asiakasvalinta ja -segmentointi, kapasiteetin hallinta ja resurssien allokointi sekä asiakkaiden käytöksen ennustaminen tulevaisuudessa. Näitä sovelluskohteita käsitellään tarkemmin luvussa 5.

CLV voidaan määritellä asiakkaiden tulevaisuudessa synnyttämien nettotuottojen summan nykyarvoksi (Khajvand, Tarokh 2010, s. 968). Monet tutkijat määrittelevät CLV:n tällä tavoin, mutta toisaalta myös historian sisällyttäminen tarkasteluun on hyvin yleistä. Tällöin CLV tarkoittaa nimensä mukaisesti koko asiakkaan elinkaaren arvoa. Khajvandin et al. määritelmä ottaa huomioon siis vain tulevaisuudessa saadut nettotuotot jättäen jo saadut nettotuotot tarkastelun ulkopuolelle. Toisaalta lähes kaikissa liiketoimintaan liittyvissä käsitteissä on eroavaisuuksia sekä päällekkäisyyksiä lähteestä riippuen, mihin ei itsessään tulisi kiinnittää liikaa huomiota. Eri CLV-mallien antamien tulosten vertaileminen saman toimialan sisällä tai yli toimialarajojen ei ole useinkaan mahdollista, joten suoranaisia väärinkäsityksiä tuskin määritelmien erilaisuuden takia pääsee syntymään. Yrityksen on kuitenkin tärkeää itse ymmärtää, millä aikavälillä asiakkaan elinkaaren arvoa analysoidaan. Yrityksen tulee siis tiedostaa, huomioidaanko laskelmassa asiakkaan koko elinkaaren arvo vai ainoastaan asiakkaalta saatavat tulevaisuuden nettotuotot. Tässä työssä CLV:llä tarkoitetaan pääsääntöisesti asiakkaan koko elinkaaren arvoa. Se siis sisältää sekä asiakkaalta jo saadun että tulevaisuudessa asiakkaalta saatavan arvon. Tutkimuksiin viitattaessa tullaan selvittämään, mitä aikaväliä tutkimuksissa käsitellään, mikäli se on tarpeellista asian ymmärtämisen kannalta.

Myös asiakaspääomaa on käsitelty CLV:tä käsittelevässä tutkimuksessa. Monissa tutkimuksissa asiakaspääomalla tarkoitetaan yrityksen kaikkien asiakkaiden ennustettujen tulevaisuuden nettotuottojen summan nykyarvoa. CLV:stä poiketen se siis ottaa koko asiakaskannan huomioon. Asiakaspääoman tutkiminen on ollut kuitenkin melko vähäistä CLV:hen liittyvässä tutkimuksessa, sillä asiakaspääoma ei suoranaisesti liity asiakkaan elinkaaren arvon määrittämiseen. Termi on luotu lähinnä kuvaamaan asiakkaiden luomaa pääomaa yrityksen sidosryhmille, kuten sijoittajille ja ra-

hoittajille. Wieselin et al. (2011, s. 22) mukaan CLV:n ja CE:n suhde voisi olla tulevaisuudessa käyttökelpoinen ja informatiivinen tunnusluku yrityksen sidosryhmille.

4.2 Asiakkaan elinkaaren arvon laskenta

Rust et al. (2011, s. 281) vertaavat CLV-laskennan perimmäistä ideaa Grimmin satuun, jossa sammakko muuttuu prinssiksi. Tällä metaforalla tutkijat tarkoittivat, että yrityksellä on usein joitakin asiakkaita, joita yritys aliarvioi ja toisaalta sellaisia asiakkaita, joihin yritys käyttää liian suuren määrän resursseja. Toisin kuin lyhyen aikavälin asiakaskannattavuuslaskennassa CLV-laskennan lähtökohtana on pyrkiä ensisijaisesti arvioimaan asiakkaasta saatuja kassavirtoja tulevaisuudessa. BtoB-markkinoilla yrityksen on tunnistettava sekä sellaiset asiakkaat, joiden liiketoiminta on kasvussa, että toisaalta sellaiset, joiden liiketoiminnassa on nähtävissä ongelmia. BtoC-liiketoiminnassa yrityksen on vastaavalla tavalla tunnistettava tulevaisuudessa maksukykyiset ja –kyvyttömät asiakkaat. Tällöin yritys pystyy riittävän ajoissa kohdistamaan resurssinsa tehokkaammin oikeille kohderyhmille. CLV-laskennan idea on siis viime kädessä se, että nykyhetken sammakko voi olla tulevaisuuden prinssi, mutta vastaavasti prinssistä voi myös tulla sammakko.

Kuten edellä mainittiin, on asiakkaan elinkaaren laskemiseksi luotu monia erilaisia matemaattisia malleja. Mallit eroavat toisistaan lähinnä sen suhteen, mitä tuottoja ja kustannuksia asiakkaalle kohdistetaan. Toisaalta myös se, onko tavoitteena laskea yksittäisen asiakkaan vai asiakassegmentin elinkaaren arvoa, vaikuttaa laskukaavan rakenteeseen. Kaavassa 1 esitetään matemaattinen malli yksittäisen asiakkaan elinkaaren arvon laskemiseksi (mukaillen Kumar 2008, s. 43).

$$CLV = CLV_{t=0} + \sum_{t=1}^T \frac{(\text{Tulevaisuuden tuotot})_t - (\text{Tulevaisuuden kustannukset})_t}{(1+d)^t} \quad (1)$$

missä, $CLV_{t=0}$ = asiakkuuden arvo tarkasteluhetkellä (lisätty Kumarin kaavaan),

t = aika,

T = tarkastelujakson päättymishetki,

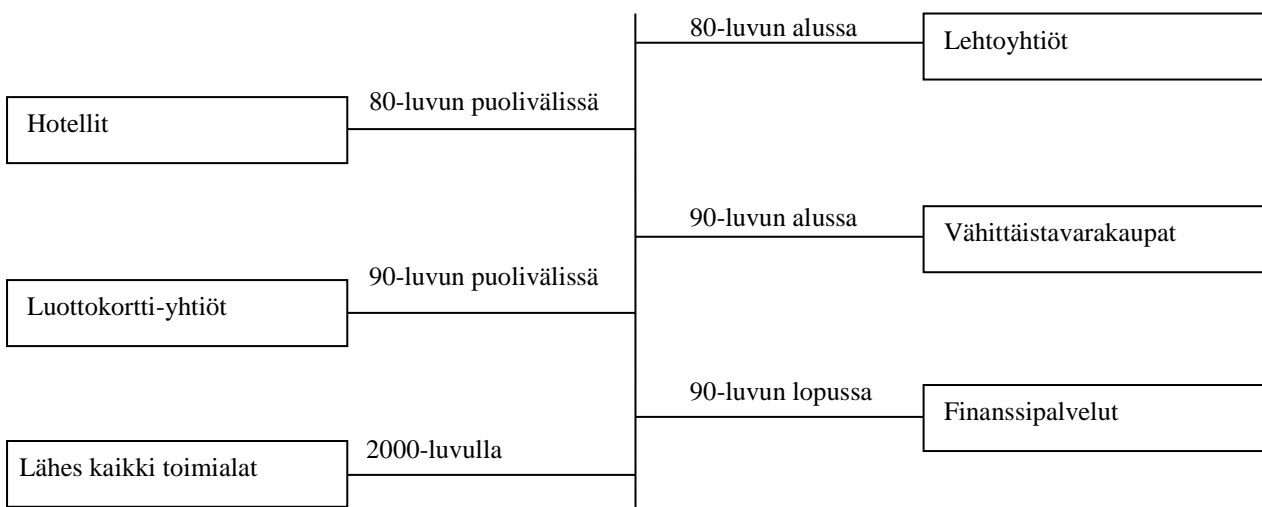
d = diskonttaus tekijä

Kumarin luoma alkuperäinen kaava ei huomioinut asiakkuudesta aiemmin syntyneitä nettotuottoja, jotka kuitenkin kuuluvat tässä työssä esitettyyn CLV:n määritelmään. Kaavan ensimmäinen termi kuvaa siis asiakkuudesta aiemmin saatua nettotuottoa, kun taas toinen termi huomioi asiakkuudesta saatavat tulevaisuuden nettotuotot diskontattuna tarkasteluhetkeen. Kaavassa oleva ajanjakso voi vaihdella tapauskohtaisesti.

4.3 Asiakkaan elinkaaren arvo -ajattelun kehittyminen

CLV-ajattelun voidaan nähdä kehittyneen erityisesti tiettyjen toimialojen kehittämistä asiakasuskollisuusohjelmista. Tiettyjen toimialojen yritykset alkoivat luoda 1980-luvun alussa asiakasuskollisuusohjelmia, joiden tehtävänä oli pyrkiä korostamaan uskollisten asiakkaiden tärkeyttä omassa liiketoiminnassaan. Näiden toimialojen yritykset suunnittelivat järjestelmiä, joiden avulla ne pystyivät seuraamaan asiakkaidensa asiakastyytyvääisyyttä sekä sen muuttumista asiakasuskollisuudeksi. Nämä yritykset olivat varmoja siitä, että asiakasuskollisuus tuottaa asiakasarvoa, joka on viime kädessä yrityksen menestyksen salaisuus.

Monet viimeaikaiset empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että kaikki uskolliset asiakkaat eivät ole kannattavia, mutta toisaalta kaikki kannattavatkaan asiakkaat eivät aina ole uskollisia. Kumarin (2008, s. 11, 16) mukaan asiakasuskollisuuden ja asiakaskannattavuuden välinen suhde on huomattavasti monitahoisempi kuin mitä asiakasuskollisuusohjelmien kehittäjät luulivat. Eräs Yhdysvaltalainen korkean teknologian yritys kehitti asiakasuskollisuusohjelman, jolla se seurasi viiden vuoden ajan jokaisen asiakkaansa kannattavuutta. Mittariston avulla yritys mittasi sekä välittömiä että välillisiä kustannuksia sekä asiakkaiden tuottamaa kassavirtaa yritykselle. Tulokset olivat melko yllättävät; lähes puolet asiakasuskollisista asiakkaista osoittautui kannattamattomiksi ja toisaalta lähes puolet kannattavista asiakkaista oli yrityksen asiakkaina vain lyhyen ajan. Tällaiset asiakkaat ostivat yleensä suuren määrän korkeakatteisia tuotteita lyhyen ajan sisällä, minkä jälkeen he päättivät asiakassuhteensa. (Kumar 2008, s. 11, 16) Kuvasta 4 voidaan nähdä, millä toimialoilla asiakasuskollisuusohjelmia otettiin käyttöön milloinkin. American Airlines oli tietävästi ensimmäinen yritys, joka otti asiakasuskollisuusohjelmansa käyttöön vuonna 1981 (Kumar 2008, s. 14).

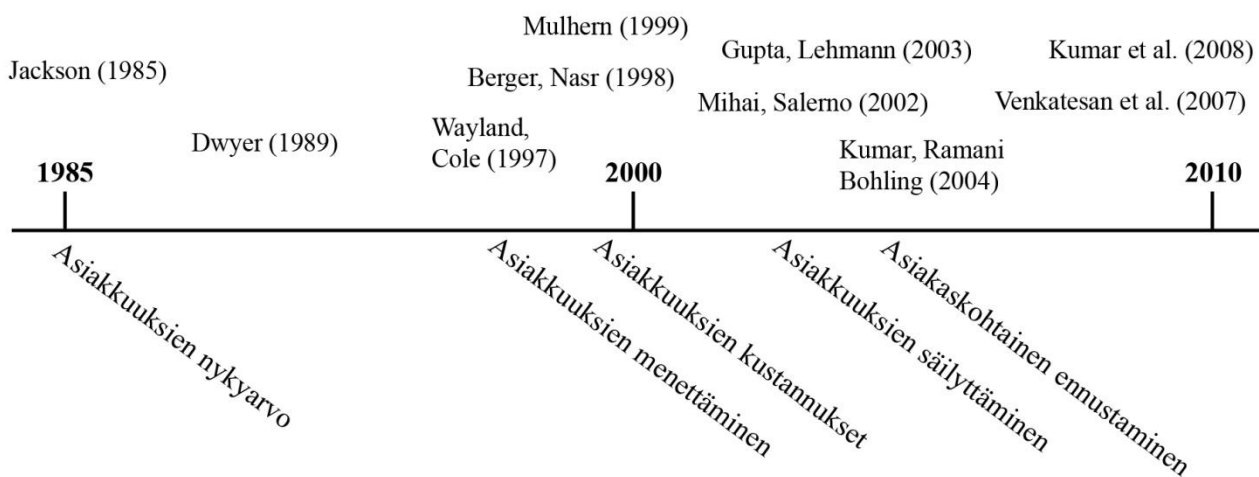


Kuva 4. Asiakasuskollisuusohjelmien kehittyminen (Kumar 2008, s. 13)

Asiakasuskollisuusohjelmien avulla yritykset pystyvät palkitsemaan uskollisia asiakkaitaan. Esimerkiksi lentoyhtiöillä jokaisesta lennetystä kilometristä kertyy asiakkaalle bonuspisteitä, joita asiakas voi myöhemmin käyttää lentojen ostamiseen. Myös hotelli- ja vähittäistavaratoimialat aloittivat lentoyhtiöiden tavoin asiakasuskollisuusohjelmien käyttöönoton palkitsemalla asiakkaita, jotka yöpyivät usein saman ketjun hotelleissa tai keskittivät vähittäistavaraostoksensa saman ketjun myymälöihin. (Kumar 2008, s. 11)

Tarkasteltaessa asiakasuskollisuusohjelmien takana olevia toimialoja voidaan nähdä niissä olevan suuria yhtäläisyyksiä. Asiakasuskollisuutta lähtivät korostamaan ensimmäisinä ne toimialat, joiden asiakkaiden määrä on suuri ja heterogeeninen. Näiden toimialojen asiakkaat olivat tyypillisesti kuluttajia (Kumar 2008, s. 12). Näin ollen asiakasuskollisuuden, jota myöhemmin seurasi asiakkaan elinkaaren arvon korostaminen, voidaan nähdä kehittyneen BtoC-markkinoilla. Asiakasuskollisuusohjelmia on toki käytössä myös BtoB-markkinoilla, mutta ohjelmista käytetään usein muita nimityksiä (Kumar 2008, s. 12). Yksittäisen asiakkaan arvon korostuminen erityisesti BtoC-markkinoilla voidaan nähdä hyvin luonnollisena, sillä näillä markkinoilla yksittäisen asiakkaan myyntivolyymi on huomattavasti BtoB-markkinoita pienempi. Lähtökohtaisesti myös BtoC-markkinoilla myyntien kulurakenne on erilainen kuin BtoB-markkinoilla. Koska kuluttajatuotteiden tuotteesta tai palvelusta saatava kassavirta voi olla joskus yritykselle hyvinkin pieni, on yrityksen pidettävä erityisesti huolta siitä, että asiakas on kannattava myös pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi asiakas voi ostaa yhden lentolipun, mikä tuo lentoyhtiölle kohtalaisen pienen liikevaihdon lisäyksen, mutta sama asiakas saattaa kuormittaa yrityksen muita palveluita, kuten asiakaspalvelua tai tehdä reklamaation ostamastaan tuotteesta, mikä aiheuttaa välillisiä kustannuksia yritykselle. Kuluttaja-asiakkaat ovat pääasiallisesti yritysasiakkaita heterogeenisempi asiakasjoukko. Tällöin yrityksen on entistä tärkeämpää pystyä segmentoimaan asiakaskantaansa ja pyrkiä havaitsemaan asiakaskannattavuuden taustalla olevia tekijöitä.

Huolimatta siitä, että tutkimusten mukaan asiakasuskollisuus ei ole asiakaskannattavuuden tae, nousi asiakaskannattavuus pitkällä aikavälillä yritysten tarkkailun kohteeksi juuri asiakasuskollisuusohjelmien kautta. Ennen kuin yritykset alkoivat korostaa asiakkaan pitkän aikavälin arvoa, olivat yritykset kehittäneet tietojärjestelmiä, joiden avulla ne pystyivät laskemaan asiakkaiden lyhyen aikavälin kannattavuutta. Kuvasta 5 voidaan nähdä, mihin CLV:n määritelmät ovat keskittyneet historian aikana. Kuvassa on myös mainittu keskeisimpiä tutkijoita, jotka ovat määritelleet CLV:n. Kuva on laadittu vuonna 2011 julkaistun Man et al. artikkelin perusteella (Ma et al. 2011a, s. 1165).



Kuva 5. CLV:hen liittyvän tutkimuksen kehittyminen

Tiettävästi ensimmäisen määritelmän asiakkaan elinkaaren arvolle määritteli Barbara bond Jackson vuonna 1985. Tällöin alettiin laskea nykyisten asiakkaiden tulevaisuudessa muodostamien nettotuottojen nykyarvoa. Aiempia tai potentiaalisia asiakkaita ei vielä silloin huomioitu laskennassa. Tämän jälkeen CLV:n kehittyminen oli melko hidasta vuosituhannen vaihteeseen asti, jolloin tutkimusta alettiin tehdä selvästi enemmän. Tällöin tutkimuksissa alettiin ottaa kantaa siihen, miten asiakkaiden menettäminen vaikuttaa yrityksen asiakkailta saamaan arvoon. Malleissa keskityttiin jopa liikaa asiakkuuksien menettämiseen, jolloin asiakkaiden oletettiin ostavan sama määrä tuotteita, eikä asiakkaita siten huomioitu yksilöinä. Tämän jälkeen huomionkohteeksi nousivat asiakkuuksista aiheutuvat kustannukset, jotka pyrittiin aiempaa tarkemmin kohdistamaan asiakkaille. Asiakkuuksiin käytettävien resurssien ajateltiin myös olevan investointeja. Vuosituhannen alussa alettiin laskea, minkälaisia vaikutuksia asiakkaiden säilyttämisellä on CLV:hen. Tarkastelu perustui kuitenkin edelleen asiakshistoriasta saatuun tietoon ja asiakkuuksien vuosittaisen nettotuoton nähtiin laskevan tasaisesti myöhemmin asiakassuhteen aikana. Asiakaskatteen, asiakkaiden säilyttämistasen ja asiakkaille annettujen alennusten nähtiin olevan päätekijöitä, jotka vaikuttivat asiakkaan elinkaaren arvoon. Viime vuosina CLV-laskennassa on keskitytty yksittäisen asiakkaan arvon ennustamiseen. (Ma et al. 2011a, s. 1165–1167). Asiakaskohtaisella ennustamisella voidaan saada yrityksen koko asiakaskannasta tarkempia tuloksia, mutta toisaalta asiakaskohtainen ennustaminen myös kuluttaa enemmän resursseja. Toinen syy asiakaskohtaisen ennustamisen yleistymiseen on yritysten halu yksilöidä asiakkaansa tarkemmin.

4.4 Esimerkki asiakkaan elinkaaren arvon määrittämisestä

Hissi Oyj on suomalainen, monipuolisia hissiratkaisuja tarjoava yritys, jonka liikevaihdosta merkittävä osa koostuu huolto- ja korjauspalveluista. Yrityksellä on tuhansia asiakkaita, joista yhdenkään osuus liikevaihdossa ei ole erityisen merkittävä. Se on harjoittanut yli sadan vuoden ajan liiketoimintaa päämarkkina-alueenaan kotimaan lisäksi erityisesti Keski-Eurooppa. Seuraavaksi tullaan tarkastelemaan yrityksen kolmea erilaista asiakasta 10 vuoden tarkastelujakson ajan.

Asiakas A on yksi yrityksen pitkäikäisimmistä ja suurimmista asiakkaista, mutta se tullaan kuitenkin menettämään tarkastelujakson aikana huonon asiakassuhdetoiminnan ja viivästyneiden tilausten toimitusten takia. Asiakas B on Saksassa liiketoimintaa harjoittava iso konserni, joka ostaa Hissi Oyj:n tuotteita kohtalaisella volyyymilla. Se on yritykselle kuitenkin hyvin merkittävä asiakas sen suuren epäsuoran arvon takia. Epäsuora arvo koostuu pääasiassa referenssivaikutuksesta asiakkaan C hankintaan sekä yrityksen tärkeistä verkostoista. Asiakas C ei ole vielä tarkasteluhetken alussa Hissi Oyj:n asiakas yritykselle, mutta tarkastelujakson aikana siitä tulee kohtalaisen merkittävä asiakas. Asiakas C harjoittaa liiketoimintaa Kiinassa. Tarkemmat asiakasesittelyt, asiakkuuksista syntyneiden tuottojen ja kustannusten erittelyt sekä asiakkuudesta syntynyt arvo ovat kuvattu liitteessä 3.

Analysoitaessa liitteessä olevaa kuvaa asiakasarvoista voidaan havaita, minkälaisia vaikutuksia syntyy siitä, milloin ja minkälaisella mallilla päätöksenteko tehdään. Mikäli Hissi Oyj:n johto suorittaisi tilikaudella 3 asiakasvalintaan ja resurssien kohdistamiseen liittyvät päätökset asiakastietojärjestelmistä saatujen historiatietojen perusteella, olisi päätöksenteko virheellistä. Tällöin asiakas A vaikuttaisi yrityksen tärkeimmältä asiakkaalta, jolle yrityksen tulisi kohdistaa myös suurimmat resurssinsa tulevaisuudessa. Toisaalta asiakas C:n arvo on tilikaudella 3 vielä negatiivinen, joten yrityksen johto voisi tehdä hätiköidyn päätöksen ja lopettaa asiakkuuden välittömästi.

Parhaat päätökset näiden kolmen asiakkaan välillä voidaan tehdä luonnollisesti vasta tarkastelujakson päätyttyä, mutta toisaalta tällä päätöksenteolla ei ole enää merkitystä liiketoiminnan menestyksen kannalta. Tehokas päätöksenteko tulee toteuttaa silloin, kun se on liiketoiminnan tehokkuuden ja kannattavuuden kannalta oleellisin. Päätöksenteko tulee tehdä mahdollisimman hyvin ennustettujen arvioiden perusteella. Näin ollen Hissi Oyj:n johto ei voi siirtää päätöksentekoa aina vain myöhemmäksi. Huomion arvoista on sekin, että esimerkiksi tilikaudella 6 tehtävä päätöksenteko antaisi lyhyen aikavälin kannattavuuslaskennalla jo huomattavasti oikeansuuntaisemman tuloksen. Oletetaan, että päätöksenteko suoritetaan kuitenkin tilikaudella 3 ja Hissi Oyj käyttää CLV-

laskentaa päätöksenteon perustana. Yrityksellä on tarkasteluhetkellä käytössään asiakastietojärjestelmistä saadut todelliset asiakaskohtaiset arvot. Tämän lisäksi yrityksen tulisi kehittyneen asiakashallinnan avulla tuntea asiakkaansa hyvin sekä osata tunnistaa ja yksilöidä asiakkuuksien nykytilaa, eroavaisuudet ja tulevaisuuden arviot. Yrityksen tulisi tiedostaa tekemänsä virheet asiakas A:n suhteen sekä ymmärtää siitä seuranneet negatiiviset referenssivaikutukset. Mikäli yrityksen johto tiedostaisi nämä ajoissa, voisi asiakkuus olla vielä säilytettävissä, mutta mikäli tämä jää yrityksen johdolta huomioimatta, tullaan asiakas menettämään hyvin nopeasti. Asiakas A:sta syntyy kaikesta huolimatta asiakasarvoa koko tarkastelujakson ajan, sillä asiakkaan aiemman suuren ostovolyymin ansiosta huolto- ja korjauspalveluita tullaan tarjoamaan asiakkaalle vielä pitkään. Uusien hissiratkaisujen myynti menetetään kuitenkin kilpailevalle yritykselle.

Mikäli Hissi Oyj:n johto havaitsisi jo tilikaudella 3 merkit siitä, että asiakas A tullaan menettämään, pystyisi yritys keskittämään resurssinsa jo huomattavasti aikaisemmin asiakkaalle C, josta tarkastelujakson aikana tulee yritykselle hyvin merkittävä asiakas. Asiakas B omaa erittäin korkean epäsuoran arvon, jota ei voida käytännössä havaita lyhyen aikavälin CPA-laskennalla. Tämänkin johdosta päätökset resurssien kohdentamisesta ja asiakasvalinnasta tulisi tehdä käyttäen mahdollisimman kattavaa ja tarkoituksenmukaista CLV-laskentamallia. Vaikka asiakas B ei myyntivolyyminsa puolesta ole yrityksen merkittävimpiä asiakkaita, on sen suuri epäsuora arvo Hissi Oyj:lle erittäin merkityksellinen. Koska asiakassuhteet ovat hoidettu asiakas B:n kanssa hyvin, on se aktiivisesti suositellut Hissi Oyj:tä sen omille verkostoilleen. Lisäksi asiakas B:llä on kattavat verkostot myös Hissi Oyj:n uudella markkina-alueella, Kiinassa. Näitä verkostoja yritys voi hyödyntää aloittaessaan asiakassuhteen asiakkaan C kanssa.

Edellä kuvattu esimerkki osoittaa hyvin sen, kuinka suuria vaikutuksia tarkasteluajankohdalla on johdon päätöksenteon onnistumisen kannalta. Myös käytettävä laskentamalli, minkä ajan asiakasarvoon päätös perustetaan sekä mitkä tuotot ja kustannukset laskennassa otetaan mukaan vaikuttavat merkittävästi tarkastelun lopputuloksiin. CLV:n ehdottomiin etuihin kuuluu se, että malliin perustuvilla laskelmilla voidaan havaita mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia (Rust et al. 2011, s. 281). Mikäli Hissi Oyj suorittaisi päätöksenteon CPA:n perusteella tilikaudella 3, tulisi se tekemään erittäin merkittäviä virheitä resurssien allokoinnissa. Yritys voisi pahimmassa tapauksessa jatkaa resurssien kohdentamista asiakkaalle A sekä menettää puutteellisten resurssien kohdentamisen johdosta asiakkaan C kilpailevalle yritykselle.

5 VIIMEAIKAINEN TUTKIMUS ASIAKKAAN ELINKAAREN ARVOSTA

5.1 Asiakkaan elinkaaren arvoon liittyvät tutkimukset aihepiireittäin

Työn keskeisimpänä tavoitteena on selvittää, mitä asiakkaan elinkaaren arvosta on tutkittu viime vuosina. Taulukkoon 2 on koottu näkemys siitä, minkälaisiin aihealueisiin CLV:tä käsittelevä tutkimuskeskustelu on keskittynyt vuoden 2010 alusta nykypäivään.

Taulukko 2. Asiakkaan elinkaaren arvoon liittyvät viimeaikaiset tutkimukset

Tutkimuksen aihe	Yhteensä	2012	2011	2010
Arvonmäärittäysmallien soveltaminen käytäntöön	20	1	10	9
Arvonmäärittäysmallit	19	1	10	8
Asiakasvalinta ja segmentointi	12		9	3
Asiakkaan arvon ennustaminen	9		4	5
Asiakkuuksien epäsuora arvo	8	1	5	2
Asiakaspääoma	7		5	2
Kapasiteetin hallinta / resurssien allokointi	6		5	1
Asiakastyytyväisyys	5		1	4
Yhteensä	86	3	49	34

Kuten taulukosta voidaan nähdä, tutkimukset keskittyvät vielä nykypäivänäkin erilaisten CLV-teorioiden ja mallien tarkasteluun sekä empiirisiin tutkimuksiin, joissa näitä malleja on sovellettu käytännössä. Osa artikkeleista keskittyy erilaisiin CLV-laskennan hyödyntämiskohteisiin, kuten asiakasvalintaan ja segmentointiin sekä kapasiteetin hallintaan. Toisaalta joissakin artikkeleissa taas on keskitytty johonkin tiettyyn laskennalliseen näkökulmaan, kuten asiakkuuksien epäsuoran arvon laskentaan tai asiakkaan arvon ja käyttäytymisen ennustamiseen. Asiakastyytyväisyyttä on tutkittu asiakkaan elinkaaren arvon yhteydessä hieman, mutta nämä tutkimukset jäävät tässä työssä tarkemman tarkastelun ulkopuolelle sekä tutkimusten vähäisen lukumäärän että aihepiirin laajuuden takia. Asiakaspääomaa ei enää analysoida omana aihepiirinään, sillä se ei ole erityisen keskeinen CLV:hen liittyvä tekijä ja sitä käsiteltiin lyhyesti jo luvussa 4. Tässä luvussa analysoidaan tarkemmin erilaisia CLV-malleja, asiakasvalintaa ja segmentointia, asiakkuuksien epäsuoraan arvoa, kapasiteetin hallintaa ja resurssien allokointia sekä asiakkaan tulevaisuuden arvon ennustamista.

5.2 Mallit asiakkaan elinkaaren arvon määrittämiseen

Yrityksen on turha laskea asiakkaan elinkaaren arvoa, mikäli se ei aktiivisesti pyri analysoimaan ja hyödyntämään tästä saatua tietoa. Asiakkaan pitkän aikavälin kannattavuuden arvioimisen edellytyksenä on, että yrityksellä on vahva osaaminen lyhyen aikavälin kannattavuuslaskennasta. Vaikka

CLV-laskennan pääpaino onkin asiakkaasta tulevaisuudessa saatavien kassavirtojen ennustamisessa, on yrityksen tiedostettava myös asiakkaasta aiemmin saatujen nettotuottojen määrä. Vaikka teoreettisia malleja CLV:stä on julkaistu viime vuosina hyvin paljon, on niihin liittyvä empiirinen tutkimus jäänyt vielä toistaiseksi kohtalaisen vähäiseksi (Persson 2011, s. 116–117). Holm et al. (2011, s. 4) ovat koonneet omaan tutkimukseensa vuosilta 1997–2010 tiedemaailman keskeisimmät tutkimukset CLV:stä ja niiden johtopäätökset. Tutkimuksen taulukosta voidaan nähdä, miten CLV-tarkastelu on siirtynyt ensin yritystasolta segmenttitasolle vuosituhannen taitteessa ja tämän jälkeen viime vuosina yksilötasolle asti. Tarkastelun painopiste eri ajanjaksoilla tukee näkemystä, joka esiteltiin luvun 4 kuvassa 5.

Kuten liitteestä 4 voidaan nähdä, asiakkaan elinkaaren arvoa on tutkittu melko rajoittuneella toimialajoukolla. Toimialat, joilla asiakkaan elinkaaren arvoa on viimeaikoina tutkittu, ovat hyvin pitkälti samoja, joilla CLV-laskenta alkoi kehittyä 1980- ja 1990-luvuilla. CLV-laskentaa on myös tutkittu selvästi enemmän kuluttajamarkkinoilla kuin yritysten välisessä liiketoiminnassa. Jokaisella toimialalla on omat erityispiirteensä, joten eri toimialoilla tarvitaan erilaisia malleja mittaamaan asiakkaan elinkaaren arvoa (Ma et al. 2011a, s. 1168). Vaikka tehdyistä empiirisistä tutkimuksista voidaan tehdä tiettyjä yleisluontoisia päätelmiä, on yleistyksiä ja kaikkia toimialoja koskevia päätelmiä tehtäessä oltava hyvin varovainen. Tulevaisuudessa empiiristä tutkimusta on tehtävä huomattavasti lisää, jotta mahdollisia yleistyksiä voidaan tehdä eri toimialojen välillä. Huomattavaa on myös se, että asiakkaan elinkaaren arvosta puhuttaessa mielletään se usein yrityksen yksinoikeudeksi jättäen asiakkaan näkökulma huomioimatta. Tehdyt empiiriset tutkimukset ovat tehty pääasiallisesti yrityksen näkökulmasta tavoitteena maksimoida asiakkuudesta saatu kannattavuus. Wu ja Li tutkivat hotellialaa poikkeuksellisesta näkökulmasta. He esittelivät tutkimuksessa mallin, jonka avulla yksittäiset kuluttajat pystyisivät maksimoimaan asiakkuudesta saadun hyödyn. Tutkimuksessa selvisi, että yrityksen asiakkuuksien johtamisella ei ole merkittävää vaikutusta asiakassuhteiden laatuun eri asiakasryhmien välillä, vaikka kuluttajien tarpeet erilaisissa hotellipalveluissa erosivatkin merkittävästi toisistaan (Wu, Li 2011, s. 269).

Ehdottomasti yksi empiirisesti tutkituin toimiala CLV:n laskennassa on finanssiala. Ryals (2005, s. 254) tutki erään finanssialan yrityksen yritysasiakkaiden CLV:tä. Tutkimustuloksista selvisi, että yritysasiakkaiden CLV oli sidoksissa toimialaan, mutta sen suuruuteen vaikutti suoranaisesti enemmän asiakkaan volyyymi ja kustannusrakenne. Yritysasiakkaiden tuottama kateprosentti finanssialan yritykselle näytti olevan kohtalaisen vakio saman toimialan sisällä, mutta rahamäärällisesti mitattuna samaan keskimääräiseen CLV:hen saattoi luonnollisesti päästä eri toimialojen yritykset

ottaen huomioon yrityksen koon ja kustannusrakenteet. Samassa tutkimuksessa Ryals tutki samaisen finanssialan yrityksen kuluttaja-asiakkaita, jotka olivat tietyin kriteerein segmentoitu seitsemään ryhmään. Tutkimustulokset tukivat muita samankaltaisia tutkimuksia. Segmentointi on erityisesti finanssialalla erittäin tärkeää, sillä eri segmenteille tulee toteuttaa erilaista strategiaa, joka otetaan huomioon resurssien kohdentamisessa. Yksi Perssonin haastattelema henkilö totesi, että yleisesti helpoiten pankkia vaihtava kuluttaja on opiskelunsa päätökseen saattanut, iältään 25–35 henkilö, joka on perustamassa perhettä ja ostamassa ensiasuntoa (Persson 2011, s. 113). Tämä osoittaa hyvin, minkälaisia eroja kuluttajasegmenttien välillä löytyy ja vahvistaa Ryalsin johtopäätöksiä siitä, että eri kuluttajasegmenttejä tuleekin strategisesti johtaa eritavalla.

Eri CLV-laskentamallien välillä on hyvinkin merkittäviä eroja. Malleissa keskeisimpinä eroina ovat niiden ensisijainen käyttötarkoitus ja operatiivinen käytettävyys sekä tekijät, jotka malliin on otettu mukaan. Mallit voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan; tutkimuskäyttöön tarkoitettuihin sekä strategista ja operatiivista päätöksentekoa tukeviin malleihin. Vaikka kaikkien CLV-mallien avulla varmasti pystyttäisiin tekemään päätöksiä, on ensisijaisesti tutkimuskäyttöön tehtyjen mallien käyttö käytännön liiketoiminnassa toisinaan liian työlästä. Esimerkiksi Rustin et al. (2011) kehrittelemässä mallissa on jo itsessään niin monta asiakaskannattavuutta käsittelevää muuttujaa, että mallin käytettävyys operatiivisessa liiketoiminnassa lienee kohtalaisen vaikeaa. Mallia on kuitenkin testattu eräässä korkean teknologian yrityksessä. Kyseisen mallin muuttujat on jaoteltu hankinnan, myyntikatteen ja markkinoinnin alle. Tutustuttaessa aihepiiriin liittyviin CLV-malleihin on lukijan kohtalaisen helppoa nähdä, onko esitelty malli tehty edesauttamaan asiakkaan koko elinkaaren arvon taustalla vaikuttavien tekijöiden ymmärtämistä vai todellisuudessa luotu helpottamaan johdon päätöksentekoa. Ratkaisevin ero näiden vaihtoehtojen välillä on yleensä se, että tutkimuskäyttöön tarkoitettut mallit omat matemaattisesti huomattavasti monimutkaisempia, sisältävät selvästi enemmän muuttujia sekä pyrkivät ensisijaisesti merkittävimpien taustatekijöiden selvittämiseen ja ymmärtämiseen.

CLV:tä käsittelevissä tutkimuksissa nousee huomattavan usein esille myös aihealueeseen keskeisesti liittyvät käsitteet, kuten CRM ja asiakassuhteen laatu (RQ, relationship quality). Suurimmassa osassa tutkimuksista, näiden käsittely jää kuitenkin irrallisiksi huomautuksiksi, mutta eri termien välistä suhdetta on myös tutkittu jonkin verran. Esimerkiksi Wu ja Li (2011, s. 269) tutkivat CLV:n, RQ:n ja CLV:n välistä suhdetta. Tutkimuksissa selvisi, että näiden termien välillä vallitsee erittäin voimakkaita kausaalisuhteita.

5.3 Asiakasvalinta ja segmentointi

Asiakasvalintaa voidaan pitää tärkeimpänä CLV-laskennan hyödyntämiskohteena. Asiakasvalinnan tarkoituksena on, että asiakkaista valitaan kannattavimmat, jolloin asiakkaista saatavat nettotuotot paranevat. Perinteisellä asiakasvalinnalla ja sen mittaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä erityisesti 1990-luvulla ja 2000-luvun alkupuolella käytettyjä historiatietoon perustuvia näkökulmia. Perinteisesti asiakasvalinnassa asiakkaat on ensin segmentoitu ryhmiin ja laitettu tärkeysjärjestykseen sen mukaan, kuinka paljon heidän oletetaan tuovat nettotuottoja yritykselle vuoden aikana. Tämän jälkeen esimerkiksi vuoden markkinointibudjetti on kohdistettu tärkeimmille segmenteille. Tähän perinteiseen näkemykseen sisältyy kuitenkin se ongelma, että tietyn segmentin sisällä kaikkien asiakkaiden oletetaan tuovan rahaa yritykselle yhtä paljon sekä käyttävän yhtä paljon yrityksen resursseja. Jotta resurssien käyttö olisi kaikkein tehokkainta, täytyisi yrityksen pyrkiä laskemaan asiakkaiden potentiaalinen arvo, minkä perusteella sen tulisi päättää esimerkiksi markkinointibudjetin suuruus. Yritysten tulee ottaa eri asiakkaiden erilaiset kannattavuudet huomioon sekä pyrkiä arvioimaan kannattavuutta pitkällä aikavälillä. Koska asiakkaiden kannattavuutta tulee pystyä arvioimaan myös tulevaisuudessa, on asiakkaan koko elinkaaren arvon määrittäminen tärkeää. Liitteeseen 5 on koottu asiakasvalintaan ja segmentointiin liittyviä keskeisimpiä tutkimuksia, joissa aiheita on käsitelty CLV:n näkökulmasta. Taulukkoon on koottu myös kyseisten tutkimusten keskeisimmät johtopäätökset.

CLV-laskennalla pystytään arvioimaan asiakkaiden arvoa selvästi paremmin kuin perinteisillä mittareilla. Bhatnagarin et al. (2007, s. 128) mukaan asiakkaan tulevaisuuden arvon laskeminen CLV-laskennalla on esimerkiksi RFM (recency, frequency, monetary) ja SOW (share of wallet) -malleja selvästi tarkempaa. Perinteisiä malleja voidaan kuitenkin käyttää yhdessä tulevaisuuteen katsovien mallien kanssa, jolloin asiakasarvoa pystytään laskemaan vieläkin tarkemmin. Venkatesan et al. (2007, s. 591) kertovat vastaavanlaisen esimerkin yrityksestä, joka toimii nimeltä mainitsemattomalla toimialalla, jolla myydään korkean teknologian tuotteita ja palveluja. Tulokset osoittavat, että yritys saa CLV-laskennalla valituista asiakkaista 28 % enemmän tuottoja, vaikka perinteisen mittarin avulla valittuja asiakkaita on 20 % enemmän. Tätä tietoa kyseinen yritys voi hyödyntää tehdesään asiakasvalintaan ja segmentointiin liittyviä päätöksiä. Samankaltaisia tuloksia voidaan huomata myös lukuisissa muissa viime vuosien tutkimuksissa.

Perinteisesti on uskottu, että asiakassuhteen pituus vaikuttaa positiivisesti asiakasarvoon. Asiakassuhteiden säilyttämisen uskotaan olevan selvästi halvempaa kuin uusien asiakkaiden hankkimisen, mikä yleensä pitääkin paikkansa. Monien tutkimusten mukaan yritykset keskittyvät kuitenkin ny-

kyisin jopa liikaa nykyisten asiakkaiden säilyttämiseen olettaen sen olevan liian usein uusien asiakkaiden hankkimista kannattavampaa. Asiakkaiden säilyttämiseen voidaan joutua käyttämään liikaa resursseja tai asiakkaille voidaan joutua antamaan esimerkiksi kanta-asiakkuusalennuksia, mikä laskee asiakkailta saatavaa katetta. Mikäli yritys käyttää kanta-asiakkuusalennuksia oikein, kasvaa asiakkuuksista saatu arvo esimerkiksi suuremman ostotiheyden ansiosta. Monissa nykyisissä tutkimuksissa painotetaan, että yritysten tulee tehdä kannattavuuslaskelmia sopivan tasapainon löytämiseksi asiakkaiden säilyttämisen ja hankinnan välille. Yritysten tulee asiakasvalintaa tehdessään pysyä arvioimaan asiakkailta saatujen tuottojen lisäksi asiakkaiden palvelemisesta aiheutuneita kustannuksia (Venkatesan et al. 2007, s. 592). Kustannukset jakautuvat yleensä hyvin pitkälle aikavälille, joten CLV-laskennan hyödyntäminen on erittäin hyvä keino asiakkaiden palvelemisesta aiheutuneiden kustannusten arvioimiseksi. CLV:n merkitys korostuu perinteisiin mittareihin verrattuna näitä kustannuksia laskettaessa, sillä ne voivat vaihdella hyvinkin paljon tuotteen tai palvelun mukaan, eikä historiaan katsominen ole siten kannattavaa.

Erityisesti BtoC-liiketoiminnassa asiakkaita on lähes poikkeuksetta niin paljon, ettei asiakasvalinta ole mahdollista ilman asiakassegmentointia. Mikäli segmentointi tehdään onnistuneesti, voivat asiakkaista saadut tuotot olla huomattavasti parempia kuin tuotot, jotka pystyttäisiin saavuttamaan ilman segmentointia. Bošnjakin ja Grljevićin (2011, s. 379) mukaan asiakkaiden tarpeiden ja toiminnan ymmärtäminen toimii perustana asiakkaan elinkaaren arvon kasvattamiselle. Segmentoinnin tavoitteena on erotella asiakkaat tiettyjen kriteerien mukaan siten, että valitut segmentit ovat kannattavia ja kasvavia, jolloin yritysten kannattaa kohdistaa toimenpiteitään kyseisille segmenteille. Tätä ei voida tehdä ilman järjestelmää, joilla tietoa voidaan analysoida. (Bošnjak, Grljević 2011, s. 379) Nyky-yhteiskunnassa tiedon kerääminen on yhä helpompaa ja myös yhä pienemmällä yrityksillä on resursseja kerätä tietoa asiakkaistaan sekä hyödyntää tätä tietoa laskentajärjestelmien avulla. Suuren tietomäärän hallitseminen saattaa nykyisin aiheuttaa yrityksissä kuitenkin suuria haasteita.

Kun yritys on päättänyt, keitä asiakkaita se pyrkii tavoittelemaan, on sen löydettävä sopivia viestintäkanavia, jotka vaikuttavat valittuihin asiakkaisiin mahdollisimman tehokkaasti. Tietyille asiakkaille sopii paremmin suoramainonta, kun taas toiset voivat kokea sen häiritseväksi. Tutkimuksissa on todettu myös liiallisen markkinoinnin heikentävän markkinoinnin tehokkuutta. Yrityksen tulee siten löytää sekä sopivat viestintäkanavat että käyttää sopiva määrä resursseja kutakin asiakassegmenttiä kohden. Venkatesanin ja Kumarin (2004, s. 121) mukaan yritysten tulee huomioida asiakkaita valitessaan myös se, että monet asiakkaat ostavat sekä eri tuotteita että oheistuotteita ja -palveluita samoilta yrityksiltä, mikä vaikuttaa positiivisesti asiakkailta saatuun arvoon. Näillä molemmilla teki-

jöillä on vaikutusta ostotiheyteen, mikä vaikuttaa merkittävästi asiakkaan elinkaaren arvoon. Vastaavalla tavalla yritys voi hyödyntää asiakasvalinnasta ja -segmentoinnista saatua tietoa myös muiden resurssien kohdentamisessa markkinointiresurssien lisäksi. Globaali yritys voi esimerkiksi kohdistaa aineelliset resurssinsa lähelle kannattavia asiakkaita, jotka on löydetty asiakassegmentoinnin avulla. Yritys voi esimerkiksi rakennuttaa tuotantolaitoksen toiselle mantereelle, jotta se pääsee potentiaalisten asiakkaiden lähelle.

Elinkaarisegmentointi on asiakkaan käytöksen ymmärtämistä ja ennustamista eri elinkaaren vaiheissa. Sen tarkoituksena on siirtää asiakas elinkaarella eteenpäin pysyvän asiakassuhteen saavuttamiseksi. Asiakkaista saatavassa tiedossa, arvon kehityksessä sekä asiakassuhteeseen vaikuttavissa tekijöissä on eroja elinkaaren eri vaiheissa. (Bayer 2010, s. 253) Asiakassuhteen alkuvaiheessa asiakkaasta ei ole vielä tietoa, joten yrityksen tulee pyrkiä kartoittamaan asiakkaan haluja ja tarpeita mahdollisimman nopeasti. Kun asiakkaasta ei ole paljoa tietoa, kehittyneiden tietojärjestelmien ja ennustamismallien merkitys kasvaa. Tällöin asiakkaan käytöstä tulee ennustaa muiden mahdollisimman samankaltaisten asiakkaiden käytöshistorian avulla. Kun asiakassuhde etenee, yrityksen tietämys asiakkaasta paranee koko ajan. Myös asiakkaiden arvon kehittymisessä on suuria eroja elinkaaren eri vaiheissa. Selvästi eniten arvoa saadaan asiakassuhteen kasvuvaiheessa, joten yrityksen tulee löytää keinoja sille, miten asiakas saadaan päivittämään tuotteitaan sekä keskittämään myös muiden tuotteiden ostoksia kyseisen yrityksen tuotteisiin. Elinkaarisegmentoinnissa on myös huomioitava se, että asiakassuhde syventyy sekä sen edetessä pidemmälle ajallisesti että asiakkaan ostojen lisääntyessä. Esimerkiksi asiakassuhteen loppuvaiheessa yrityksen ei tarvitse keskittyä asiakkaan luottamuksen saamiseen, vaan sen tulee ennemminkin saada asiakas ymmärtämään, miksi kyseinen yritys voi tyydyttää asiakkaan tarpeet kilpailijoitaan paremmin myös tulevaisuudessa. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat siihen, miten yrityksen tulee hallita asiakassuhteita asiakkaiden koko elinkaarien aikana.

5.4 Asiakkaan epäsuora arvo

Vaikka asiakasarvon laskenta ja asiakkuuksien hallinta on noussut viimeisen kymmenen vuoden aikana hyvin suosituksi tutkimusaiheeksi, ovat tutkimukset keskittyneet pääosin vain asiakkaan suoraan arvoon. Epäsuora arvo on siten jäänyt vähemmälle tarkastelulle, mutta se tulee todennäköisesti olemaan yksi hyvin keskeinen tutkimuskohde lähivuosina. Asiakkaan arvoa kasvattavat epäsuorasti esimerkiksi asiakkaan verkostovaikutukset sekä referenssivaikutukset toisiin asiakkaisiin. Liitteeseen 6 on koottu asiakkaan elinkaaren arvoon epäsuorasti vaikuttaviin tekijöihin liittyviä keskeisimpiä tutkimuksia viime vuosilta.

Verkostot ovat hyvin tärkeässä roolissa erityisesti BtoB-liiketoiminnassa. Yritysten tulee erityisesti asiakassuhteiden lopettamispäätöksiä tehdessään huomioida asiakkaiden verkostoista aiheutuva epäsuora arvo. Mikäli yritys ei halua enää palvella jotakin asiakasta, saattaa toinen asiakasyritys päättää asiakassuhteen tämän seurauksena. Yritykset tekevät paljon yhteistyötä, minkä takia yritysverkostot ovat niille hyvin tärkeitä. Yhteistyöyritykset haluavat usein keskittää suhteitaan tiettyjen yritysten kanssa. Esimerkkinä tästä voidaan pitää tilannetta, jossa kolme saman toimialan yritystä alkaa tehdä yhteistyötä. Kaikilla heillä on muutama potentiaalinen alihankkija, joilta he ostavat tarvitsemiansa komponentteja. Koska kaikki kolme yhteistyöyritystä haluavat, että niiden alihankkija pystyy tarjoamaan komponentteja yrityksille mahdollisimman kilpailukykyiseen hintaan myös jatkossa, on niiden järkevää valita sama alihankkija. Yritysverkostot ovat reaali maailmassa lähes poikkeuksetta huomattavasti tätä monimutkaisempia. Yritysten täytyy siten tuntea asiakkaidensa yritysverkostot mahdollisimman laajasti.

Vaikka verkostot ovat erittäin tärkeitä yritysten välisessä liiketoiminnassa, tulee myös kuluttajien väliset verkostot huomioida. Esimerkiksi matkapuhelinliittymissä, joissa puhelut ovat halvempia saman operaattorin liittymiin, hyötyvät matkapuhelinoperaattorit verkostoistaan merkittävästi. Mikäli yritykset menettävät verkostonsa asiakkaita, voi myös muiden yrityksen asiakkaiden palvelusta saama arvo laskea. Tämän seurauksena muut asiakkaat voivat lopettaa omat asiakassuhteensa operaattorin kanssa. Asiakkaiden verkostot ovat keskeisessä asemassa myös monissa muissa arkipäiväisissä tuotteissa, erityisesti sellaisissa tuotteissa, joissa keskittämällä saavutetaan etua. Kimin ja Leen (2007, s.125) mukaan verkostovaikutuksia voi aiheutua eri syistä. Asiakkaat voivat olettaa tuotteen olevan laadukas, mikäli muutkin asiakkaat ostavat samaa tuotetta. Toinen syy on asiakaskannan vaikutus tuotteen tai palvelun arvoon, mikä tuli esille myös edellä mainitussa esimerkissä. Vaikutusta voi myös olla sillä, että tuotteeseen liittyvien hankinnan jälkeisten palvelujen laatu riippuu muiden asiakkaiden kokemuksista sekä verkoston koosta. (Kim, Lee 2007, s.125) Esimerkiksi jos uusi tietokoneen käyttöjärjestelmä on laadultaan heikko, eivätkä kuluttajat alakaan käyttää sitä odotetussa mittakaavassa, saatetaan käyttöjärjestelmän päivittäminen lopettaa, mikä vaikuttaa käyttöjärjestelmän arvoon.

Toinen asiakassuhteiden epäsuoraan arvoon vaikuttavat tekijä on asiakkaiden referenssivaikutukset. Laajan Euroopassa tehdyn kyselytutkimuksen mukaan perhe tai ystävät vaikuttavat noin 60 prosenttiin kuluttajista heidän tehdessään ostopäätöstä (Ma et al. 2011b, s. 126). Kyseinen luku on jo itsessään hyvin merkittävä, mutta kun huomioon otetaan vielä tiedostamattomat vaikutukset vastaajien

keskuudessa, vaikuttaa lähipiiri hyvin voimakkaasti kuluttajien ostopäätöksiin. Esimerkiksi elektroniikkatuotteissa referenssivaikutukset ovat erityisen merkittäviä.

Asiakkaista voidaan tunnistaa tietynlainen asiakasryhmä, jonka asiakkaat suosittelevat tuotteita selvästi muita enemmän. Walsh ja Elsner (2012, s.78) kertovat tämän asiakasryhmän olevan hyvin merkittävä, mutta sen taloudellisista vaikutuksista on edelleen vähän tietoa. Tutkimuksessaan he huomasivat, että tällaisten asiakkaiden vaikutukset muihin asiakkaisiin ovat hyvin merkittäviä myös rahamääräisesti laskettuna. Nämä asiakkaat suosittelevat tuotteita tai palveluita moninkertaisesti muihin asiakkaisiin verrattuna. Epäsuorasta arvosta saatava hyöty asiakaskohtaisissa nettotuotoissa oli tutkimuksen mukaan ensimmäisenä vuotena noin 20 % ja seuraavina vuosina noin 15 % verrattuna muuten vastaaviin asiakkaisiin, joilla ei nähty olevan referenssiarvoa.

Internet, erityisesti sosiaalinen media, on referenssivaikuttajana kasvattanut suosiotaan merkittävästi viime vuosina. Ihmiset ovat tämän seurauksena entistä enemmän toistensa kanssa tekemisissä, joten esimerkiksi yrityksen maineeseen vaikuttavat tekijät leviävät nopeasti. Asiakkaat pyrkivät myös vaikuttamaan toisten asiakkaiden mielipiteisiin yhä enemmän. Weinbergin ja Bergerin (2011, s. 339) mukaan yritykset eivät nykyisin enää ole niin huolissaan markkinoinnin suorista vaikutuksista, vaan ne keskittyvät enemmän asiakassuhdemarkkinointiin. Epäsuorien tekijöiden vaikutukset tiedostetaan hyvin, mutta niitä ei ole vielä kovin paljoa onnistuttu sisällyttämään asiakkaan elinkaaren arvon mittaamiseen, sillä asiakkaiden epäsuora arvo on hyvin vaikeasti mitattavissa. Aivan viime vuosina on julkaistu jonkin verran tutkimuksia, jotka käsittelevät asiakkaan epäsuoran arvon sisällyttämistä CLV-laskentaan. Tutkimuksissa ei kuitenkaan ole kovinkaan paljoa tehty empiiristä tutkimusta, mutta tätä tullaan varmasti käsittelemään paljon lähivuosina.

5.5 Kapasiteetin hallinta ja resurssien allokointi

Lentoyhtiöt kehittivät aikoinaan kapasiteetin hallintatyökaluja lentolippujen myynnin hallintaan. Nykyisin niitä käytetään myynnin hallintaan myös muilla toimialoilla, kuten tilauksiin perustuvassa valmistusteollisuudessa sekä prosessiteollisuudessa. (Buhl et al. 2011, s.188) Yrityksillä on globalisoituvassa maailmassa yhä enemmän vaihtoehtoja, kenelle ne voivat myydä tuotteitaan. Tästä johtuen kapasiteetin hallinta ja resurssien allokointi ovat kasvattamassa merkitystään monilla toimialoilla. Kapasiteetin hallinta ja resurssien allokointi eivät ole enää kovinkaan uusi asia, mistä kertoo myös aiheisiin liittyvien tutkimusten määrän lievä lasku aivan viime vuosina. Kyseiset aiheet ovat kuitenkin hyvin keskeisiä hyödyntämiskohteita CLV-laskennalle. Liitteeseen 7 on koottu aiheisiin liittyviä keskeisimpiä tutkimuksia viime vuosilta.

Resurssien allokoinnin tavoitteena on, että yritykset pystyvät ensin tunnistamaan asiakkaat, joita niiden tulee tavoitella. Tämän jälkeen on päätettävä, kuinka paljon resursseja halutaan käyttää, sekä miten ja milloin kyseiset resurssit käytetään. (Bhatnagar et al. 2007, s. 128). Yritysten tulee pystyä arvioimaan, miten nykyinen tai tuleva asiakas vastaa resurssien käyttöön. Joihinkin asiakkaisiin resurssien käytöllä voi olla hyvinkin merkittävä vaikutus, kun taas toisiin asiakkaisiin ei pystytä vaikuttamaan, vaikka resursseja käytettäisiin kuinka paljon tahansa. Kun vaikutuksia esimerkiksi asiakkaiden asenteisiin ja käytöksiin tunnistetaan, pystytään resursseja kohdentamaan selvästi tarkemmin (Bhatnagar et al. 2007, s. 128). Nämä tekijät on huomioitava laskettaessa asiakkaan elinkaaren arvoa ja allokoitaessa resursseja.

Resurssien allokointiin on kaksi mahdollista lähestymistapaa. Asiakkaan palvelemiseen liittyviä kustannuksia voidaan pyrkiä arvioimaan regressiomallin avulla, jolloin tehdään päätös siitä, halutaanko asiakkaaseen käyttää resursseja. Toisaalta resursseja voidaan myös allokoida laskemalla, mikä on optimaalisin määrä käyttää resursseja asiakkaan elinkaaren arvon maksimoimiseksi. (Venkatesan et al. 2007, s. 580) Jälkimmäisessä lähestymistavassa yritysten tulee kuitenkin ennen lopullista päätöksentekoa huomioida, että resurssit voivat loppua kesken, jolloin kaikkia asiakkaita ei voida palvella halutulla tavalla. Kyseinen tapa on helpompi toteuttaa, mutta todellisuudessa yritysten resurssit ovat aina jossain määrin rajalliset. Joissakin tilanteissa yrityksellä voi kuitenkin olla mahdollisuus käyttää resursseja esimerkiksi markkinointiin käytännössä rajattomasti. Yksi tällainen tilanne on se, että yrityksen tuotteiden tai palveluiden kohderyhmä on hyvin pieni, jolloin asiakas-kohtainen resurssien käyttö voi olla hyvin suurta ilman, että resursseja käytettäisiin erityisen paljon. Yritysten tulee muistaa, että markkinointiin ei tule käyttää liikaa resursseja, sillä liian voimakas markkinointi voidaan kokea myös häiritsevänä. Myös resurssien käytön rajakustannukset voivat muodostua rajatuottoja suuremmiksi, jolloin resurssien käyttöä ei enää kannata lisätä. Käytännössä kuitenkin yritysten resurssit toimivat hyvin usein rajoittavana tekijänä.

Yksi käyttötarkoitus, mihin resurssien allokoointia käytetään, on varaston koon määrittäminen. Mikäli tuotteet loppuvat varastosta, ovat vaikutukset mitä todennäköisimmin erilaisia eri asiakkaisiin. Toiset asiakkaat saattavat tyytyä vain odottamaan tuotteen saapumista varastoon, kun taas toiset saattavat jopa päättää koko asiakassuhteen liian pitkän toimitusajan takia. Myös tuotekohtaisen varastotason määrittämiseen liittyviä päätöksiä tehtäessä tulee ottaa eriarvoiset asiakkaat huomioon. Samiin et al. (2011, s. 397,400) mukaan sovelluksia CLV-laskennasta voidaan hyödyntää määrittäessä optimaalista varastokokoa. Yrityksen on huomioitava muun muassa varastojen loppumisen

vaikutus asiakkaiden käytökseen sekä asiakkaiden menettämisestä aiheutuva nettotuottojen väheneminen.

Mikäli yrityksen kapasiteetti on rajoittunut, on yrityksellä mahdollisuus nostaa tuotteiden hintoja, mikä parantaa katetuottoja. CLV-laskentaa tehtäessä yrityksen tulee pyrkiä arvioimaan, miten asiakkaat reagoivat hinnan korotuksiin. Vaikka jokin asiakas on toista kannattavampi tuotteen hinnan ollessa tietyllä tasolla, voi rajoittuneen kapasiteetin tilanteessa asiakkaiden kannattavuus muuttua, mikäli alun perin kannattamattomampi asiakas on valmis maksamaan tuotteesta toista asiakasta enemmän. Yrityksen tulee siten pyrkiä arvioimaan, miten kapasiteetista saadaan mahdollisimman suuri hyöty, kun asiakkaita palvellaan tietyllä palveluasteella. Optimaaliseen kapasiteetin käyttöön liittyy suuria haasteita operatiivisessa liiketoiminnassa. Tätä varten on luotu malleja, jotka helpottavat yrityksen kapasiteetin hallintaa. Pfeiferin ja Ovchinnikovin (2011, s.183) mukaan puutteet yrityksen kapasiteetin hallinnassa voivat olla hyvinkin huomattavia. Ei ole mitenkään ennenkuulumatonta, että yrityksen optimaalinen käyttöaste on yli kaksinkertainen verrattuna yrityksen nykyiseen kapasiteetin käyttöön.

5.6 Asiakkaan arvon ennustaminen

Asiakkaan käyttäytymisen ennustamista on tutkittu viime vuosina melko paljon. Mitä tarkemmin asiakkaan koko elinkaarta pystytään ennustamaan, sitä paremmin yritys pystyy arvioimaan asiakkaan pitkän aikavälin kannattavuutta. Liitteeseen 8 on koottu keskeisimpiä viimeaikaisia tutkimuksia ja niiden johtopäätöksiä liittyen asiakkaan elinkaaren arvoon ja asiakkaan käytöksen ennustamiseen.

Monien perinteisten mittareiden ongelmana on, että ne olettavat asiakkaiden jatkavan tähänastista ostokäyttäytymistään myös tulevaisuudessa. Mikäli yritys pystyy ennustamaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä tulevaisuudessa onnistuneesti, pystyy se hyvissä ajoin kohdistamaan resurssiaan tulevaisuudessa kannattaville asiakkaille. Tulevaisuuteen katsovan CLV:n avulla yritys pystyy tarkemmin tunnistamaan pitkällä aikavälillä kannattavat asiakkaat. Yritys voi pystyä CLV-laskennan avulla muun muassa säästämään turhia kustannuksia, käyttämään resurssiaan paremmin tai saamaan parempaa tuottoa markkinointikampanjoilleen. (Kumar 2008, s. 26)

Elinkaaren pituuden ennustaminen on avaintekijä pitkän aikavälin asiakasarvon ennustamisessa (Han, Lu 2010, s. 264). Tutkijat ovat pyrkineet luomaan malleja, joilla asiakkaiden elinkaaren pituutta voidaan ennustaa yhä paremmin. Tästä esimerkki on Hanin ja Lun (2010, s. 264) esittelemä CART-malli, jossa asiakkaista kerätään tietoa tietokantaan, minkä jälkeen asiakkaat jaetaan ryh-

miin. Ryhmien asiakkaille määritellään ominaispiirteet, minkä avulla elinkaaren kestoa voidaan ennustaa. Mallin tarkka ennustaminen perustuu ryhmittelyyn, sillä kuluttajien käyttäytyminen on melko samanlaista, jos tietyt osatekijät käytöksessä viittaavat samankaltaiseen käytösmalliin. Ennuste tarkentuu sitä tarkemmaksi mitä enemmän järjestelmään saadaan kerättyä tietoa asiakkaista. Myös monet muut asiakkaan elinkaarta ennustavat mallit toimivat samalla tavoin.

Elinkaaren pituuden lisäksi myös asiakkaan käytös vaikuttaa asiakkuudesta saatuun arvoon. Pinchukin (2009, s. 109–110) mukaan yrityksen tulee löytää keskeisimmät seurattavat tekijät, minkä avulla luodaan malleja hyödyntäen tilastollisia menetelmiä. Menetelmien tarkoituksena on tarkkaila yksilön käytöstä ja siten tunnistaa asioita, jotka poikkeavat normaalista käytöksestä saman elinkaaren vaiheen asiakkaiden kanssa. (Pinchuk 2009, s. 109–110) Poikkeukset asiakkaiden käytöksessä tekevät ennustamisesta melko haasteellista. Asiakkaiden käytöksistä voi joskus olla hyvinkin vaikeaa löytää yhtäläisyyksiä, sillä käytös voi tietyiltä osin poiketa todella paljon eri yksilöiden välillä. Näitä eroja on kuitenkin pyrittävä analysoimaan, joten aiheeseen liittyviä tutkimuksia on tehty erojen tunnistamiseksi ja niiden syiden löytämiseksi. Guttman et al. (2010, s. 342, 345) mukaan asiakkaiden käytösten tarkkailu ja poikkeuksien tunnistaminen on erityisen tärkeää silloin, kun suhteita luodaan, suhteita uudistetaan tai muokataan sekä toimitettaessa tuotteita asiakkaille.

Asiakkaan elinkaaren arvon ennustaminen on monivaiheinen prosessi. Yrityksen tulee lähteä liikkeelle omista tavoitteistaan, joiden pohjalta muodostetaan ennustamiseen käytettävä malli. Prosessia ei päätetä, kun mittaus on suoritettu, vaan mallia kehitetään edelleen, jolloin asiakkaan elinkaaren arvoa pystytään arvioimaan entistä tarkemmin. Yean ja Khoo (2010, s. 1182–1184) jakavat ennustamisprosessin kahdeksaan vaiheeseen. Prosessi lähtee liikkeelle yrityksen vision, mission ja tavoitteiden määrittämisellä, minkä perusteella mittaamiselle luodaan ongelmanasettelu. Tämän jälkeen yrityksen tulee asettaa vaatimukset mittaukselle, minkä jälkeen suunnitellaan ennustamisprosessi. Seuraavaksi analysoidaan mittaukselle asetettuja vaatimuksia ja luodaan mittausmalli. Kolme viimeksi mainittua vaihetta kannattaa käydä läpi prosessimaisesti useita kertoja, jotta mittausmallista saadaan luotua mahdollisimman sopiva yrityksen tarpeisiin. Tämän jälkeen mittausmallia testataan, ja mikäli se tuntuu toimivan, voidaan se ottaa käyttöön. Lopuksi arvioidaan, tuottiko ennustaminen haluttuja tuloksia, minkä jälkeen tulokset voidaan koota. Jatkossa mallia voidaan kehittää paremmin vastaamaan yrityksen tarpeita.

Asiakkaan elinkaaren ennustaminen voidaan tehdä tarkemmin, kun käytetään monisäikeisempiä malleja. Jos otetaan enemmän muuttujia huomioon, tulee laskennan tuloksista kattavampia. (Rust et al. 2011, s. 292) Ennustamiseen käytettävä malli ei saa olla liian yksinkertainen, jotta eri asioita

otetaan huomioon tarpeeksi, mutta toisaalta ei myöskään liian monimutkainen, jotta ennustaminen ei sisällä liikaa arvailua. Jos muuttujia on liian paljon yrityksen saamaan tietoon verrattuna, heikenee laskennan tarkkuus. Tällöin merkittävien kriteerien, joista on myös tarkkaa tietoa, vaikutus voi jäädä pieneksi, vaikka niiden tulisi toimia päätöksenteon perustana. Yritysten on siten otettava sopiva määrä asioita huomioon oman tilanteensa mukaan. Mitä tarkempia ennusteita asiakkaista voidaan tehdä, sitä tarkemmin asiakkaiden elinkaarien arvoja arvioivia malleja pystytään luomaan.

Asiakasarvoon vaikuttavat monet eri muuttujat. Muuttujat ovat hyvin toimialakohtaisia ja osaa niistä on hyvin vaikeaa ennustaa. Tietyillä toimialoilla asiakkaan elinkaaren arvon ennustaminen on vaikeaa ulkoisten tekijöiden takia. Nämä tekijät ovat sellaisia, ettei yritys voi vaikuttaa niihin itse. Esimerkiksi finanssialalla pankkien on hyvin vaikeaa ennustaa asiakkaidensa tulevaisuuden kannattavuutta. Tämä johtuu siitä, että taloudelliset suhdanteet vaikuttavat pankkien liiketoimintaan merkittävästi. Näitä vaihteluja on hyvin vaikeaa ennustaa, mikä näkyy herkästi myös asiakaskannattavuudessa. Tästä syystä pankit ovat yhä edelleen hyvin tuotokeskeisiä toimialan palvelukeskeisestä luonteesta huolimatta. Toinen esimerkki ulkoisten tekijöiden vaikutuksista ovat yritysverkostot. Mikäli yritysverkostot ovat yritykselle hyvin tärkeitä, ja oma liiketoiminta on muista yrityksistä riippuvaista, on tulevaisuuden asiakaskannattavuutta hyvin vaikeaa ennustaa. Esimerkiksi jos yrityksen alihankkija nostaa tuotteiden hintoja, voi yrityksen omakin asiakaskannattavuus laskea kate-
tuottojen pienenemisen seurauksena, sillä yritys ei yleensä voi siirtää lisäkustannuksia suoraan asiakkaan maksettavaksi. Myös siinä tilanteessa, että yritys on mukana avoimien innovaatioiden kehittämisessä, voi asiakkaiden tulevaisuuden arvojen määrittäminen olla erityisen vaikeaa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman päätutkimuskysymyksenä oli selvittää, mitä lyhyen ja pitkän aikavälin asiakaskannattavuudesta on tutkittu viime vuosien aikana. Johtopäätöksissä aihetta tullaan tarkastelemaan laajemmasta näkökulmasta. Julkaistuihin tutkimustuloksiin ja omiin havaintoihin perustuen voidaan huomata eroja asiakaskannattavuudessa BtoB- ja BtoC-markkinoiden sekä eri toimialojen välillä. Johtopäätöksissä tullaan käsittelemään myös asiakaskannattavuuden merkitystä operatiivisessa päätöksenteossa sekä analysoimaan aihealuetta käsittelevää tieteellistä keskustelua. Tässä luvussa esiin nousseet havainnot ovat nousseet esille useaan otteeseen työtä tehtäessä.

Asiakaskannattavuuden erot yritysten sekä yrityksen ja kuluttajan välisessä liiketoiminnassa

Kannattavien asiakassuhteiden voidaan nähdä olevan menestyksekkään liiketoiminnan elinehto, oli sitten kyseessä BtoB- tai BtoC-markkinat. Menestyksekkään liiketoiminnan taustalla vaikuttavat perustekijät ovat samankaltaiset molemmilla markkinatyypeillä. Asiakaskannattavuuden mittaamisen merkitys kuitenkin korostuu enemmän yrityksen ja kuluttajan välisessä liiketoiminnassa. Syynä tähän voidaan pitää laajaa ja heterogeenistä asiakasjoukkoa sekä yritysten liiketoiminnan asiakaskeskeisyyttä. Yrityksellä ei suoranaisesti ole oikeutta olla palvelematta maksukykyistä asiakasta, mikäli tälle ei ole mitään yleisesti hyväksyttävää perustetta. Yritykset voivat kuitenkin pyrkiä esimerkiksi hinnoittelulla estämään itselleen epäsuotuisat asiakasryhmät liiketoimintansa ulkopuolelle. Tästä hyvä esimerkki on halpalentoyhtiöt, jotka pyrkivät hinnoittelunsa avulla vähentämään liikuntarajoitteisten asiakkaiden määrää. Tähän syynä on se, että halpalentoyhtiöiden tavoitteena on, etteivät lentokoneet seiso lentokentällä yhtäkään ylimääräistä minuuttia.

Tohtori V. Kumar, joka kuuluu ehdottomasti asiakaskannattavuutta tutkivien tutkijoiden kärkijoukkoon, mainitsi, että myös yritysten välisessä liiketoiminnassa käytetään hyväksi asiakasuskollisuusohjelmia, mutta niistä käytetään muita nimityksiä (Kumar 2008, s. 12). Tämä ei kuitenkaan yksiselitteisesti selitä sitä, miksi hakusanalla ”customer lifetime value” löytyvät empiiriset tutkimukset rajoittuvat pääasiallisesti asiakkaan ja kuluttajan väliseen liiketoimintaan. CLV:n mittaaminen näyttää olevan kuitenkin vielä kohtalaisen aluillaan BtoB-markkinoilla, joilla liiketoiminnallinen ajattelu on vielä huomattavan tuotokeskeistä. Yritysten välisessä liiketoiminnassa myyntivolyymi on yleisesti suurempi sekä tuotteet ovat kustannusrakenteeltaan raskaampia ja tuotespesifioinniltaan monimutkaisempia. Tähän löytyy useita luonnollisiakin syitä, mutta myös näiden yritysten tulisi tulevaisuudessa pyrkiä kohti asiakaslähtöisempää ajattelua. Vaikka esimerkiksi konepajateollisuuden yritys saattaa harjoittaa liiketoimintaa vain muutamien avainasiakkaiden kanssa, on yrityksen silti tiedostettava asiakkuudesta syntyneet kokonaistuotot ja -kustannukset. Vaikka myynnistä saa-

tava tuotto voi olla yritykselle näennäisesti hyvin suuri, saattaa asiakkuus aiheuttaa välillisiä kustannuksia kuormittamalla yrityksen resursseja paljon. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Olkiluoto 3 -ydinreaktorin rakentamista, jonka valmistuksen viivästyminen on aiheuttanut erittäin merkittäviä välillisiä kustannuksia laitostoimittajalle, Arevalle.

Asiakaskannattavuuden kehittyminen eri toimialoilla

Asiakaskannattavuutta käsittelevä tieteellinen keskustelu on empiirisissä tutkimuksissa rajoittunut melko suppealle määrälle toimialoja. Näiden toimialojen joukossa on suurimmaksi osaksi samoja toimialoja, jotka 1980-luvulta alkaen ovat ottaneet käyttöön asiakasuskollisuusohjelmia ensimmäisten toimialojen joukossa. Näitä toimialoja ovat esimerkiksi finanssi- ja hotelliala sekä vähittäiskauppa. 2000-luvulla lähes kaikki muutkin toimialat ottivat asiakasuskollisuusohjelmia käyttöön. Ohjelmien käyttöönotto vaatii yritykseltä kehittyneitä tietojärjestelmiä, joiden käyttöä ja käytettävyyttä on tutkittu myös asiakaskannattavuutta käsittelevissä tutkimuksissa. Tutkimus on kaiken kaikkiaan rajoittunut siis melko pienelle määrälle toimialoja, joita yhdistää monikin yhteinen tekijä. Nämä toimialat käyvät pääasiallisesti kauppaa kuluttajille, tarjoavat keskimäärin muita toimialoja enemmän palveluita sekä omaavat suuren ja heterogeenisen asiakaskannan. Syytä sille, miksi tutkimus on pääasiallisesti keskittynyt juuri näille toimialoille, on todellisuudessa vaikea sanoa, mutta syiden joukossa saattaa olla halu osallistua tutkimukselliseen keskusteluun sekä erilaisten laskentamallien ja teorioiden käyttökokemusten analysointi ensin rajoittuneemmalla toimialajoukolla.

Asiakaskannattavuus operatiivisella tasolla

Asiakaskannattavuuteen liittyvän tieteellisen keskustelun hajanaisuuden tulkitseminen saattaa aiheuttaa suuria haasteita työelämässä oleville johtajille. Koska keskustelu tarjoaa eri tutkijoiden mielestä toinen toistaan parempia malleja asiakkaan elinkaaren arvon määrittämiselle, on asiaan vähemmän tutustuneiden vaikea arvioida sitä, miten eri mallit eroavat toisistaan. Mallien eroavaisuudet liittyvät erityisesti mallien taustaoletuksiin sekä mallin ensisijaiseen käyttötarkoitukseen. Eri malleissa CLV-käsitettä myös määritellään eri tavoin. Määritelmät sisältävät rajauksen siitä, millä aikavälillä asiakasarvoa tarkastellaan sekä mitä asiakkuudesta aiheutuvia tuottoja ja kustannuksia laskelmassa otetaan huomioon.

Tieteellisen keskustelun synnyttämät tutkimustulokset eivät ole ensisijaisesti tarkoitettu operatiivisen liiketoiminnan tarpeisiin, joten johtajien ei siten tulisi ensisijaisesti tutustua asiakaskannattavuuteen tieteellisten artikkeleiden avulla. Tutkijoiden kirjoittamat kirjat, joissa tutkimuksessa saatuja tutkimustuloksissa esitellään popularisoituneemmassa muodossa, tarjoavat käytännöllisempiä

ratkaisuja operatiivisessa päätöksenteossa mukana oleville johtajille. Näiden kirjojen kirjoittavat ovat yleensä mukana myös aihealueen tieteellisessä tutkimuksessa, joten kirjoittajien voidaan nähdä suodattavan tiedemaailman tutkimusta todellisen liiketoiminnan tarpeisiin sopiviksi.

Johtajien tuntuu olevan vaikeaa tehdä päätöksiä, joiden perustana toimivat tulevaisuuteen perustuvat arviot asiakkaiden kannattavuudesta. Johtajat ovat ajatusmaailmaltaan usein analyttisiä ja rationaalisia, joten heidän on luonnollisempaa perustaa päätöksensä historiasta saatuun tietoon. Johtajat tällöin ajattelevat, että heillä on tukevampi perustelu päätöksenteolle kuin silloin, kun päätöksentekoon liittyy olennaisesti epävarman tulevaisuuden ennustamista.

Asiakaskannattavuutta käsittelevä tieteellinen keskustelu

Tarkasteltaessa asiakaskannattavuuteen liittyvää tieteellistä keskustelua viime vuosilta, selviää hiiven yllättäen se, että aihetta käsittelevä tutkimus on vielä melko alkutekijöissään. Aiheesta on kuitenkin kirjoitettu viime vuosina hyvin paljon tieteellisiä artikkeleita, joissa käsitellään erityisesti lyhyen aikavälin asiakaskannattavuutta, asiakkaan elinkaaren arvoa ja asiakaspääomaa. Vanhemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset ovat sivunneet edellä mainittuja tekijöitä keskittyen lähinnä asiakassuhteiden johtamiseen, jonka edistykellisyttä yrityksessä voidaan pitää asiakaskannattavuuden mittaamisen elinehtona. Viime vuosina tehdyissä tutkimuksissa on erityisesti korostunut asioiden taustalla olevien teorioiden ja erilaisten laskentamallien esittely sekä rajoittuneella toimialajoukolla tehdyt empiiriset tutkimukset. Vaikka empiirisiä tutkimuksia on viime vuosina tehty, on niissä käytetyt tutkimusmenetelmät rajoittuneet hyvin pitkälti kvantitatiiviseen tutkimukseen. Monissa vuosina 2010–2012 julkaistuissa tutkimuksissa on erilaisin tilastollisin menetelmin arvioitu eri asiakkaiden kannattavuutta heidän elinkaariensa aikana. Toisaalta tällaiset tutkimukset ovat hyvin mielenkiintoisia ja ajatuksia herättäviä, mutta määrällisten tutkimusmenetelmien ylikorostuminen jättää asian taustalla olevat tekijät usein vähemmälle huomiolle. Mikäli kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä olisi käytetty enemmän määrällisten tutkimusten rinnalla, voisi asiakaskannattavuuteen liittyvä tutkimuskeskustelu olla nyt huomattavasti pidemmällä. Tutkijoiden ja yritysten tulisi selkeämmin ymmärtää se, että korkea CLV ei sinällään ole tutkimuksen tai liiketoiminnan itseisarvo, jos kannattavuuden taustalla olevia tekijöitä ei syvällisesti ymmärretä ja osata hyödyntää. Tämä korostuu erityisesti pitkän aikavälin asiakaskannattavuuksia laskettaessa, sillä sen laskenta sisältää lähtökohtaisesti jo huomattavasti enemmän epätietoisuutta.

Tieteellisen tutkimuksen voidaan nähdä etenevän melko hitaasti, sillä tehdyt tutkimukset vaikuttavat melko puolueellisilta. Vaikka toisten tutkijoiden malleihin viitataan usein, tutkimuksissa otetaan

kuitenkin harvoin kantaa toisten mallien merkittävyyteen ja toimivuuteen. Pääsääntöisesti niissä pyritään todistamaan sitä, miksi tutkijan oma malli on muita parempi. Tämä luo mielikuvan siitä, että tutkijat ovat myös keskenään välillä hyvinkin erimielisiä siitä, minkälaisiin päätöksentekotilanteisiin CLV-laskenta on todellisuudessa tarkoitettu, sekä minkä aikavälin asiakasarvoa sillä tulisi arvioida.

Niin lyhyen kuin pitkänkin aikavälin asiakaskannattavuuteen liittyvä tutkimus ja kirjallisuus ovat hyvin markkinointipainotteista. Johdon laskentatoimen näkökulmasta suomen kielellä asiakaskannattavuudesta on lähinnä mainittu joissakin johdon laskentatoimen perusteoksissa, mutta suoranaisesti juuri asiakaskannattavuudesta kirjoitettua kirjallisuutta on niukasti. Asiakaskannattavuudesta on kehittynyt yksi keskeinen johdon laskentatoimen työkalu, joten tulevaisuudessa voidaan odottaa julkaistavan lisää johdon laskentatoimen näkökulmasta kirjoitettua asiakaskannattavuuteen liittyvää kirjallisuutta. Markkinoinnin näkökulman ollessa liian hallitsevassa asemassa on lukijan tiedostettava minkälaisia erityispiirteitä sekä eroavaisuuksia markkinoinnin ja laskentatoimen kirjallisuudessa yleensä on. Markkinoinnin näkökulmasta kirjoitettu kirjallisuus huomioi asiakkaasta saadut myyntikustannukset sekä tuotteen valmistamisesta syntyneet välittömät kustannukset. Markkinoinnissa huomioidaan näin ollen lähinnä vain myyntikate, kun taas johdon laskentatoimessa ollaan kiinnostuneita myös muista katteista. Asiakaskannattavuutta laskettaessa on erityisen tärkeää tiedottaa kaikki asiakkuudesta syntyneet kustannukset ja tuotot, jotka voidaan ABC-laskennan avulla kohdistaa asiakkaalle. Tämän takia sekä tieteellisiin artikkeleihin että niiden keskeisimmistä tuloksista julkaistuun kirjallisuuteen kaivataan enemmän johdon laskentatoimen näkökulmaa. Markkinoinnin näkökulman yleisyys asiakaskannattavuutta käsittelevässä kirjallisuudessa on toisaalta luonnollista, sillä markkinointikustannukset ovat erityisesti jo olemassa olevissa asiakkuuksissa merkittävin kustannuserä. Tämän lisäksi markkinointiin liittyvä ajattelutapa on ollut huomattavasti johdon laskentatoimea pidempään asiakaskeskeinen, sekä erityisesti CLV:stä kirjoittavat tutkijat ovat koulutukseltaan usein markkinointitaustaisia.

Tulevaisuuden tutkimukselta voidaan odottaa ensisijaisesti sellaisia tuloksia, joita pystytään yleistämään yli toimialarajojen. Nykyisin empiirinen tutkimus on lähinnä kohdistunut muutamaankin toimialaan, eikä tutkimustuloksia ole tutkijoidenkaan mukaan aina voitu yleistää koskemaan edes samankaltaisia toimialoja. Asiakaskannattavuuden mittaamiseen liittyvät erityistarpeet ovat toki tulevaisuudessakin hyvin toimialasidonnaisia, mutta joitakin yleispäteviä ohjesääntöjä odotettaisiin tulevaisuudessa pystyttävän määrittelemään.

7 YHTEENVETO

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena oli antaa lukijalle käsitys asiakaskannattavuuden mittaamisesta niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Päättökysymyksenä oli selvittää, mitä lyhyen (CPA) ja pitkän (CLV) aikavälin asiakaskannattavuudesta on tutkittu viime vuosina. Taustatietona asiakkaan elinkaaren arvon käsittelylle tarkasteltiin asiakaskannattavuuden mittaamista lyhyellä aikavälillä sekä asiakkaan elinkaaren vaiheita. Lyhyen aikavälin asiakaskannattavuutta käsittelevä empiirinen tutkimus on painottunut palvelualoille. Tutkimuksissa käsiteltiin paljon asiakkaiden kullurakenteita sekä ABC-laskentaa.

CLV:n voidaan nähdä olevan kehittyneen tiettyjen toimialojen asiakasuskollisuusohjelmista, mutta asiakasuskollisuutta ei voida kuitenkaan pitää korkean asiakkaan elinkaaren arvon takeena. CLV voidaan määritellä ja laskea eri tavoin. Määritelmien ja laskentamallien suurimmat erot syntyvät siitä, millä aikavälillä arvoa mitataan, sekä mitkä tuotot ja kustannukset otetaan tarkasteluun mukaan. Sekä lyhyen että pitkän aikavälin asiakaskannattavuuslaskennassa havaittiin eroja BtoB- ja BtoC-liiketoiminnan välillä.

Työssä koottiin CLV:hen liittyvät viime vuosien tutkimukset aihepiireittäin. Suuri osa tutkimuksista keskittyi erilaisten CLV-mallien esittelyyn ja analysointiin sekä niiden toimivuuden tarkasteluun empiirisen tutkimuksen avulla. Malleissa huomattiin eroja muun muassa toimialasta ja käyttötarkoituksesta riippuen. Tutkimuksissa oli myös käsitelty erilaisia CLV-laskennan hyödyntämiskohteita. Asiakasvalintaa voidaan pitää CLV-laskennan tärkeimpänä hyödyntämiskohteena. Asiakasvalinnalla on hyvin keskeinen merkitys sille, miksi asiakkaan elinkaaren arvoa ylipäättänsä mitataan. Asiakasvalinta perustuu segmentointiin, joka on välttämätöntä onnistuneen asiakasvalinnan kannalta. CLV-laskentaa hyödynnetään myös kapasiteetin hallinnassa ja resurssien allokoinnissa. Mitä tarkempaa tietoa asiakkaista saadaan, sitä helpompaa resursseja on kohdistaa oikein. Epäsuoraa arvoa käsiteltäessä vaikutuksia havaittiin sekä asiakkaiden verkostoilla että asiakkaiden referenssivaikutuksilla. Viimeinen tutkimuksista löydetty aihepiiri, jota käsiteltiin tarkemmin, oli asiakkaan elinkaaren arvon ennustaminen. Mikäli asiakkaiden tulevaisuuden arvoa voidaan ennustaa tarkasti, voidaan tätä tietoa käyttää perustana päätöksenteolle. Asiakkaan elinkaaren arvon mittaamisesta saatua informaatiota voidaan hyödyntää sekä operatiivisessa että strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa. Lopuksi tarkasteltiin työtä tehdessä esiin nousseita johtopäätöksiä laajemmassa näkökulmassa.

LÄHTEET

Kirjat

Hellman, K., Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum.

Hornngren, C., Datar, S., Foster, G. 2002. Cost accounting. 11th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, P., Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Porvoo: WSOY.

Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M., Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

Kotler, P. 2003. Marketing management. 11th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Kumar, V. 2008. Managing customers for profit: strategies to increase profits and build loyalty. Upper Saddle River, New Jersey: Wharton School Publishing.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 1.–2. painos. Helsinki: WSOY.

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Storbacka, K., Lehtinen, J. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 7. painos. Helsinki: WSOY.

Suomela, P., Manninen, O., Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1. painos. Helsinki: Edita.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Helsinki: KY-palvelu.

Artikkelit

Bayer, J. 2010. Customer segmentation in the telecommunications industry. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, vol. 17, issue 3–4, pp. 247–256.

Bhatnagar, N., Maryott, K., Bejou, D. 2007. Customer Selection and Prioritization: The Optimal Resource Allocation Approach to Maximizing Customer Value. *Journal of Relationship Marketing*, vol. 6, issue 3–4, pp. 117–130.

Buhl, H.U., Klein, R., Kolb, J., Landherr, A. 2011. CR²M-an approach for capacity control considering long-term effects on the value of a customer for the company. *Journal of Management Control*, vol. 22, issue 2, pp. 187–204.

- Campbell, D., Frei, F. 2010. Cost structure, customer profitability, and retention implications of self-service distribution channels: Evidence from customer behavior in an online banking channel. *Management Science*, vol. 56, issue 1, pp. 4–24.
- Chan, S.L., Ip, W.H., Cho, V. 2010. A model for predicting customer value from perspectives of product attractiveness and marketing strategy. *Expert Systems with Applications*, vol. 37, issue 2, pp. 1207–1215.
- Chang, W.-L. 2011. IValue: A knowledge-based system for estimating customer prospect value. *Knowledge-Based Systems*, vol. 24, issue 8, pp. 1181–1186.
- Dalci, I., Tanis, V., Kosan, L. 2010. Customer profitability analysis with time-driven activity-based costing: A case study in a hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 22, issue 5, pp 609–637.
- Holm, M., Kumar, V., Rohde, C. 2011. Measuring customer profitability in complex environments: an interdisciplinary contingency framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, article in press, pp. 1–15.
- Kim, E., Lee, B. 2007. An economic analysis of customer selection and leveraging strategies in a market where network externalities exist. *Decision Support Systems*, vol. 44, issue 1, pp. 124–134.
- Lämsiluoto, A. 2007. Asiakaskannattavuus globaaleilla markkinoilla. *Yritystalous*, 5/2007, pp. 38–41.
- Lee, C., Lin, T., Chen, C. 2010. The determinant of customer profitability on the financial institution, *Service Industries Journal*, vol. 30, issue 14, pp. 2311–2328.
- Moser, M.J. 2011. Strengthening American manufacturing with CPR®: The Hartfiel automation process for building customer profitability. *Global Business and Organizational Excellence*, vol. 30, Issue 6, pp. 27–36.
- Mulhern, F. 1999. Customer profitability analysis: measurement, concentration and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 13, issue 1, pp. 25–40.
- Persson, A. 2011. The management of customer relationships as assets in the retail banking sector. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 19, issue 1, pp. 105–119.
- Petersen, M.J. 2011. Structural and executional drivers of downstream revenue. *Advances in Accounting*, vol 27, issue 1, pp 54-61.
- Pfeifer, P.E., Ovchinnikov, A. 2011. A Note on Willingness to Spend and Customer Lifetime Value for Firms with Limited Capacity. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 25, issue 3, pp. 178–189.
- Pinchuk, S. 2009. Changing revenue management and marketing using a new Customer Life Cycle system. *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 8, issue 1, pp. 109–111.
- Rust, R.T., Kumar, V., Venkatesan, R. 2011. Will the frog change into a prince? Predicting future customer profitability. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 28, issue 4, pp. 281–294.

Ryals, L. 2005. Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. *Journal of Marketing*, vol. 69, issue 4, pp. 252–261.

Samii, A.-B., Pibernik, R., Yadav, P. 2011. An inventory reservation problem with nesting and fill rate-based performance measures. *International Journal of Production Economics*, vol. 133, issue 1, pp. 393–402.

Venkatesan, R., Kumar, V. 2004. A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing*, vol. 68, issue 4, pp. 106–125.

Venkatesan, R., Kumar, V., Bohling, T. 2007. Optimal customer relationship management using bayesian decision theory: An application for customer selection. *Journal of Marketing Research*, vol. 44, issue 4, pp. 579–594.

Walsh, G., Elsner, R. 2012. Improving referral management by quantifying market mavens' word of mouth value. *European Management Journal*, vol. 30, issue 1, pp. 74–81.

Wiesel, T., Skiera, B., Villanueva, J. 2011. Customer Lifetime Value and Customer Equity Models Using Company-reported Summary Data. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 25, issue 1, pp. 20–22.

Weinberg, B.D., Berger, P.D. 2011. Connected customer lifetime value: The impact of social media. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, vol. 12, issue 4, pp. 328–344.

Wu, S.-I., Li, P.-C. 2011. The relationships between CRM, RQ, and CLV based on different hotel preferences. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 30, issue 2, pp. 262–271.

Konferenssiesitelmät

Bošnjak, Z., Grljević, O. 2011. Credit users segmentation for improved customer relationship management in banking. 6th IEEE International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics, Timisoara, Romania, pp. 379–384.

Guttman, C., Wickramasinghe, K., Thomas, I., Georgeff, M., Schmidt, H. 2010. Intelligent Adherence Support to Manage Contractual Relationships. International Conference on Web Intelligence and Intelligent Agent Technology - Workshops, Toronto, Canada, 31.8.2010–3.9.2010, pp. 342–345.

Han, S., Lu, S. 2010. A Prediction Model for Telecom Customer Lifecycle based-on CART Tree. 7th International Conference on Service Systems and Service Management, Tokyo, Japan, 28.6.2010–30.6.2010, pp. 264–267.

Khajvand, M., Tarokh, M.J. 2010. Recommendation rules for an online game site based on customer lifetime value. 7th International Conference on Service Systems and Service Management, Tokyo, Japan, 28.6.2010–30.6.2010, pp. 968–973.

Ma, T., Dong, D., Guo, Y. 2011a. Conceptual framework and theoretical development on CLV research. International Conference on E-Business and E-Government, Shanghai, China, 6.5.2011–8.5.2011, pp. 1165–1168.

Ma, T., Dong, D., Guo, Y. 2011b. Recommendation in customer reference value model. International Conference on Business Computing and Global Informatization, Shanghai, China, 29.7.2011–31.7.2011, pp. 126–129.

Yean, L.C., Khoo, V.K.T. 2010. Customer relationship management: Computer-assisted tools for customer lifetime value prediction. 2010 International Symposium on Information Technology, Malaysia, Kuala Lumpur, 15.6.2010–17.6.2010, pp. 1180–1185.

Verkkajulkaisut

Mutanen, T. 2005. Asiakkaan elinkaariarvon viitekehys [verkkodokumentti]. [Viitattu 09.02.2012]. Saatavilla http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2005/ltv_raportti.pdf

Taloussanommat 2010. Tee tulosta, johda asiakaskannattavuutta [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.2.2012]. Saatavilla http://www.taloussanommat.fi/files/Asiakaskannattavuus_18-3-2010_ICMI_Cox_IPSS.pdf

LIITTEET

Liite 1. Sylinteri Oy:n kahden asiakkaan asiakaskate ABC-laskennalla (mukaillen Järvenpää 2010 s. 155)

Asiakas: Yritys A

Myynti (kvartaali 1)	Määrä (kpl)	Hinta(€) /kpl		67500
Tuote: Sylinteri A	500	105		
Tuote: Sylinteri B	100	150		
./ Tuotekustannukset				58500
Tuote: Sylinteri A	500	90		
Tuote: Sylinteri B	100	135		
TUOTEKATE				9000
Toimisto	Kohdistustekijä	Lukumäärä	€/tekijä	
Asiakaskäynnit	käynnit	8	300	2400
Tilausten vastaanotto	tilausten lkm.	20	50	1000
Tuotteiden lähettäminen	toimitukset	22	35	770
Laskutus	laskujen lkm.	22	15	330
Asiakasrekisteri, kampanjat ym.	asiakkaiden lkm.	1	140	140
./ Markkinointikustannukset				4640
ASIAKASKATE				4360

Asiakas: Yritys B

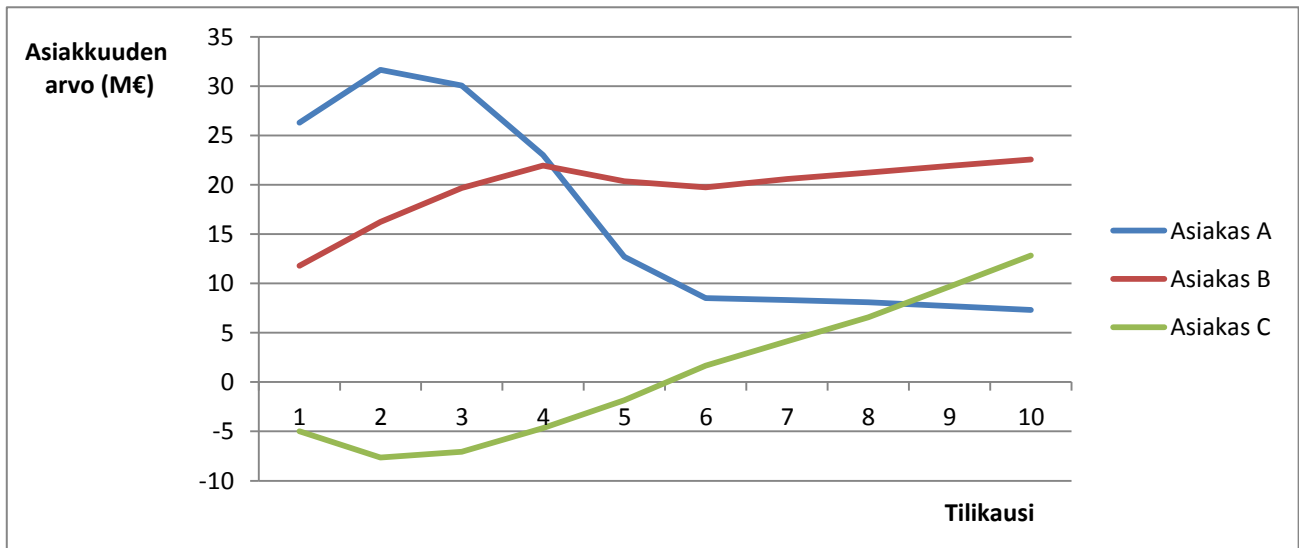
Myynti (kvartaali 1)	Määrä (kpl)	Hinta(€) /kpl		48150
Tuote: Sylinteri A	380	105		
Tuote: Sylinteri B	55	150		
./ Tuotekustannukset				41625
Tuote: Sylinteri A	380	90		
Tuote: Sylinteri B	55	135		
TUOTEKATE				6525
Toimisto	Kohdistustekijä	Lukumäärä	€/tekijä	
Asiakaskäynnit	käynnit	2	300	600
Tilausten vastaanotto	tilausten lkm.	3	50	150
Tuotteiden lähettäminen	toimitukset	3	35	105
Laskutus	laskujen lkm.	3	15	45
Asiakasrekisteri, kampanjat ym.	asiakkaiden lkm.	1	140	140
./ Markkinointikustannukset				1040
ASIAKASKATE				5485

Liite 2. Lyhyen aikavälin asiakaskannattavuuteen liittyviä viimeaikaisia tutkimuksia

Tekijä(t)	Toimiala	Johtopäätökset
Dalci, Tanis, Kosan (2010)	Hotelli	<ul style="list-style-type: none"> • Sellaiset asiakassegmentit, jotka osoittautuivat ABC-laskennalla kannattamattomiksi, olivatkin aikaan perustuvalla ABC-laskennalla mitattuina kannattavia. • Hotellialalla, niin kuin palvelualoilla yleensä, syntyy välillisiä kustannuksia huomattavan paljon → ABC-laskentaa syytä hyödyntää, jotta asiakkaan käyttämien resurssien kulut voidaan kohdistaa asiakkaan maksettavaksi.
Campbell, Frei (2010)	Finanssi	<ul style="list-style-type: none"> • Yritys voi hyödyntää asiakaskannattavuusanalyysia kustannusten hallinnassa. • Uuden teknologian käyttöönotto finanssialalla mahdollistaa asiakaskohtaisen kannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden lisääntymisen → vaikuttaa asiakkaiden säilymiseen. • Uutta teknologiaa voidaan finanssialalla hyödyntää esimerkiksi verkkopankeissa → pankit voivat vähentää kustannuksia, lisätä palvelunlaatua, parantaa asiakkaasta saatua tuottoa.
Moser (2011)	Automaatio	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskannattavuutta voidaan kehittää myös parantamalla myyntikatetta tehostamalla yrityksen tuotantoa ja prosesseja, esimerkiksi pienentämällä läpimenoaikaa ja vähentämällä kokoonpanossa tarvittavien komponenttien määrää.
Holm, Kumar, Rohde (2011)		<ul style="list-style-type: none"> • Artikkelisi sisältää taulukon, johon on koottu vuosina 1989–2008 tehtyjä asiakaskannattavuuteen liittyviä keskeisiä tutkimuksia ja niiden johtopäätöksiä. • Yritysten tulee löytää tasapaino CPA:n ja CLV:n käytön välille.
Lee, Lin, Chen (2010)	Finanssi	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan ostamien tuotteiden määrällä, ostotiheydellä, asiakaspalvelun käytön määrällä ja asiakastyytyväisyydellä on tutkimuksen mukaan hyvin merkittävä vaikutus asiakaskannattavuuteen. • Pankit ovat muuttumassa tuotekeskeisistä asiakaskeskeisiksi. • Kuluttajan iällä, palkkatasolla ja asiakassuhteen kestolla ei voida nähdä olevan merkittävää vaikutusta asiakaskannattavuuteen. • Pankin yritysasiakkaiden kuukausittainen nettotuotto vaihtelee toimialoittain.
Petersen (2011)	Sairaala	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluntarjoajan ominaispiirteillä (esim. kapasiteetilla, sijainnilla) on merkittävä vaikutus asiakkailta saatuihin tuottoihin.

Liite 3. Hissi Oyj:n asiakkaat sekä asiakkuuksien arvo, tuotot ja kustannukset tarkastelujaksolla

	Asiakas A	Asiakas B	Asiakas C
Kotipaikka	Suomi	Saksa	Kiina
Asiakkuuden merkitys	Volyymi	Epäsuora-arvo	Potentiaali
Muutos asiakkuudessa	Luopuu asiakkuudesta	Referenssivaikutus C:hen	Merkittävä kasvu
Asiakkuuden arvo alussa	Suuri	Pieni	-
Asiakkuuden arvo lopussa	Pieni	Suuri	Keskisuuri



ASIAKAS A		(1000 €)									
Tilikausi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
TUOTOT											
Tuotteet	20 000	15 000	10 000	5 000	0	0	0	0	0	0	
Palvelut	5 000	5 000	5 000	3 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	
Myynti yhteensä	25 000	20 000	15 000	8 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	
Epäsuora-arvo	1 000	1 000	-5 000	-9 000	-11 000	-5 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	
YHTEENSÄ	26 000	21 000	10 000	-1 000	-9 000	-3 000	1 000	1 000	1 000	1 000	
KUSTANNUKSET											
Tuote-	16 000	12 000	8 000	4 000	0	0	0	0	0	0	
Huolto-	3 000	3 000	3 000	1 800	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	
Asiakassuhde-	500	500	500	200	100	0	0	0	200	200	
Logistiikka-	200	150	100	50	0	0	0	0	0	0	
YHTEENSÄ	19 700	15 650	11 600	6 050	1 300	1 200	1 200	1 200	1 400	1 400	
ASIAKASKATE	6 300	5 350	-1 600	-7 050	-10 300	-4 200	-200	-200	-400	-400	
ASIAKASARVO	26 300	31 650	30 050	23 000	12 700	8 500	8 300	8 100	7 700	7 300	

Asiakasarvo tilikauden 1 alussa: 20 000 €

(jatkuu)

(liite 3 jatkoa)

ASIAKAS B (1000 €)

Tilikausi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TUOTOT										
Tuotteet	5 000	3 000	3 000	7 000	0	0	3 000	2 000	2 000	2 000
Palvelut	2 500	2 500	2 500	1 500	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Myynti yhteensä	7 500	5 500	5 500	8 500	1 000	1 000	4 000	3 000	3 000	3 000
Epäsuora-arvo	0	3 000	2 000	500	0	0	0	0	0	0
YHTEENSÄ	7 500	8 500	7 500	9 000	1 000	1 000	4 000	3 000	3 000	3 000
KUSTANNUKSET										
Tuote-	4 000	2 400	2 400	5 600	0	0	2 400	1 600	1 600	1 600
Huolto-	1 500	1 500	1 500	900	600	600	600	600	600	600
Asiakassuhde-	100	100	100	100	2 000	1 000	100	100	100	100
Logistiikka-	100	60	60	140	0	0	60	40	40	40
YHTEENSÄ	5 700	4 060	4 060	6 740	2 600	1 600	3 160	2 340	2 340	2 340
ASIAKASKATE	1 800	4 440	3 440	2 260	-1 600	-600	840	660	660	660
ASIAKASARVO	11 800	16 240	19 680	21 940	20 340	19 740	20 580	21 240	21 900	22 560

Asiakasarvo tilikauden 1 alussa: 10 000 €

ASIAKAS C (1000 €)

Tilikausi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TUOTOT										
Tuotteet	0	2 000	6 000	14 000	16 000	20 000	8 000	8 000	12 000	12 000
Palvelut	0	0	200	300	500	500	500	700	700	800
Myynti yhteensä	0	2 000	6 200	14 300	16 500	20 500	8 500	8 700	12 700	12 800
Epäsuora-arvo	0	0	0	0	0	0	1 000	1 000	1 000	1 000
YHTEENSÄ	0	2 000	6 200	14 300	16 500	20 500	9 500	9 700	13 700	13 800
KUSTANNUKSET										
Tuote-	0	1 600	4 800	11 200	12 800	16 000	6 400	6 400	9 600	9 600
Huolto-	0	0	120	180	300	300	300	420	420	480
Asiakassuhde-	5 000	3 000	500	100	100	100	100	200	200	200
Logistiikka-	0	60	180	420	480	600	240	240	360	360
YHTEENSÄ	0	4 660	5 600	11 900	13 680	17 000	7 040	7 260	10 580	10 640
ASIAKASKATE	0	-2 660	600	2 400	2 820	3 500	2 460	2 440	3 120	3 160
ASIAKASARVO	-5 000	-7 660	-7 060	-4 660	-1 840	1 660	4 120	6 560	9 680	12 840

Asiakasarvo tilikauden 1 alussa: 0 €

Liite 4. Asiakkaan elinkaaren arvoon liittyviä viimeaikaisia tutkimuksia

Tekijä(t)	Toimiala	Johtopäätökset
Ryals (2005)	Finanssi	<ul style="list-style-type: none"> • Finanssiyrityksen yritysasiakkaiden CLV vaihtelee hyvin voimakkaasti yritysasiakkaan volyyymista ja toimialasta riippuen. • Yritysasiakkaista saatu kateprosentin voidaan nähdä olevan toimialaan sidottu, mutta silti eri toimialojen yritykset voivat saada saman suuruusluokan CLV:n johtuen tuottojen ja kustannusten keskinäisestä suhteesta. • Segmentointi on finanssialan kuluttaja-asiakkaille yleistä → vaikutus strategiaan ja resurssien kohdistamiseen.
Persson (2011)	Finanssi	<ul style="list-style-type: none"> • Teoreettisia malleja on esitelty viime vuosina hyvin paljon, mutta empiiristen tutkimusten määrä on vielä toistaiseksi melko vähäinen. • Artikkelissa tutkittiin yhdeksää pohjoismaalaista pankkia laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Pyrittiin selvittämään haastatteluiden avulla miten pankit mittaavat asiakkaidensa kannattavuutta.
Rust, Kumar, Venkatesan (2011)	”Korkea teknologia”	<ul style="list-style-type: none"> • Artikkelissa esitellään malli, joka sisältää hyvin monta muuttujaa, jotka vaikuttavat asiakkaiden kannattavuuteen. Tekijät ovat jaoteltu hankinta-, myyntikate- ja markkinointiosalualueisiin.
Holm, Kumar, Rohde (2011)	-	<ul style="list-style-type: none"> • Artikkelisi sisältää taulukon, johon on koottu vuosina 1997–2010 tehtyjä CLV:hen liittyviä keskeisiä tutkimuksia ja niiden johtopäätöksiä.
Wiesel, Skiera, Villanueva (2011)	-	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimuksessa esitellään teoreettinen malli, jossa yhden asiakkaan elinkaaren arvoa verrataan kaikkien asiakkaiden muodostamaan pääomaan koko elinkaaren aikana (CLV/CE). • Mallia ei ole vielä otettu käyttöön, mutta siitä voisi tutkijoiden mukaan syntyä mielenkiintoinen ”tunnusluku” yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille → Nähtäisiin eri asiakkaiden vaikutus yrityksen markkina-arvoon.
Wu, Li (2011)	Hotelli	<ul style="list-style-type: none"> • Suurin osa CRM:ää ja CLV:tä käsittelevistä tutkimuksista on tehty yrityksen näkökulmasta. Asiakkaan näkökulma näissä tutkimuksissa on jäänyt hyvin vähäiselle huomiolle. • Tutkimuksessa selvisi CRM:n, RQ:n ja CLV:n väliset yhteydet. Lisäksi asiakkuuksien johtamisella on samanlaiset vaikutukset asiakassuhteiden laatuun eri asiakasryhmien välillä.

Liite 5. Asiakasvalintaan ja segmentointiin liittyviä viimeaikaisia tutkimuksia

Tekijä(t)	Toimiala	Johtopäätökset
Bošnjak, Grljević (2011)	Finanssi	<ul style="list-style-type: none"> • Yritykset, jotka keräävät asiakastietoa, onnistuvat segmentoinnissa huomattavasti paremmin → tuloksekkaampia. • Tutkimuksessa esitellään esimerkki asiakashallintaa parantavasta segmentoinnista pankkialalla.
Bhatnagar, Maryott, Bejou (2007)	-	<ul style="list-style-type: none"> • Tehokkain tapa asiakasvalintaan on CLV:n käyttö joko yksin tai yhdessä jonkin perinteisen mittarin kanssa. • Perinteisen olettamuksen vastaisesti pitkät asiakassuhteet eivät ole välttämättä kaikkein kannattavimpia. Asiakkuuksien hankinnan ja säilyttämisen välille tulee löytää sopiva tasapaino.
Venkatesan, Kumar, Bohling (2007)	”Korkea teknologia.”	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden arvoa voidaan ennustaa muita malleja tarkemmin mallilla, joka huomioi hankintojen ajankohdan ja määrän. • Asiakasvalinnassa johtajien tulisi erityisesti keskittyä asiakkaiden palvelemisesta aiheutuneisiin kustannuksiin.
Kim, Lee (2007)	-	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasvalinnassa tulee huomioida asiakkaiden verkostot, jotka voivat vaikuttaa kannattavuuteen merkittävästi. • Mikäli yritys ei tunnista asiakkaiden verkostovaikutuksia, voi asiakkaiden säilyttämisstrategia muodostua hyvin kalliiksi.
Venkatesan, Kumar (2004)	Tietotekniikka	<ul style="list-style-type: none"> • CLV:n avulla voidaan perinteisiä mittareita paremmin tunnistaa asiakkaat, joiden tulevaisuuden nettotuotot ovat suuria. • Viestintäkanavilla epälineaarinen vaikutus asiakasarvoon → yritysten tulee löytää sopiva tasapaino eri viestintäkanavien välillä.

Liite 6. Asiakkaan epäsuoraan arvoon liittyviä viimeaikaisia tutkimuksia

Tekijä(t)	Toimiala	Johtopäätökset
Kim, Lee (2007)	-	<ul style="list-style-type: none"> • Myös kannattamattomat asiakkaat voivat lisätä yrityksen verkoston arvoa. Jos tuotteilla tai palveluilla on paljon verkostovaikutuksia, voi muuten kannattamattomista asiakkaista tulla kannattavia. • Asiakassuhteiden päättäminen kannattamattomien asiakkaiden kanssa voi vaikuttaa negatiivisesti myös kannattavien asiakkaiden arvoon.
Ma, Dong, Guo (2011b)	-	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimuksen mukaan perhe ja ystävät vaikuttavat 60 %:iin ihmisistä ostopäätöksiä tehtäessä. • Suosittelulla voidaan nähdä olevan merkittävä vaikutus kuluttajien tulevaisuuden ostokäyttäytymiseen.
Walsh, Elsner (2012)	Postimyynti	<ul style="list-style-type: none"> • Yritystä suosittelevien asiakkaiden CLV:ssä voidaan huomioida asiakkaan epäsuora arvo. • Yritystä suosittelevat asiakkaat usein myös itse ostavat yrityksen tuotteita tai palveluita enemmän. • Yritystä suosittelevien asiakkaiden asiakassuhteiden pituus on kuitenkin yllättäen keskimääräistä lyhempi.
Weinberg, Berger (2011)	Sosiaalinen media	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden käyttäytyminen sosiaalisessa mediassa vaikuttaa nykyisin hyvin merkittävästi asiakkaiden epäsuoraan arvoon.

Liite 7. Kapasiteetin hallintaan ja resurssien allokointiin liittyviä viimeaikaisia tutkimuksia

Tekijä(t)	Toimiala	Johtopäätökset
Persson (2011)	Finanssi	<ul style="list-style-type: none"> • Pohjoismaiset pankit eivät näe asiakaspääomaa tai asiakasportfoliotaan varoina. • Finanssialalla CLV-laskelmia ei usein pidetä resurssien allokoinnin perusteena, koska CLV-laskelmat ovat epätarkkoja esim. asuntolainojen, perintöjen, uusien tuotteiden, kilpailijoiden toimien sekä markkinoilla tapahtuvien muutosten takia.
Buhl, Klein, Kolb, Landherr (2011)	Puolijohteiden valmistus	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimuksessa esitetään malli, joka yhdistää lyhyen aikavälin kannattavuuden ja pitkän aikavälin potentiaalisen kannattavuuden resurssien allokoinnissa. • Yrityksen täytyy pystyä arvioimaan, miten asiakas vastaa resurssien käyttöön. Joihinkin asiakkaisiin resurssien käytöllä on suurempi vaikutus.
Bhatnagar, Maryott, Bejou (2007)	-	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen on tiedettävä, keitä asiakkaita sen on tavoiteltava, miten ja milloin ottaa heihin yhteyttä ja kuinka paljon resursseja tulee kohdentaa kullekin asiakassegmentille. • Aineettomat tekijät vaikuttavat merkittävästi asiakassuhteen pituuteen. Resursseja voidaan allokoida tarkemmin, kun asiakasuskollisuuden asenteelliset näkökulmat ja asiakkaiden käytökseen vaikuttavat tekijät otetaan huomioon.
Venkatesan, Kumar (2004)	Tietotekniikka	<ul style="list-style-type: none"> • Resursseja voidaan allokoida perinteisiä mittareita paremmin käyttämällä CLV-laskentaa. • Yritysten tulee keskittyä enemmän eri markkinointikanavien vaikutusten tarkasteluun sekä laskea eri kanavista aiheutuvia kustannuksia.
Pfeifer, Ovchinnikov (2011)	-	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen resurssien ollessa rajalliset, asiakkaiden hankimis- ja säilyttämispäätöksiä ei voida tehdä suoraan CLV-laskennan perusteella.
Samii, Pibernik, Yadav (2011)	-	<ul style="list-style-type: none"> • Sekä varastojen loppuminen että ylimääräisen varaston pitäminen kuluttaa resursseja. CLV-laskentaa voidaan hyödyntää laskettaessa optimaalista varastokokoa. • Koska asiakkaat ovat yritykselle eriarvoisia, voi varastojen loppumisella olla erilaisia vaikutuksia eri asiakkaille.

Liite 8. Asiakkaan arvon/käyttäytymisen ennustamiseen liittyviä viimeaikaisia tutkimuksia

Tekijä(t)	Toimiala	Johtopäätökset
Chan, Ip, Cho (2010)	Elektroniikka-ala	<ul style="list-style-type: none"> • Suurin osa erilaisista CLV-malleista ovat kehitetty markkinoinnin näkökulmasta → esimerkiksi CLV-laskelmien hyödyntäminen tuotekehityksessä on vasta alkutekijöissä.
Chang (2011)	-	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkijan mielestä CPV-laskennalla (customer prospect value) voidaan ennustaa asiakkaan tulevaisuuden potentiaalia CLV-laskentaa paremmin. • CPV-laskennalla voidaan täydentää joitakin CLV-laskennan puutteita.
Rust, Kumar, Venkatesan (2011)	”Korkea teknologia”	<ul style="list-style-type: none"> • Yritys voi suorittaa resurssien allokoinnin väärin, mikäli se tekee päätöksensä liian paljon asiakkaista saadun historia-tiedon perusteella. • Korkean teknologian aloilla tuotteet kehittyvät hyvin nopeasti → asiakkaiden tarpeet muuttuvat, jolloin CLV:n määrittämiselle muodostuu merkittäviä tarpeita ja haasteita → yritysten tulee riittävän ajoissa kohdentaa resurssinsa oikein.
Yean, Khoo (2010)	-	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimuksessa on esitetty miten CLV-laskenta voidaan toteuttaa operatiivisella tasolla. • Tutkimuksessa korostetaan, että CLV-laskennan soveltaminen käytäntöön on hyvin toimiala- ja yrityskohtaista.