

# **Asiakaskannattavuuslaskelma- käsitteen vertailua**

## **Customer profitability calculations**

Kandidaatintyö

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä: Teppo Vartiainen</b>	
<b>Työn nimi: Asiakaskannattavuuslaskelma-käsitteen vertailua</b>	
<b>Vuosi: 2020</b>	<b>Paikka: Lappeenranta</b>
Kandidaatintyö. LUT-yliopisto, Tuotantotalous. 31 sivua, 10 kuvaa ja 1 liite Tarkastaja(t): Yliopisto-opettaja Leena Tynninen	
<b>Hakusanat:</b> Asiakaskannattavuuslaskelma, Asiakaslaskentatoimi, Asiakaskannattavuusanalyysi <b>Keywords:</b> Customer profitability calculation, Customer accounting, Customer profitability analysis	
<p>Tämän kandidaatintyön tarkoituksena on tutkia, miten asiakaskannattavuuslaskelmaa tarkoittavaa englanninkielistä käsitettä ”customer profitability calculation” käytetään kirjallisuudessa. Ensin työssä esitetään asiakaskannattavuuden ja asiakaskannattavuuslaskelman teoria kirjallisuuden avulla. Tämän jälkeen työssä suoritetaan artikkelikatsaus hakusanalla ”customer profitability calculation”, jonka tuloksena tuotetaan artikkelitaulukko, johon on koottu olennaisimpia tietoja kustakin kirjallisuuskatsauksessa läpikäydyistä tieteellisistä artikkeleista.</p> <p>Työn tuloksena voidaan todeta, että ”customer profitability calculation” ei ole vakiinnuttanut paikkaansa käsitteenä, jolla asiakaslaskennan tutkijat kirjoittavat asiakaskannattavuuslaskelmasta. Artikkeleista nousi myös esille, että asiakaskannattavuuslaskennassa esiintyy haasteita, jotka liittyvät asiakaskannattavuuslaskennan vaatimaan työhön, osaamiseen ja resursseihin, laskentatiedon saatavuusongelmiin, luottamuksen puutteeseen laskentaa kohtaan, kustannusten kohdistamiseen sekä henkilöstön motivointiin.</p>	

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	3
1.1	Työn tausta.....	3
1.2	Työn tavoite ja tutkimuskysymykset .....	4
1.3	Työn menetelmät, rajaus ja rakenne .....	4
2	ASIAKASKANNATTAVUUSLASKELMAT KIRJALLISUUDESSA.....	6
2.1	Asiakaslaskentatoimen osa-alueet.....	6
2.2	Asiakaskannattavuus käsitteenä.....	7
2.3	Asiakaskannattavuuslaskelmat kirjallisuudessa.....	9
3	TIETEELLISET ARTIKKELIT .....	14
3.1	Asiakaskannattavuuslaskelmiin liittyvät tieteelliset artikkelit.....	14
3.2	Asiakaskannattavuuslaskelmaan huomioitavat tuotot ja kustannukset.....	15
3.3	Asiakaskannattavuuslaskelmat.....	18
3.4	Asiakaskannattavuuslaskennan haasteita.....	21
3.5	Erilaiset näkökulmat asiakaskannattavuuksien laskentaan .....	23
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	26
	LÄHTEET .....	28
	LIITE 1. ARTIKKELITAULUKKO	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta

Aikaisemmin johdon huomio kiinnittyi tuotantoon ja henkilöstöön, joiden jälkeen tuotteisiin. Nykyisin johtamisen keskeisenä kohteena toimivat asiakkaat. (Hellman ja Värilä 2009, s. 15) Ajan saatossa yritysten kannattavuuden tarkastelun tarkkuutta ja näkökulmia on laajennettu. Tuotteiden, osastojen ja investointien kannattavuuksia kyetäänkin jo tunnistamaan tehokkaasti. Perinteisesti kannattavuuden laskenta on kuitenkin ollut hyvin tuotekeskeistä ja sitä on tehty yrityksen sisäisen tiedon perusteella. Nykyisin kilpailu painottuu markkinoilla yhä enemmän asiakkaisiin ja tästä syystä perinteisen kannattavuuden laskemisen lisäksi yritykset laskevat myös asiakaskannattavuuksia. Yritykset eivät pärjää kilpailussa enää pelkästään tuotteisiin liittyvän tiedon avulla. (Hellman ja Värilä 2009, s. 118)

Cardosien (2014) mukaan yhä monimutkaisemmassa ja dynaamisemmassa liiketoimintaympäristössä tulisi kiinnittää huomiota enemmän markkinoihin ja asiakkaisiin sekä asiakaskäyttäytymiseen, ostokäyttäytymiseen ja asiakaskannattavuuteen. Asiakaslaskenta tuo erilaisen näkökulman liiketoiminnan kannattavuuden laskemiselle, tukee johdon strategisia päätöksiä asiakas- ja markkinavalinnoissa sekä auttaa tunnistamaan alueita, joissa tarvitaan kustannustenhallintaa. Asiakaslaskenta myös auttaa yrityksiä tunnistamaan miten paljon asiakastyytyväisyyteen kannattaa käyttää resursseja. Libai et al. (2002) mukaan johtajat ovat kiinnostuneita asiakaskannattavuusmalleista useista syistä. Tietoja voidaan käyttää organisaatiotason päätöksen tekemiseen asiakashallinnassa, päätöksentekoon siitä, ketä asiakkaita halutaan palvella ja ketä ei, sekä yksittäiseen asiakkaaseen käytettävien resurssien optimointiin.

Helgesen et al. (2018) mukaan asiakaskannattavuusanalyysi (customer profitability analysis) on saanut kasvavassa määrin huomiota viimeisten vuosikymmenten aikana tieteellisissä artikkeleissa sekä laskentatoimen kirjallisuudessa. Heidän tutkimuksensa mukaan asiakaskannattavuusanalyysin käytön lisäämisellä on merkittäviä positiivisia vaikutuksia yrityksen liiketoiminnan suorituskykyyn. Markeyn (2020) mukaan johtajien tulisi seurata

asiakasarvon kehitystä yhtä tarkasti, kuin he seuraavat muita omaisuuseriä kuten rakennuksia, koneistoa, varastoa tai arvopapereita.

## 1.2 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset

Asiakaskannattavuuslaskelmaan viitataan erilaisissa lähteissä erilaisin englanninkielisin nimityksin, kuten esimerkiksi ”customer profitability analysis” ja ”customer profitability calculation” sekä myös pelkällä asiakaskannattavuuden käsitteellä ”customer profitability”. Tämän työn tavoitteena on tutkia miten asiakaskannattavuuslaskelmaa tarkoittavaa englanninkielistä käsitettä ”customer profitability calculation” käytetään kirjallisuudessa. Työ käsittelee siis asiakaskannattavuuslaskelmaa tämän ”customer profitability calculation” -käsitteen näkökulmasta. Työn tavoitteena on myös esittää, mitä ”customer profitability calculation” -haulla löytyvissä tieteellisissä artikkeleissa on kirjoitettu asiakaskannattavuuslaskelmasta, minkälaisia asiakaskannattavuuslaskelman rakenteita artikkeleissa on esitetty, ja mitä kustannuksia ja tuottoja näissä asiakaskannattavuuslaskelmissa huomioidaan ja millä tavalla. Näiden tietojen tuloksena muodostetaan taulukko, jossa esitetään haussa löytyneet tieteelliset artikkelit, sekä niiden keskeisimmät sisällöt. Työn keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten englanninkielistä asiakaskannattavuuslaskelmaa tarkoittavaa käsitettä ”customer profitability calculation” käytetään kirjallisuudessa?
2. Minkälaisia asiakaskannattavuuslaskelmia hakusanalla ”customer profitability calculation” löytyy tieteellisistä artikkeleista?

## 1.3 Työn menetelmät, rajaus ja rakenne

Salmisen (2011) mukaan kirjallisuuskatsaus on tutkimustekniikka, jossa tutkitaan tehtyä tutkimusta, eli sen avulla kootaan tutkimuksien tuloksia, jotka ovat perustana uusille tutkimustuloksille. Baumeisterin ja Learyn (1997) mukaan kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan rakentaa kokonaiskuva tietystä asiakokonaisuudesta. Tämä tutkimus suoritetaan kirjallisuuskatsauksena kooten ajankohtaista tietoa asiakaskannattavuuslaskelmaan liittyvistä ”customer profitability calculation” -hakusanalla löytyvistä tieteellisistä artikkeleista, joilla

pyritään vastaamaan työn tutkimuskysymyksiin. Kirjallisuustutkimuksen eteneminen ja artikkeliaineiston hakuprosessi käsitellään tarkemmin luvussa 3.

Työ on rajattu käsittelemään tarkemmin asiakaskannattavuuslaskelmaa, sillä muista asiakaslaskennan aikajännteistä, kuten asiakkaan elinkaaren arvosta ja asiakaspääomasta on kirjoitettu viime vuosien aikana paljon, kun taas asiakaskannattavuus on jäänyt pienemmälle huomiolle. Asiakaskannattavuuslaskelmat rakentavat rungon myös muiden asiakaslaskennan aikajännteiden laskemiselle, joten sen tarkempi tutkiminen on aiheellista. ”Customer profitability analysis” - ja ”customer profitability” -käsitteillä löytyvät asiakaskannattavuuslaskelmaa käsittelevät artikkelit on jätetty rajauksen ulkopuolelle, koska työssä halutaan tutkia miten asiakaskannattavuuslaskelmaa tarkoittavaa englanninkielistä käsitettä ”customer profitability calculation” käytetään kirjallisuudessa.

Työn johdannossa käsitellään työn tausta, aihe sekä esitetään työn keskeinen tavoite. Tämän jälkeen johdannossa esitetään työn tutkimuskysymykset sekä menetelmät ja rajaukset, joiden avulla saavutetaan työn tavoite. Toisessa kappaleessa käydään pääosin kurssikirjallisuudesta löytyvää asiakaskannattavuuslaskelmaan liittyvää teoriaa läpi ja rakennetaan pohja tieteellisten tutkimusten läpikäynnille. Kolmannessa kappaleessa tutkitaan tieteellisistä artikkeleista löytyvää materiaalia. Lopuksi työssä esitetään vielä johtopäätökset.

## 2 ASIAKASKANNATTAVUUSLASKELMAT KIRJALLISUUDESSA

### 2.1 Asiakaslaskentatoimen osa-alueet

Asiakaskannattavuus kuuluu asiakaslaskentatoimeen ja tästä syystä on hyvä ymmärtää asiakaslaskentatoimen perusteet ennen syventymistä asiakaskannattavuuslaskentaan. Tässä luvussa esitellään asiakaslaskentatoimi kirjallisuuden pohjalta, sekä käydään läpi asiakaslaskentatoimen eri aikajänteet, jonka jälkeen keskitytään asiakaskannattavuuteen ja asiakaskannattavuuslaskentaan.

Aiemmin, kun kysyntä oli suurempaa kuin tarjonta, yritykset kykenivät toimimaan ilman, että ne keskittyivät toiminnassaan tarkemmin asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ja tarpeisiin. Yritysten omat sisäiset päätökset ja toimenpiteet vaikuttivat yrityksen ympäristöön, eli asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Asiakkaiden toiminnalla ei ollut johtamisessa suurta merkitystä. Nykyisin tämä voimasuhde on kääntymässä toisin päin. Tarjonta on suurempaa kuin kysyntä, asiakkaiden varallisuus on kasvanut, sekä asiakkaiden valta on kasvanut sähköisten työkalujen ja kanavien myötä. (Hellman ja Värilä 2009, s. 19)

Useissa lähteissä, kuten Bonacchin ja Peregon (2019) kirjassa viitataan Holm et al. (2016) määritelmään asiakaslaskentatoimesta (Customer Accounting). Tämän määritelmän mukaan asiakaslaskentatoimi on käsite, joka pitää sisällään kaikki laskentatoimen menetelmät, joiden avulla voidaan arvioida yksittäisen asiakkaan tai asiakasryhmän yritykselle aiheuttamaa voittoa, myyntiä tai tulojen nykyarvoa. Gleaves et al. (2008) esittivät asiakaslaskennan aikajänteiden nelikentän (Taulukko 1), johon kuuluvat tilikauden liikevoitto, asiakaskannattavuus, asiakaspääoma ja asiakkaan elinkaaren arvo artikkelissaan, josta on muodostunut asiakaslaskennan ”klassikkoartikkeli”.

**Taulukko 1** Asiakaslaskennan nelikenttä (Gleaves et al. 2008)

Kaikki asiakkaat	<b>TILIKAUDEN LIIKEVOITTO</b>	<b>ASIAKASPÄÄOMA</b>
Yksittäinen asiakas	<b>ASIAKASKANNATTAVUUS</b>	<b>ASIAKKAAN ELINKAAREN ARVO</b>
	Tilikausi (vuosi, kvartaali tai muu)	Kaikki tulevaisuuden tilikaudet

Pfeifer et al. (2005) mukaan asiakaskannattavuus (customer profitability) on asiakkaalta saatujen myyntituottojen ja asiakkaan aiheuttamien kustannusten erotus tietyllä ajanjaksolla. Asiakkaan elinkaaren arvo (customer lifetime value) on Guptan ja Lehmanin (2005) mukaan nykyarvo kaikista tämänhetkisistä ja tulevaisuuden tuotoista, joita yksittäisestä asiakassuhteesta saadaan. Pfeifer et al. (2005) mukaan asiakkaan elinkaaren arvolla (customer lifetime value) tarkoitetaan nykyarvoa asiakassuhteesta saataville tulevaisuuden kassavirroille.

Asiakaspääoma (customer equity) on Bayón et al. (2002) mukaan kaikkien asiakkaiden elinkaariarvojen summa. Hellmanin ja Värilän (2009, s. 181) mukaan asiakaspääoma kuvaa yrityksen kaikkien asiakkaiden arvoa, jonka määrittämisessä tulee huomioida nykytilan sekä tulevaisuuden arvioiden lisäksi myös asiakkaan historia, eli miten asiakkaaseen on menneisytydessä panostettu. Gleaves et al. (2008) mukaan tilikauden liikevoitto (annual operating profit) on asiakaskannattavuuksien summa kaikilta asiakkailta, joita yritys on palvellut yksittäisen tilikauden aikana, niin että kaikki kustannukset on kohdistettu asiakkaille.

## 2.2 Asiakaskannattavuus käsitteenä

Tässä alaluvussa on tarkoitus esittää asiakaskannattavuus käsitteenä, sekä sen käyttökohteet ja tarkoitus kirjallisuuden pohjalta. Kannattavuustarkastelun keskeisin osa-alue asiakassuhteen näkökulmasta on asiakaskannattavuuden määrittäminen. Yrityksellä on asiakassuhteesta tarjolla runsaasti tietoa ja yrityksellä on myös mahdollisuus vaikuttaa näihin tekijöihin, joista



kannattavuus muodostuu. Joissain tapauksissa asiakassuhteen kannattavuuteen vaikuttaminen on nopein keino parantaa yrityksen kannattavuutta. (Hellman ja Värilä 2009, s. 125)

Horngren et al. (2009, s. 534-535) mukaan asiakaskannattavuuslaskenta on asiakkailta saatujen tuottojen, ja asiakaskohtaisia tuottoja varten tehdyn työn analysointia ja raportointia. Asiakkaiden aiheuttamien tuottojen ja kustannusten erojen tarkempi analysointi voi tuottaa tietoa siitä, miksi eri asiakkaiden kannattavuudet vaihtelevat. Yritysjohdolla käytetään tätä tietoa hyväksi varmistaakseen, että kannattavimmat asiakkaat saavat paljon huomiota.

Asiakaskannattavuuslaskentaa hyödynnetään markkinoiden, asiakassegmenttien sekä yksittäisten asiakkaiden kannattavuuksien laskemisessa. Asiakaskannattavuus muodostuu asiakkaasta johtuvien toimintojen kustannuksista sekä asiakkaan kuluttamien tuotteiden tai palveluiden kannattavuudesta. Asiakaskannattavuuslaskennan tulisi johtaa kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun. (Järvenpää et al. 2013, s. 437)

Hellmanin ja Värilän (2009, s. 122-123) mukaan johdolla kykenee tekemään asiakaskannattavuuslaskennan avulla nykyisin valistuneempia päätöksiä siitä, mitkä asiat toiminnoissa ja asiakassuhteissa tarvitsevat muutosta. Tämän pohjalta voidaan esimerkiksi tehdä päätöksiä siitä, mihin asiakkaisiin ja toimenpiteisiin tulisi panostaa, ja kuinka paljon. Laskelmien pohjalta voidaan jopa luopua asiakassuhteesta.

Järvenpää et al. (2013, s. 437-438) tuovat esille, että asiakaskannattavuuslaskennan tarkoitus on asiakasportfolion kokonaishallinta sekä asiakassegmentoinnin tukeminen. Asiakassegmentoinnissa tarkoitus on keskittyä asiakaskannan kokonaiskannattavuuden parantamiseen sekä asiakassuhteiden kehittämiseen. Äärimmäisessä tapauksessa kannattamattomista asiakkaista voidaan luopua. Asiakkaiden toimintaan pyritään kuitenkin vaikuttamaan niin, että asiakassuhteesta saataisiin kannattava, eikä asiakkaasta tarvitsisi luopua. Asiakaskohtaisia kustannuksia voidaan laskea esimerkiksi muuttamalla tilauskäsitelyä, tarjoamalla asiakkaalle tuotteita, joissa on suurempi kate ja suorittamalla asiakkaan koulutus tehokkaammin.

Asiakassuhteesta luopuessa on syytä tarkistaa, mitä kustannuksia asiakkaasta luopuminen todellisuudessa poistaa ja mitkä siirtyvät vain kohdistetuiksi muille asiakassuhteille. Asiakaskannattavuustietoa voidaan myös käyttää niin, että ylikysyntätilanteissa suositaan kannattavampia asiakkaita, ja jätetään toimittamatta tuotteita asiakkaille, jotka ovat kannattamattomampia. (Järvenpää et al. 2013, s. 438-439)

### 2.3 Asiakaskannattavuuslaskelmat kirjallisuudessa

Tässä alaluvussa on tarkoitus esittää kirjallisuudesta löytynyttä asiakaskannattavuuslaskelmaa koskevaa sisältöä, sekä rakennetta ja pohtia niiden eroja sekä yhtäläisyyksiä. Asiakaskannattavuutta ei tulisi laskea laatimalla yksittäinen matemaattinen kaava, soveltamalla sitä ja tuottamalla yritysjohdolle yksittäinen kannattavuutta kuvaava suure. Yksittäisen luvun käyttökelpoisuus yrityksen liiketoiminnan ohjaamisessa on olematon. Asiakassuhteen kannattavuus tulisi laskea yhdistämällä erilaisista tietolähteistä saatavat kannattavuuteen liittyvät asiakaskohtaiset tiedot selkeään kannattavuuslaskelmaan. Tiedot kannattavuuslaskelmaan saadaan yrityksen taloushallinnon, toiminnanohjauksen, asiakkuuden hallinnan ja toimitusketjun hallinnan järjestelmistä. (Hellman ja Värilä 2009, s. 125-126)

Järvenpää et al. (2013, s. 437) mukaan asiakaskohtaisia toimintoja, jotka tulisi ottaa huomioon asiakaskannattavuuslaskennassa ovat:

- Myynnin kustannukset (asiakaskäynnit, tuote-esittelyt, tarjousten laadinta)
- Tilauskohtaiset kustannukset (tilausten käsittely, toimittaminen, laskuttaminen)
- Asiakassuhteen hoitamisen kustannukset (asiakastapaamiset, käyttöönottokoulutus, after sales)
- Osa mainonnan ja markkinointiviestinnän kustannuksista (asiakaskohtainen mainonta, markkinointiviestintä ja menekinedistäminen)

Asiakaskannattavuuslaskennan tukena käytetään usein toimintolaskentaa (activity-based costing, ABC), jotta saadaan kohdistettua välilliset kustannukset oikeille asiakkaille. Toimintolaskennassa resurssien käyttöä tarkastellaan toiminnoittain, joiden suorittamisesta syntyvät kustannukset kohdistetaan kustannusajureita hyödyntämällä eri laskentakohteille. Toimintolaskennan avulla pyritään poistamaan systemaattinen volyyminvirhe, joka voi syntyä,

kun yleiskustannuksia kohdistetaan käyttämällä perinteisiä laskentamenetelmiä. (Järvenpää et al. 2013, s. 147-148)

Yksinkertaistetussa ja kärjistetyssä esimerkkitilanteessa jakeluyritys X toimittaa kahdelle jälleenmyyvälle asiakkaalle (A ja B) yhtä paljon samoja tuotteita, mutta asiakas A tarvitsee huomattavasti enemmän asiakaspalvelua kuin asiakas B. Asiakas A tilaa tuotteet myös pienemmissä erissä ja useammin kuin asiakas B. Asiakas A palauttaa tuotteita myös useammin kuin asiakas B. Perinteisen näkökulman mukaan molemmat asiakkaat olisivat yhtä kannattavia, kun kustannukset jaettaisiin tasaisesti myyntimäärien mukaan (esimerkiksi myynnin yleiskustannuslisän avulla). Jos kustannuksia aletaan kohdistamaan asiakkaalle toimintokohtaisesti, niin voidaan kuitenkin huomata, että asiakaspalvelukustannukset, tilauskäsittely- ja logistiikkakustannukset, sekä palautuskustannukset myytyä tuotetta kohden ovat asiakkaalla A suurempia, kuin asiakkaalla B (Taulukko 2).

**Taulukko 2** Esimerkki toimintolaskennan vaikutuksesta

	Perinteinen		Toimintolaskenta	
	A	B	A	B
Myyntimäärä	100 kpl	100 kpl	100 kpl	100 kpl
Asiakaspalvelu	50 %	50 %	60 %	40 %
Tilaukäsittely- ja logistiikka	50 %	50 %	60 %	40 %
Palautukset	50 %	50 %	60 %	40 %

Hellman ja Värilä (2009, s. 126) esittivät oman asiakaskannattavuuslaskelmansa (Taulukko 3). Tässä laskelmassa lähdetään liikkeelle yksittäisen asiakkaan ostoista, joista vähennetään ensin tuotteiden kustannukset ja alennukset, ja saadaan näin Asiakaskate 1. Asiakaskate 2 saadaan vähentämällä tästä asiakashankinta- tilaus- ja toimituskustannukset. Kun tästä vähennetään asiakassuhteen hoidosta aiheutuvat kustannukset, saadaan Asiakaskate 3. Asiakastulos 1 saadaan, kun tästä vähennetään poikkeamakustannukset, joita aiheutuu esimerkiksi maksuhäiriöistä ja valituksista. Asiakastulos 2 saadaan vähentämällä Asiakastulos 1:stä asiakkaalle kohdistettavat yleiskustannukset. Laskelman lopputulos, asiakasvoitto, saadaan laskettua, kun asiakastulos 2:sta vähennetään vielä yksittäiselle asiakkaalle kohdistettavat asiakasinvestointikustannukset. Asiakaskannattavuuden ongelmakohtat on helppo paikallistaa

asiakaskannattavuuslaskelman avulla. Sen pohjalta voidaan selvittää tiettyjä osa-alueita paremmin ja ohjeistaa organisaatio parannustoimenpiteisiin.

**Taulukko 3** Asiakaskannattavuuslaskelma, Hellman ja Värilä (2009, s. 126)

<b>Asiakaskannattavuuslaskelma</b>	
Asiakkaan ostot (useita tuotteita)	280200
-Tuotteiden kustannukset	184600
-Vuosi- tai sopimusalennukset	14010
Asiakaskate 1	81590
-Myyntikustannukset	8200
-Tilaus- ja toimituskustannukset	1120
-Laskutuskustannukset	260
-Toimitus- ja pakkauskustannukset	1250
-Palvelukustannukset	3200
-Luottokustannukset tai -tuotot	1400
Asiakaskate 2	66160
-Asiakassuhteen hoitokustannukset	1280
-Asiakassuhteen ylläpitokustannukset/ kanavakustannukset	1460
-Asiakaspalvelukustannukset	2850
Asiakaskate 3	60570
-Poikkeamakustannukset	5250
-Virhekustannukset	980
-Kustannukset valituksista	1500
-Palautukset, peruutukset	820
-Takuukustannukset	1950
-Perintä ja luottotappiokustannukset	0
Asiakastulos 1	55320
-Asiakkaan osuus yleiskuluista	8000
Asiakastulos 2	47320
-Asiakasinvestointikustannukset	2400
<b>Asiakasvoitto</b>	<b>44920</b>

Horngren et al. (2009, s. 536-538) esittelevät pullotettua vettä myyvän case-yrityksen asiakaskannattavuuslaskelman (Customer-Profitability Analysis) (taulukko 4). Tässä laskelmassa asiakastason liikevoitto (Customer-level operating income) on viimeinen rivi, jolle

kustannukset kohdistetaan asiakaskohtaisesti. Jakelukanavakustannuksia (Distribution-channel costs) ei ole tässä laskelmassa kohdistettu asiakaskohtaisesti, vaan jakelukanavakohtaisesti. Eri jakelukanavia tällä case-yrityksellä ovat muun muassa jakelu jälleenmyyjille ja tukkukauppiaille. Tämä johtuu siitä, että case-yrityksen johto uskoo, että asiakaskäyttäytymisen muutokset eivät vaikuta jakelukanavakustannuksiin. Muutoksia näihin kustannuksiin aiheuttavat ainoastaan muutokset jakelukanavissa, esimerkiksi jos päätettäisiin luopua kokonaan jakelusta jälleenmyyjille. Toinen syy sille, että case-yrityksessä ei kohdisteta jakelukanavakustannuksia asiakkaille, liittyy myyjien motivoimiseen. Myyjien työmotivaatio laskisi, kun heidän bonuksensa laskisivat asiakaskohtaisten jakelukanavakohtaisten kustannusten noustua, joihin he eivät kykene juurikaan vaikuttamaan. Molemmat kirjallisuudesta löytyneet asiakaskannattavuuslaskelmat noudattavat siis samankaltaista rakennetta, jossa laskelma alkaa myyntituloista, josta vähennetään asiakaskohtaisia kustannuksia.

**Taulukko 4** Asiakaskannattavuuslaskelma (Customer-Profitability Analysis) Horngren et al. (2009, s. 537-538)

<b>Revenues at list price</b>
./Price discount
Revenues (at actual price)
./Cost of goods sold
Gross margin
./Customer-level operating costs
-Product handling
-Order taking
-Delivery vehicles
-Rush deliveries
-Visits to customers
Customer-level operating income
./Distribution-channel costs
Distribution-channel-level operating income
./Corporate-sustaining costs
<b>Operating income</b>

Asiakaskannattavuuslaskenta hyödyttää yritysjohtoa usealla eri tavalla. Kun laskelmaan asetetaan rinnakkain useita eri asiakkaita, on helppo verrata toimintokohtaisia kustannuksia. Laskelmasta on helppo huomata esimerkiksi, se että jokin asiakas aiheuttaa kokoonsa nähden suuret tilausten käsittelykustannukset. Tämän jälkeen yritysjohtoon on helppo tutkia, miten yksittäisen asiakkaan toimintokohtaisia kustannuksia voitaisiin pienentää. Tilausten käsittelykustannusten vähentämiseksi asiakkaita voitaisiin esimerkiksi jollain keinolla kannustaa tekemään isompia tilauksia harvemmin. (Horngren et al. 2009, s. 536-538)

### 3 TIETEELLISET ARTIKKELIT

#### 3.1 Asiakaskannattavuuslaskelmiin liittyvät tieteelliset artikkelit

Työn artikkelihaku on suoritettu hakemalla tieteellisiä artikkeleja kuudesta valitusta tietokannasta ”customer profitability calculation”-hakusanalla (Taulukko 5). Muutama käsiteltävistä artikkeleista löytyi useammasta tietokannasta, ja tästä syystä aineiston artikkeleiden kokonaismääräksi muodostui 16. Osa artikkeleista jäi myös tämän rajauksen ulkopuolelle saatavuusongelmien takia. Löydettyjen tieteellisten artikkeleiden vähäisyyden takia hakua ei tarvinnut rajoittaa muilla perusteilla.

**Taulukko 5** Hakutulokset tietokannoittain

Tietokanta	Tulokset
EBSCO - Academic Search Elite	1
EBSCO - Business Source Complete	1
ScienceDirect	8
SCOPUS	2
ProQuest Central: Business/Economics	6
ProQuest Technology Collection	1

Useat haun tuloksena löytyneet artikkelit kuitenkin käsitelivät asiakaslaskentaa korkeammalla tasolla tai keskittyivät muihin asiakaslaskennan osa-alueisiin, kuten asiakkaan elinkaariarvoon tai asiakaspääomaan. Osassa artikkeleista löytyi kuitenkin mainintoja asiakaskannattavuuslaskennan menetelmistä tai jopa konkreettinen asiakaskannattavuuslaskelma. Artikkelikatsauksesta on koostettu työn liitteisiin taulukko, johon on sisällytetty olennaisimpia tietoja kustakin tutkitusta artikkelista (Liite 1). Artikkelitaulukon olennaisimmat tiedot on tiivistetty yhteenvetotaulukkoon (Taulukko 6).

Taulukko 6 Artikkeliyhteenveto

Artikkeliyhteenveto (16 artikkelia)					
Kirjoittajat	Vuodet	Lehdet	Aihealue	Menetelmät, sisältö, mallit	Miksi löytyy haulia
-38 eri kirjoittajaa -3 suomalaista, muut ulkomaisia -Lynette Ryals mukana kahdessa eri artikkelissa	-2001-2016 -Vain 5 artikkeleista vuoden 2010 jälkeen	-Markkinointi (5) -Liiketoiminta (4) -Laskentatoimi (2) -Yritysjohdo (2) -Muut (4) -Industrial Marketing Management -, sekä Journal of Service Research –lehdistä kaksi artikkelia	-Mainittu 9:ssä artikkeleista -Muissa ei määritetty	-Artikkelien sisällöt vaihtelivat suuresti, suosituimpia teemoja olivat kuitenkin: • Customer lifetime value (5) • Customer profitability (4) • Customer equity (3) • Customer relationship management (3) -Huomio: • Ei artikkeleita, jossa varsinaisena sisältönä olisi ollut customer profitability calculation	-Useimmissa artikkeleissa hakusana ”Customer profitability calculation” esiintyy vain kerran tai kahdesti, koska käsitettä lähinnä vain sivutaan artikkelissa.

Yhteenvetotaulukosta (Taulukko 6) voidaankin tehdä useita havaintoja. Artikkelien kirjoittajat vaihtelevat, eikä samoilta kirjoittajilta ole useampia artikkeleita. On myös syytä kiinnittää huomiota siihen, että vain kaksi artikkeleista oli laskentatoimen lehdistä. Nämä asiat voivat tosin selittyä sillä, että termiä pääosin vain sivuttiin artikkeleissa. Artikkelit suurimmalta osin keskittyivät asiakkaan arvon määrittämiseen markkinoinnin näkökulmasta. Artikkelit myös painoutuivat vahvasti 2000-luvun alkupuolelle. Tämä viittaisi siihen, että termin ”customer profitability calculation” käyttö viitatessa asiakaskannattavuuslaskelmaan on vähentynyt vuosien saatossa.

### 3.2 Asiakaskannattavuuslaskelmaan huomioitavat tuotot ja kustannukset

Tässä alaluvussa esitetään artikkeleissa esille nousseita asiakaskannattavuuslaskelmassa huomioitavia tuottoja ja kustannuksia. Useissa tieteellisissä artikkeleissa ollaan yksimielisiä siitä, että asiakaskannattavuus lasketaan vähentämällä asiakaskohtaisista myyntituloista asiakaskohtaiset kustannukset (Weir 2008, Hämäläinen et al. 2015; van Raaij et al. 2003). Kirjallisuudesta ei kuitenkaan löydy selkeää yksittäistä tapaa näiden asiakaskannattavuuslaskelmassa määritettävien asiakaskohtaisten kustannusten kohdistamiselle (Weir 2008). Myös Hämäläinen et al. (2015) mukaan erilaisia mielipiteitä kannattavuuslaskennassa liittyy pääosin siihen, miten kustannukset tulisi allokoida tuotteille, asiakkaille ja toimituksille. Tardivo et al. (2009) mukaan kustannuslaskennan suurimpia haasteita on välillisten kustannusten kohdistaminen.



Van Raaij et al. (2003) esittelevät siivousalan case-yritykseen luodun asiakaskannattavuusmallin. Heidän laskelmissaan huomioon otetut asiakaskohtaiset kustannukset määritettiin toimintolaskennan mukaisesti kustannusajureiden (cost driver) ja kustannusaltaiden (cost pool) avulla (Taulukko 7).

**Taulukko 7** Kustannusaltat ja kustannusajurit (van Raaij et al. 2003)

Kustannusallas (Cost pool)	Kustannusajuri (Cost driver)
<b>Välittömät kustannukset</b>	
Logistiikka	Logistiikkapartnerin veloittamat kustannukset
Tilausten käsittely	Asiakkaan tilausten määrä
Tekninen palvelu	Asiakkaan luona käytetyt teknisen palvelun tunnit
Asiakaskonsultointi	Asiakkaan luona käytetyt konsultointitunnit
Kalusto	Asiakkaan luokse asennetun kaluston kustannukset
<b>Välilliset kustannukset</b>	
Myynti	Myyntivolyymi
Markkinointi	Myyntivolyymi
Tuotekehitys	Myyntivolyymi
Liiketoiminnan kehitys	Myyntivolyymi

Tuotekehityksen (Product development) kulut mallissa (Taulukko 7) kohdistettiin vain niille tuotteille, jotka kuluttivat tuotekehityksen panostuksia ja kohdistettiin sitä kautta tuotteita ostaneille asiakkaille. Markkinoinnin (Marketing) kulut kyettiin kohdistamaan kohderyhmille, joiden sisällä markkinoinnin yleiskustannukset kohdistettiin yksittäisille asiakkaille myyntimäärien mukaan. Myynnin (Sales) kuluja ei voitu kohdistaa tarkemmin yksittäisille asiakkaille, koska myyntimiehet eivät pitäneet kirjaa asiakkaiden luona vietetyistä ajoista.

Liiketoiminnankehityskustannukset (Business development) kohdistettiin myyntimäärän mukaisesti. Yritystason yleiskustannuksia, kuten toimistokustannuksia ja yleisiä yleiskustannuksia ei sisällytetty ollenkaan asiakaskannattavuuslaskelmaan.

Tardivo (2009) esittelee artikkelissaan mallin, jonka mukaan yksittäisille asiakkaille ohjataan välillisiä kustannuksia muun muassa palkkioista, alennuksista, varastoinnista ja jakelusta, kuljetuksesta, tilausten käsittelystä, asiakaslaskennasta, vakuutuksista, palautuksista, laskutuksesta, luottoehdoista, dokumentoinnista, mainonnasta, myynnin edistämisestä ja PR-toiminnasta (Taulukko 8).

**Taulukko 8** Asiakkaille kohdistettavat toiminnot (Tardivo ja Di Montezemolo 2009)

Arviointi yksittäiselle asiakkaalle kohdistettavista kustannuksista/toiminnoista (Evaluation of costs/activities assigned to single customer)
-Henkilöstön palkkiot (Commercial staff – commissions)
-Alennukset (Discounts)
-Varastointi/jakelu (Warehouse/Distribution centres)
-Kuljetusyksiköt (Shipping departments)
-Kuljetus (Transports)
-Tilauksen käsittely (Order entry)
-Asiakaslaskenta (Customer accounting)
-Vakuutukset (Insurances)
-Palautukset (Returns)
-Laskutus (Invoicing)
-Luottoehdot (Credit)
-Dokumentointi (Documentation)
-Mainostaminen (Advertising)
-Myynnin edistäminen (Promotion)
-PR-toiminta (Public relations)
-Jne. (Etc.)

Weir (2008) teki artikkelissaan listauksen kirjallisuudesta löytyvistä asiakkaalle mahdollisesti kohdistettavista kustannuksista. Näitä aiheutui muun muassa alennuksista, pakkaamisesta, dokumentoinnista, markkinoinnista ja myynnistä, teknisestä ja hallinnollisesta tuesta, laadunvalvonnasta, luottoehdoista, rahoituksesta, myyntisaatavista, keräilystä ja tilausten käsittelystä.

Persson et al. (2014) mukaan pankkialalla suuri osa pankeista laskee kuukausittaisen asiakaskannattavuuden hyvin samankaltaisilla menetelmillä. Tuloslaskelmien tuotot perustuvat korkomarginaaleihin ja palkkioihin. Kustannukset lasketaan asiakassuhteiden tasolla käytettyjen tuotteiden ja palvelujen mukaan, rahansiirtojen määrien ja tapojen mukaan ja käytettyjen kanavien mukaan.

Vaikka pankit käyttävätkin asiakaskannattavuuslaskennassa toimintolaskentaa jossain määrin, ne eivät täysin huomioi asiakkaaseen käytettyä aikaa. Transaktioista käytetään myös usein teoreettisia kustannuksia ja niitä kohdistetaan arvioiden perusteella, jotka eivät suoraan vastaa todellisuutta. Myös yleiskustannuksia pankeissa kohdistetaan vaihtelevalla tarkkuudella. Esimerkiksi televisiokampanjan markkinointikustannuksia saatetaan kohdistaa tasaisesti koko asiakaskunnalle. Joitain kustannuksia kuitenkin saatetaan kohdistaa hyvinkin tarkasti. Esimerkiksi tietyn asiakasohjelman kustannuksia saatetaan kohdistaa vain kohderyhmään kuuluville asiakkaille. (Persson et al. 2014)

### 3.3 Asiakaskannattavuuslaskelmat

Tässä luvussa tarkastellaan artikkeleista löytyneitä asiakaskannattavuuslaskelmia. Artikkeleista löytyi vain yksi työn 2-luvussa esitettyjen kaltainen selkeä asiakaskannattavuuslaskelmataulukko. Tämä on mielenkiintoista, sillä olisi voinut olettaa, että ”customer profitability calculation” hakusanalla löytyisi etupäässä artikkeleita, joissa kuvattaisiin asiakaskannattavuuslaskelman rakennetta tarkemmin.

Bayón et al. (2002) esittelevät artikkelissaan asiakaskannattavuuslaskelman, jonka pohjalta he laskevat yksittäisen tilikauden asiakaskannattavuuksia asiakkaiden elinkaariarvojen määrittämistä varten (Taulukko 9). Laskelma on hyvin samankaltainen työn 2-luvussa esitettyjen mallien kanssa, ja se alkaa yksittäisen asiakkaan tuloksesta, josta vähennetään asiakaskohtaiset hyvitykset, bonukset ja alennukset. Näin saadaan yksittäisen asiakkaan liikevaihto. Tämän jälkeen saadaan selville kauden aikana asiakkaalle jaettavien yleiskustannuksien ja asiakasvoiton, kun yksittäisen asiakkaan liikevaihdosta vähennetään tuotekohtaiset tuotannosta aiheutuvat välittömät kustannukset, tilauskohtaiset välittömät hankintakustannukset (jotka voidaan suoraan linkittää asiakkaaseen) ja tilauskohtaiset

välittömät palvelukustannukset. Lopuksi tästä vähennetään vielä asiakaskohtaiset välilliset tilauskohtaiset hankintakustannukset, välilliset tilauskohtaiset palvelukustannukset, sekalaiset markkinoinnin yleiskustannukset, sekä yleiset yleiskustannukset ja saadaan asiakasvoitto, jota artikkelissa kutsutaan yksittäisen asiakkaan tietyllä ajanjaksolla luomaksi kassapanoksen ylijäämäksi (Contribution surplus (cash) generated by customer c during period t).

**Taulukko 9** Yksittäisen asiakkaan tietyllä ajanjaksolla luoma kassapanosyli jäämä (Contribution surplus (cash) generated by customer c during period t) Bayón et al. (2002)

$GRC,t$	Gross revenue from customer c during period t at list prices (incl. up-buying and cross-buying); to forecast for $t=1,\dots,r$ .
$-CDc,t$	Rebates, bonuses, cash discounts for customer c during period t.
$=NRC,t$	Net revenues from customer c during period t (incl. up-buying and cross-buying).
$-PCc,t$	Manufacturing costs for products that customer c has purchased from the company during period t.
$-DCPOc,t$	Direct costs per order: acquisition costs that can be directly attributed to customer c (e.g. costs for acquisition mail shots, outbound calls, visits of an account manager or costs of physical distribution directly attributable to the relevant customer).
$-DCTSc,t$	Direct costs to serve: Customer retention costs that can be directly attributable to customer c (e.g. costs for retention mail shots, costs of telephone or personal support, order processing costs).
$=Oc,t + Cc,t$	Overhead costs apportioned to customer c during period t (broadly allocated to the individual customer according to how they are caused via activity based costing methods) and contribution surplus (cash) generated by the customer.
$-ICPOc,t$	Indirect costs per order: Acquisition costs that can only be indirectly allocated to customer c (e.g. costs of managing the brand to achieve the desired brand awareness, costs for creating an acquisition manual, cost of training a call center outbound team to generate leads).
$-ICTSc,t$	Indirect costs to serve: Customer retention costs that can only be allocated indirectly to customer c (e.g. costs for planning and implementation of complaint management; costs for CRM software).
$-OMOc,t$	Miscellaneous marketing overhead costs that can only be indirectly allocated to customer c (e.g. costs for market research or product development).
$-GOc,t$	General (non marketing) overhead costs not included in the manufacturing costs that can only be allocated indirectly to customer c.
$= Cc,t$	<b>Contribution surplus (cash) generated by customer c during period t.</b>

Van Raaij et al. (2003) artikkelissa laskelma asiakkaan kannattavuudesta suoritettiin vähentämällä asiakaskohtaisista myyntituloista asiakaskohtaiset kustannukset, hinnanalennukset ja hyvitykset. Tekstissä ei tarkemmin kerrota, miten laskelma etenee rivi

riviltä. Ryals (2002) esittää artikkelissaan kaksi lähestymistapaa asiakaskannattavuuden laskemiselle: lähestymistavan, jossa laskenta alkaa kokonaistuotoista, ottaa huomioon asiakaskunnan kokonaisuutena ja pyrkii määrittämään asiakassegmentin kannattavuuden (top-down) ja lähestymistavan, jossa pyritään määrittämään yksittäisen asiakkaan kustannukset (bottom-up).

Top-down-lähestymistavassa laskenta alkaa kokonaistuotoista, ottaa huomioon asiakaskunnan kokonaisuutena ja pyrkii määrittämään asiakassegmentin kannattavuuden. Tässä laskentatavassa keskitytään transaktioiden kokoon, ostojen tasoon ja muutoksiin tilausvolyyymeissä. Top-down-lähestymistapa on ollut artikkelin kirjoitusaikaan yleisimmin käytetty menetelmä. Yrityksissä, joissa sisäinen laskenta perustuu tuotekannattavuudelle, asiakasostoista johtuvat välittömät kustannukset voidaan laskea tarkasti. Välilliset kustannukset kohdistetaan useimmiten asiakassegmenteille myyntimäärien mukaan. Myyntimäärien mukaan suoritettu välillisten kustannusten allokointi aiheuttaa yrityksille vääristyneen kuvan asiakaskannattavuudesta, sillä useinkaan välilliset kustannukset eivät kohdistu asiakkaille tasaisesti. Top-down-lähestymistavalla on haasteellista saada tarkkaa kuvaa asiakaskannattavuudesta eritoten silloin, kun välittömien kustannusten osuus on pieni suhteessa kaikkiin kustannuksiin. Väärin allokoitu suuri välillisten kustannusten osuus voi siis johtaa harhaanjohtavaan kuvaan asiakaskannattavuudesta. (Ryals 2002)

Kun top-down-laskennassa esiintyvät välilliset kustannukset kohdistetaan toimintolaskennan avulla, niin laskennan tarkkuus paranee. Toimintopohjaisen laskennan avulla ei kuitenkaan saada täydellisesti allokoitua kustannuksia. Toimintopohjaisen laskennan suorittaminen on kallista ja onkin syytä ottaa huomioon myös siitä itsestään aiheutuvat kustannukset. Voi olla myös, että pieniä välillisiä kustannuksia on loppupeleissä laskentakustannusten takia kannattavampaa vain allokoita perinteisellä tavalla. (Ryals 2002)

Bottom-up-lähestymistavassa pyritään määrittämään yksittäisen asiakkaan kustannukset aloittaen laskenta yksittäisen asiakkaan tasolta koko asiakaskunnan sijaan. Bottom-up-lähestymistavalla saadaan tarkempia asiakaskannattavuustietoja. Artikkelin mukaan on olemassa useita tapoja suorittaa bottom-up-laskenta, joista yhtenä mainitaan asiakkaiden liiketoiminnallisten historiatietojen pohjalta suoritettu laskenta. Erityisesti tietoja tarkastellessa

jälleenmyyjä kiinnostaa kolme ulottuvuutta: äskettäisyys, tiheys ja ostojen suuruus (recency, frequency and amount purchased, RFA). RFA:n pohjalta voidaan esimerkiksi määrittää milloin asiakas todennäköisimmin ostaa tuotteita ja siltä pohjalta kohdistaa kampanjoita. RFA-lähestymistapa kuitenkin keskittyy tuottoihin kustannusten sijaan, ja näin se ei ota huomioon asiakkaiden eriäviä välillisiä kustannuksia. RFA painottuu pelkkään historiatietoon ja myös tästä syystä sitä ei pitäisi käyttää ainoana työkaluna asiakkaiden hallinnassa. Tekstissä ei tarkemmin kerrota näissä menetelmissä huomioitavista kustannuksista ja tuotoista. Artikkelissa syvennytään tämän jälkeen asiakkaan elinkaariarvon määrittämiseen, joka huomioi myös asiakkaan arvoon myös tulevaisuusnäkökulman. Artikkelin mukaan markkinointistrategian pohjaaminen historiatiedolle voi olla haitallista pitkäaikaisen arvonluomisen kannalta. (Ryals 2002)

### **3.4 Asiakaskannattavuuslaskennan haasteita**

Asiakaskannattavuuslaskennasta nousi artikkeleista esiin useita erilaisia haasteita, kuten asiakaskannattavuuslaskennan suorittamisen vaatimat resurssit ja vaikeus, laskentatiedon saatavuusongelmat, luottamuksen puute laskennan tulosten paikkansapitävyyteen, kustannusten kohdistamisen vaikeus, sekä asiakaslaskennan hyödyn vähättelyyn ja henkilöstön motivointihaasteisiin. Tässä alaluvussa on tarkoitus käydä läpi näitä haasteita.

Van Raaij et al. (2003) mainitsivat artikkelissaan, että kustannusten kohdistaminen yksittäisille asiakkaille on jatkuvaa tasapainottelua riittävän tarkan kustannusten kohdistamisen ja liian suurien ponnistelujen välillä. Cardos et al. (2014) mainitsevat, että asiakaskannattavuuden mittaaminen voi olla kallis prosessi. Yritykseen joudutaan luomaan paljon uusia järjestelmiä ja niiden asentaminen, käyttöönotto ja työntekijöiden koulutus vaativat paljon resursseja ja aikaa. Van Raaij et al. (2003) Case-yritykseen luoma asiakaskannattavuuslaskelma vaati paljon dataa. Tekstissä ei tarkemmin mainita, miten konkreettisesti rivi riviltä asiakaskannattavuuslaskenta on suoritettu, mutta mainitaan että työn tuloksena syntynyt taulukko-ohjelmaan luotu asiakaskannattavuuslaskelma kaikista yrityksen asiakkaista sisälsi 22000 riviä ja 100 saraketta.

Van Raaij et al. (2003) mukaan asiakaskannattavuuslaskentaa vaikeuttaa huomattavasti myös informaation saatavuusongelmat. Case-yrityksessä myyntiosastot olivat haluttomia jakamaan

myyntitietojaan. Myyjät eivät siis koskaan merkanneet käyttämiään tunteja asiakkaiden luona. Perssonin (2013) tutkimien pankkien asiakaskannattavuuslaskelmissa kustannuksista puuttuu selkeä osuus, sillä esimerkiksi vain neljä yhdeksästä tutkitusta pankista huomioi kustannukset neuvotteluista ja asiakasvierailuista ja vain kolme pankkia huomioi kustannukset käynneistä sivukonttoreissa, vaikka näillä tapahtumilla on suuri vaikutus asiakaskohtaisiin kustannuksiin.

Johnson et al. (2012) mukaan ehkä jopa suurin syy sille, miksi yritykset eivät luota asiakaslaskentaan on itse asiakaskannattavuuslaskenta. Artikkelissa ei osata antaa tähän ongelmaan kuitenkaan ratkaisua. Jacobs et al. (2001) mukaan jopa yksittäisen asiakkaan tuottamien tuottojen laskeminen voi tuottaa haasteita vaikean tiedon saatavuuden, tiedon laadun tai mittausmenetelmän takia. Weirin (2008) mukaan koko asiakaslaskennan kirjallisuus on hyväksynyt toimintolaskennan asiakaslaskennan teoreettiseksi pohjaksi. Weirin mielestä tämä on huolestuttavaa sillä, toimintolaskenta on saanut paljon negatiivista palautetta. Armstrongin (2002) mukaan asiakaslaskenta toimintolaskennan pohjalta näyttää juuri siltä kuin yritysjohto haluaa sen näyttävän ja näin sen avulla voidaan tuottaa virheellisiä raportteja.

Perssonin ja Ryalsin (2014) tekemän tutkimuksen mukaan heuristiset, eli ”peukalosääntöjen” (rules of thumb) mukaan tehdyt päätökset ovat tuottaneet keskimäärin parempia tuloksia pankeissa, kuin asiakaslaskennan avulla tehdyt päätökset. Tämä johtuu siitä, että heuristiset päätökset ovat nopeampia tehdä ja ne eivät vaadi monimutkaisia laskelmia. Myös asiakkaan tulevaisuuden arvon määrittämisessä pankit luottavat enemmän ”peukalosääntöihin” kuin laskelmiin. Tutkimuksen kohteena olevan pankin eräs johtohenkilö antoikin esimerkin yhdestä tehokkaasta tavasta arvioida asiakkaan kannattavuutta. Hänen mukaansa kannattavien asiakkaiden lapset ovat todennäköisesti kannattavia tulevaisuuden asiakkaita.

Bock ja Uncles (2002) totesivat tutkimuksessaan, että asiakkaan elinkaaren arvon määrittäminen on huomattavasti arvokkaampaa, kuin historiatietojen pohjalta laskettu asiakaskannattavuus. Asiakkaan elinkaaren tarkka määrittäminen on kuitenkin hyvin haasteellista, koska se vaatisi tietoa siitä, kuinka kauan asiakassuhde kestää, mitä kilpailevia tuotteita on tulossa markkinoille, miten asiakkaat suhtautuisivat kilpaileviin tuotteisiin ja miten ulkoiset tekijät ja korot kehittyvät (Ambler 2002; Smith ja Chang 2009).

Useiden läpikäytyjen artikkeleiden julkaisuhetkestä on kulunut lähes 20 vuotta. Tässä ajassa tietotekninen kehitys on ollut valtavaa. Nykypäivänä toiminnanohjausjärjestelmät, sekä muut yritysten järjestelmät ovat kehittyneet huomattavasti ja ovat paremmin toisiinsa sopivia. Erilaisia toimintokohtaisia tietoja on siis nykypäivänä huomattavasti enemmän ja helpommin saatavilla. Tämä pienentää tiedon saatavuuden aiheuttamia ongelmia. Ongelmat vaikuttaisivat muutenkin pohjautuvan enemmän henkilöstön uskomuksiin asiakaskannattavuuslaskentaa kohtaan. Henkilöstöä tulisi kannustaa ja kouluttaa tarkempaan kustannusten mittaamiseen. Uusien tietoteknisten valmiuksien takia mittaaminen voisi olla myös nykypäivänä helpompi suorittaa. Toimintolaskenta ei varmasti myöskään itsessään ole harhaanjohtavaa, vaan sitä on käytetty selkeästikin yrityksissä väärin. Oikein toteutetulla toimintolaskennalla saadaan suoritettua kustannusten kohdistaminen tarkasti. Asiakaskannattavuuslaskennan avulla päätöksiä voitaisiin nykypäivänä tai lähitulevaisuudessa kyetä tekemään nopeastikin, kun laskennan vaiheet saadaan automatisoitua. Asiakkaan elinkaaren arvon määrittäminen on hyödyllistä, mutta se ei poista tarvetta asiakaskannattavuuslaskennalle, joka myös toimii asiakkaan elinkaaren arvon määrittämisen pohjana.

### **3.5 Erilaiset näkökulmat asiakaskannattavuuksien laskentaan**

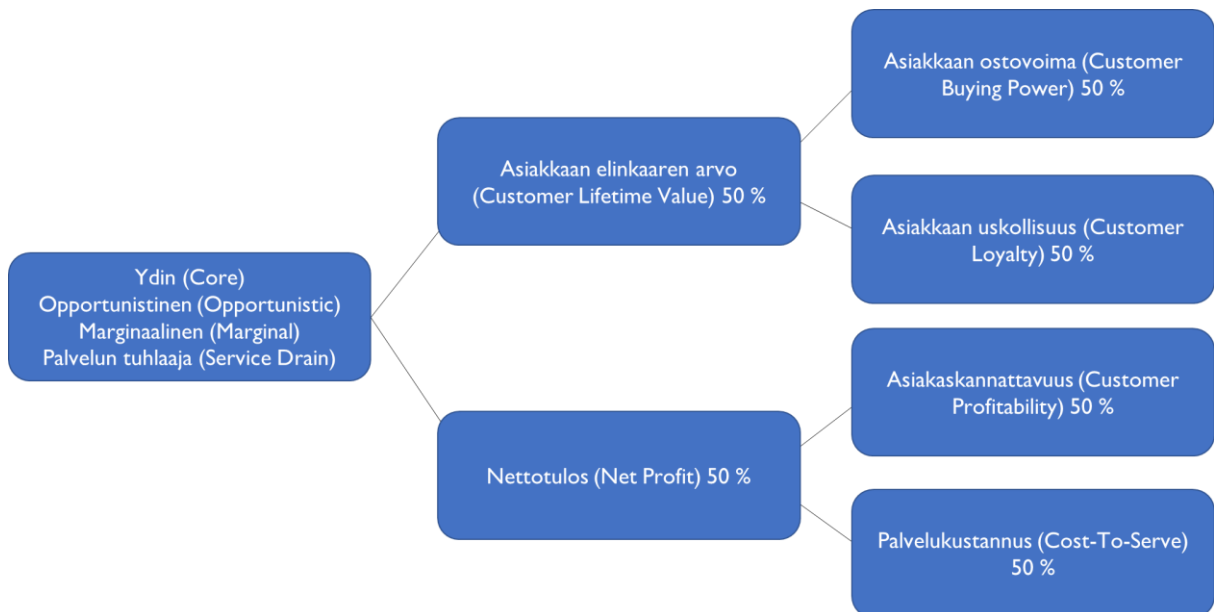
Tämän kappaleen tarkoitus on nostaa esille artikkeleissa esille nousseita huomionarvoisia erilaisia näkökulmia asiakaskannattavuuslaskentaan. Libai et al. (2002) ehdottavat artikkelissaan stokastista asiakassegmentteihin pohjautuvaa lähestymistapaa asiakaskannattavuuden laskemiselle. Heidän mukaansa siirtyminen segmenttitason mittaamisesta asiakastason mittaamiseen tuottaa haasteita liittyen tiedonkeruuseen, mittaukseen ja analysointiin. Asiakaskannattavuusmallit vaihtelevat paljon riippuen siitä, kuinka yritys aikoo niitä käyttää. Artikkelissa tehdyn tutkimuksen mukaan useimmissa tapauksissa kannattavuutta ei ole kannattavaa mitata yksittäisen asiakkaan tasolla, koska yritykset eivät kykene yhdistämään kustannuksia riittävän tarkasti yksittäisille asiakkaille. Tämän lisäksi yksittäisen asiakkaan kannattavuutta mittaavat mallit eivät ole siihen nähdyn vaivan arvoisia. Yksittäisten asiakkaiden kannattavuutta mittaavilla malleilla saadaan enemmän tietoa, mutta ne eivät tuo niin paljon hyötyä yritykselle, että niiden käyttö olisi kannattavampaa kuin asiakassegmenttikohtaista kannattavuutta mittaavien mallien käyttö. Artikkelin mukaan



kannattavuuden laskenta segmenttitasolla olisi optimaalinen ratkaisu mittaus- ja analysointityön kustannussäästöjen minimoinnin sekä mallista saatavia hyötyjen väliltä.

Fowler et al. (2016) esittävät artikkelissaan menetelmän, jonka avulla voidaan luokitella asiakkaita erilaisiin ryhmiin yrityksissä, joiden liiketoiminta kohdistuu huoltoon ja korjaukseen. Menetelmä auttaa palveluista riippuvaisia yrityksiä kehittämään strategioita asiakaskannattavuuden maksimoimiseksi ja se tarjoaa samalla myös optimaalisen asiakasmallin asiakashankintaprosessille. Mallin tarkoituksena on arvioida kullekin neljälle asiakassuhteeseen vaikuttavalle tekijälle arvot vielä tarkemmin erillisten laskelmien pohjalta. Näiden laskelmien pohjalta tavoitteena on määrittää mihin asiakaskategoriaan asiakas kuuluu (Taulukko 10).

**Taulukko 10** Asiakasstratifikatiomallin ylin taso (Fowler, Natarajarathinam et al. 2016)



Mallin neljä asiakaskategoriaa ovat ydin, opportunistinen, marginaalinen ja palvelun tuhlaaja (Core, Opportunistic, Marginal ja Service Drain). Ydinasiakas on todella kannattava asiakas, johon on luotu side, vaatii vähän palvelua ja tilaa suurilla volyyymeillä. Opportunistinen asiakas on todella kannattava asiakas, johon ei ole luotu sidettä, joka vaatii vähän palvelua ja tilaa pieniä määriä. Marginaalinen asiakas on pienen kannattavuuden asiakas, johon ei ole luotu sidettä, joka vaatii paljon palvelua ja tilaa pieniä määriä. Palvelun tuhlaaja -asiakas on pienen

kannattavuuden asiakas, johon on luotu side, vaatii paljon palvelua ja tilaa suuria määriä. (Lawrence et al. 2011)

Weirin (2008) mukaan on esitetty myös muita keinoja laskea asiakaskannattavuutta. Weir tuo esille japanilaisen tavoitekustannuslaskentamenetelmän (Target Costing, TC), jossa lähtökohtana on tuotteen hinta, joka määräytyy markkinoiden keskimääräisen hinnan mukaisesti. Tämän jälkeen määritetään tavoitekustannukset vähentämällä hinnasta haluttu voittomarginaali. TC-prosessi on ristiriidassa nykyisten mallien kanssa, jossa ensin määritetään kustannukset ja tämän jälkeen vasta hinta halutun voittomarginaalin perusteella. TC:ssä hyväksyttävä kustannustaso määräytyy sen mukaan, mitä asiakas on valmis maksamaan tuotteesta.

Useissa yrityksissä segmenttikohtainen asiakaslaskenta on todennäköisesti ollut tai on vielä tälläkin hetkellä optimaalinen yhdistelmä riittävää laskelmasta saatua hyötyä sekä laskentaan käytettyjä resursseja. Toisaalta yritysten voisi kuitenkin olla hyödyllistä pyrkiä tarkempaan laskentaan, sillä tietotekniikan kehittyessä laskentaan käytettävien resurssien määrä voi laskea merkittävästi. Tällä hetkellä kalliin laskennan avulla voitaisiin siis saavuttaa osaamista asiakaslaskennassa, joka aiheuttaa merkittäviä etuja tulevaisuudessa. Asiakasstratifikaatiomalli voisi olla hyödyllinen lisä asiakashallinnassa, mutta sitäkin varten tarvitaan tarkat asiakaskannattavuuslaskelmat, jotta saadaan asiakkaan kannattavuus määritettyä oikein. Tavoitekustannuslaskenta ei myöskään poista asiakaskannattavuuslaskennan tarpeellisuutta, vaikkakin siinä toiminnan lähtökohta on erilainen.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Hakusanalla ”customer profitability calculation” löytyy todella vähän tuloksia. Artikkelit vaihtelevat markkinoinnin ja strategian artikkeleista laskentatoimen artikkeleihin. Artikkelit myös painottuvat 2000-luvun alkupuolelle. Asiakaskannattavuuslaskelman tarkempi käsittely on aliedustettuna näissä artikkeleissa. Suurin osa artikkeleista ei keskity asiakaskannattavuuslaskelman rakenteeseen, vaan niissä on vain sivuttu asiakaskannattavuuslaskentaa. Asiakaskannattavuuslaskelmaan viitataan erilaisissa artikkeleissa erilaisilla termeillä. ”Customer profitability calculation” ei ole välttämättä vakiinnuttanut paikkaansa terminä, jolla asiakaslaskennan tutkijat kirjoittavat asiakaskannattavuuslaskelmasta. Tämän sijaan termi ”customer profitability analysis” vaikuttaisi olevan vakiinnuttanut paikkansa terminä, joka käännetään ja ymmärretään asiakaskannattavuuslaskelmaksi.

Asiakaslaskennasta ollaan yleisesti erityisen kiinnostuneita. Lukemistani tieteellisistä artikkeleista löytyi vain vähän konkreettisia asiakaskannattavuuslaskelmataulukoita. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, etteivät kohdeyritykset ole antaneet tutkijalle lupaa julkaista asiakaskannattavuuslaskelmaa. Artikkeleista löytyi kuitenkin erilaisia asiakaslaskennan ja asiakkaan arvon määrittämisen viitekehyksiä. Artikkeleissa esiintyneissä perinteisissä asiakaskannattavuusmalleissa kuitenkin peruseriaatteet olivat samalla linjalla kurssikirjallisuuden kanssa. Laskelmat alkoivat tyypillisesti yksittäisen asiakkaan liikevaihdosta, josta vähennettiin erinäisiä kustannuksia erinäisillä kohdistustavoilla, niin että viimeiselle riville saatiin asiakkaan tilikauden tulos.

Artikkeleissa nousi selkeästi esille, että asiakaskannattavuuslaskelmissa ja erityisesti asiakaskohtaisten kustannusten kohdistamisessa on ollut haasteita. Artikkeleissa mainitaan kustannuksista, jotka on huomioitu laskelmissa, mutta ei kerrota kovin tarkasti, kuinka nämä laskelmat on loppupeleissä kohdistettu asiakkaille. Kustannusten kohdistamiselle ei artikkelien kirjoitushetkellä ole ollut artikkelien valossa tarjolla vielä selkeitä tai yksimielisiä menetelmiä. Toisaalta asiakaskannattavuuslaskelmissa kohdistettavat kustannukset vaihtelevat paljon riippuen yrityksestä. Artikkeleiden perusteella suuri osa asiakaskannattavuuslaskelmaa suorittavista yrityksistä hyödyntää kohdistamisessa toimintolaskentaa. Toimintolaskenta on

kuitenkin saanut kritiikkiä ja artikkeleissa nousikin esille, että toimintolaskennan avulla toimintojen kustannukset näyttävät juuri siltä, miltä laskennan suorittaja haluaa niiden näyttävän. Useiden artikkeleiden julkaisuhetkestä on kuitenkin myös kulunut lähes 20 vuotta, joten laskentatarkkuus on todennäköisesti kehittynyt vuosien saatossa. Oikein toteutetulla toimintolaskennalla saadaan suoritettua kustannusten kohdistaminen tarkasti. Yrityksillä on myös selkeästi haasteita kannustaa työntekijöitä asiakaslaskentaan läpikäytyjen artikkelien valossa. Tästä esimerkkinä artikkeleissa esille tulleet myyntiosastot, joissa ei kirjata asiakkaiden luona vietettyä aikaa.

Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia, miten myös asiakaskannattavuuslaskelmaa tarkoittavaa englanninkielistä käsitettä ”customer profitability analysis” käytetään kirjallisuudessa. Toisena jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia, kuinka viime vuosien aikana on onnistuttu vastaamaan asiakaskannattavuuslaskennan haasteisiin, kuten tiedon saatavuusongelmiin sekä kustannusten kohdistamisongelmiin. Olisi myös mielenkiintoista tietää, kuinka yritykset mittaavat kustannusajureita välillisten kustannusten kohdistamista varten, tai kuinka tätä mittaamista on mahdollisesti automatisoitu. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi tutkimalla, kuinka yritysten myyntiosastot mittaavat nykyisin asiakkaaseen käytettyä aikaa, jota kautta voitaisiin tarkemmin tutkia myynnin kustannusten kohdistamisen tarkkuutta.

## LÄHTEET

Armstrong, P. 2002. The costs of activity-based management. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 27, nro 1-2, s. 99-120.

Bonacchi, M. & Perego, P. *Customer Accounting : Creating Value with Customer Analytics*. Switzerland, Springer International Publishing. 87 s.

Ambler, T. 2002. Customer or lifetime values—credible or utterly incredible? *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. Vol. 27, nro 3, s. 201–202.

Baumeister, R. F. 1997. Writing Narrative Literature Reviews. *Review of General Psychology* Vol. 1, nro 3, s. 311–320.

Bayón, T., Gutsche, J. & Bauer, H. 2002. Customer equity marketing: Touching the intangible. *European Management Journal*. Vol. 20, nro 3, s. 213-222.

Bock, T. & Uncles, M. 2002. A taxonomy of differences between consumers for market segmentation. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 3, nro 19, s. 215-224.

Cardos, I. R. & Cardos, V. D. 2014. Measuring customer profitability with activity-based costing and balanced scorecard. *Annales Universitatis Apulensis : Series Oeconomica*. Vol. 16, nro 1, s. 52-60.

Fowler, A., Natarajarathinam, M. & Patwari, K. 2016. Customer stratification for and Industrial Distributor With a Service and Repair Business. *Engineering Management Journal*. Vol. 28, nro 1, s. 14-24.

Gleaves, R., Burotn, J., Kitshoff, J., Bates, K. and Whittington, M. 2008. Accounting is from Mars, marketing is from Venus: Establishing common ground for the concept of customer profitability. *Journal of Marketing Management*. Vol. 24, nro 7-8, s. 825-845.

Gupta, S. & Lehmann D. R. 2005. *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*. Upper Saddle River, NJ, Wharton School Publishing, Pearson Education, Inc. 224 s.

Hämäläinen, E., Hilmola, O. & Hetemäki, L. 2015. Fluctuating demand and its impacts to a paper producer: Customer analysis. *Expert Systems with Applications*. Vol. 42, nro 13, s. 5779-5788.

Helgesen, Ø., Sandanger, H. M. & Sandbekk, J. 2018. Do customer profitability analyses pay? A survey of large Norwegian companies. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*. Vol. 10, nro 4, s. 352-377.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. *Arvokas asiakas : asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen*. Helsinki, Talentum. 224 s.

Holm, M., Kumar, V. & Plenborg, T. 2016. An investigation of Customer Accounting systems as a source of sustainable competitive advantage. *Advances in Accounting*. Vol. 32, nro 3, s. 18-30.

Horngren, C.T., Datar, S.M., Foster, G., Rajan, M.V. & Ittner, C. 2009. *Cost accounting : a managerial emphasis*. 13th edition. Upper Saddle River (NJ), Pearson Prentice Hall. 896s.

Jacobs, F.A., Johnston, W. & Kotchetova N. 2001. Customer Profitability: Prospective vs. Retrospective Approaches in a Business-to-Business Setting. *Industrial Marketing Management*. Vol. 30, nro 4, s. 353-363.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. 2. uud. p. Helsinki, Sanoma Pro. 496 s.

Johnson, D.S., Clark, B.H. & Barczak, G. 2012. Customer relationship management processes: How faithful are business-to-business firms to customer profitability? *Industrial Marketing Management*. Vol. 41, nro 7, s. 1094-1105.

Lawrence, F. B., Gunasekaran, S. & Krishnadevarajan, P. 2011. Customer stratification: Best practices for boosting profitability. Washington DC, NAW Institute for Distribution Excellence. 132s.

Libai, B., Das Narayandas & Humby, C. 2002. Toward an individual customer profitability model: A segment-based approach. *Journal of Service Research*. Vol. 5, nro 1, s. 69-76.

Markey, R. 2020. Nyt on aika mitata asiakkaiden arvo, neuvoo Harvard Business Review. *Kauppalehti*. 11.4.2020. 17 s.

Persson, A. 2013. Profitable customer management: Reducing costs by influencing customer behaviour. *European Journal of Marketing*. Vol. 47, nro 5, s. 857-876.

Persson, A. & Ryals, L. 2014. Making customer relationship decisions: Analytics v rules of thumb. Vol. 67, nro 8, s. 1725-1732.

Pfeifer, P.E., Haskins, M.E. & Conroy, R.M. 2005. Customer lifetime value, customer profitability, and the Treatment of acquisition spending. *Journal of Managerial Issues*. Vol. 17, nro 1, s. 11-25.

Ryals, L. 2002. Are your customers worth more than money? *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 9, nro 5, s. 241-251.

Salminen, A. 2011, Mikä kirjallisuuskatsaus? Vaasa, Vaasan yliopisto. 44 s.

Smith, M. & Chang, C. 2009. Measuring the Efficiency of Customer-Related Strategies: A Review of the Literature and Agenda for Research. *Accounting, Accountability & Performance*. Vol. 15, nro 2, s. 71-103.

Tardivo, G., & Di Montezemolo, G.C. 2009. Using activity-based management to achieve excellence. *Journal of Financial Management & Analysis*. Vol. 22, nro 1, s. 67-84.

van Raaij, E.M., Vernooij, M.J.A. & van Triest, S. 2003. The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial Marketing Management*. Vol. 32, nro 7, s. 573-583.

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



# Liite 1. Artikkelitaulukko

Artikkelitaulukko							
Nimi	Kirjottajat	Vuosi	Lehti	Aihealue	Menetelmät, sisäiset mallit	Tuoto ja kustannukset	Miksi löytyy haulia "Customer Profitability Calculation"
Customer Stratification for an Industrial Distributor With a Service and Repair Business	Andy Fowler, Malini Natarajahnam & Krishna Parvati	2016	Journal of Engineering Management	Palvelu ja korjaus	Contract negotiation, Customer stratification, Labor costing, Profitability, Profit management, Service, Parts and service	Artikkelissa ei tarkkaa listausa	Termi esiinby abstract-osiossa
Fluctuating demand and its impacts to a paper producer: Customer analysis	Esa Hamalainen, Olli-Pekka Hirvola & Lauri Hetemäki	2015	Expert Systems with Applications	Paperiteollisuus	Paper industry, Customers, Profitability, Cost Management	Artikkelissa ei tarkkaa listausa	Termi esiinby kerran tekstissä
Making customer relationship decisions: Analytics rules of thumb	Andreas Persson & Lynette Ryals	2014	Journal of Business Research	Vähttäispankki-toiminta	Heuristics, Customer management, Customer lifetime value, Retail banking	Artikkelissa ei tarkkaa listausa	Termi esiinby kerran tekstissä
Measuring customer profitability with Activity-based costing and Balanced scorecard	Ilkko Rêka Cardoso & Vasilie Daniel Cardoso	2014	Apulensis Series Oeconomica	Managerial accounting	Managerial accounting, Customer profitability, Balanced scorecard	Artikkelissa ei tarkkaa listausa	Termi esiinby kerran tekstissä
Customer relationship management processes: How faithful are business-to-business firms to customer profitability?	Devon Johnson, Bruce Clark & Gloria Barczak	2012	Industrial Marketing Management	B2B-yhtykset	Customer relationship management, Customer prioritization, Customer equity, Faithfulness, Customer acquisition, Customer-focused structure	Artikkelissa ei tarkkaa listausa	Termi esiinby kerran tekstissä
Measuring the Efficiency of Customer-Related Strategies: A Review of the Literature and Agenda for Research	Malcolm Smith & Chen Chang	2009	Accounting, Accountability & Performance	Accounting	Customer lifetime value, Customer loyalty, Customer-related strategies, Customer satisfaction, Shareholder value	Artikkelissa ei tarkkaa listausa	Termi esiinby kerran tekstissä
Using Activity-based management to achieve excellence	Giuseppe Tarديو & Giulia Montezemolo	2009	Journal of Financial Management and Analysis	Activity-based management	Activity-based management, Cost drivers, Performance measures	Artikkelissa ei tarkkaa listausa	Termi esiinby kerran tekstissä
Examining the theoretical influences of customer valuation metrics	Kenneth Weir	2008	Journal of Marketing	Customer valuation	Customer valuation, Development, Theoretical influences	Artikkelissa ei tarkkaa listausa	Termi esiinby kolme tekstissä
Corporate cost of occupational accidents: an activity-based analysis	Pall Rikhardsson & Martin Inggaard	2004	Accident Analysis & Prevention	Terveydenhoito	Corporate cost, Occupational accidents, SACA, Accident cost, Activity-based costing	Muuttuvat, kiinteät: Järhärinkustannukset	Termi esiinby kerran tekstissä
The implementation of customer profitability analysis: A case study	Erik van Raaij, Marten Vernooij & Sander van Trest	2003	Industrial Marketing Management	Sitovusteollisuus	Customer profitability, Customer relationship management, Implementation, Case study	Välittömät: logistikka, tilauslasteily, tekninen palvelu, asiakasosuusointi, kalusto, Väilliset: myynti, markkinointi, tuotekehitys, liiketoiminnan kehitys.	Termi esiinby kahdesti tekstissä
What is the true value of a lost customer?	John Hogan, Katherine Lemon & Barak Libai	2003	Journal of Service Research	Pankkiala	Customer profitability, Customer retention, New technology, Disadoption	Artikkelissa ei tarkkaa listausa	Termi esiinby kerran tekstissä
A taxonomy of differences between consumers for market segmentation	Timothy Boeck & Mark Uncles	2002	International Journal of Research in Marketing	Market segmentation	Market segmentation, Consumer heterogeneity, Segmentation variables, Marketing strategy	Artikkelissa ei tarkkaa listausa	Termi esiinby kerran tekstissä
Are your customers worth more than money?	Lynette Ryals	2002	Journal of Retailing and Consumer Services	Vähttäismyynti	Customer profitability, Lifetime value, Relationship management	Artikkelissa ei tarkkaa listausa	Termi esiinby kahdesti tekstissä
Customer Equity Marketing: Touching the Intangible	Tomás Bayon, Jens Gutsche & Hans Bauer	2002	European Management Journal	Value-based Marketing	Value-based Marketing, Customer Equity, Customer Lifetime Value, Customer Relationship Management, Strategic Marketing	Hvittökset, bonukset, alennukset, valmius, hankinta, palvelu, asiakasohjelmointi, asiakkaan sallihty ja yleiskustannukset.	Termi esiinby kerran tekstissä
Toward an individual customer profitability model: A segment-based approach	Barak Libai, Das Narayandas & Clive Humby	2002	Journal of Service Research	Vähttäismyynti	Customer lifetime value, Customer equity	Artikkelissa ei tarkkaa listausa	Termi esiinby kerran tekstissä
Gaining competitive advantage through customer value oriented management	Frank Huber, Andreas Herrmann & Robert Morgan	2001	Journal of Consumer Marketing	Customer value	Customer value	Artikkelissa ei tarkkaa listausa	Termi esiinby kerran tekstissä