

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppatieteiden osasto
Laskentatoimi
Kauppatieteiden kandidaatin tutkielma

Asiakkuuspääoman arvon määrittäminen

11.05.2006

Tekijä: Anna Rautiola
Opponoiija: Eija Lahenmies
Ohjaaja: Ulla Kotonen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Anna Rautiola

Nimi: Asiakkuuspääoman arvon määrittäminen

Osasto: Kauppatieteiden osasto

Vuosi: 2006

Kauppatieteiden kandidaatin seminaarityö:

Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 42 sivua

Tarkastaja: Ulla Kotonen

Hakusanat: Asiakkuuspääoma, asiakkuuden arvon mittaaminen, asiakaskannattavuus.

Key words: Customer relationship capital, measuring the value of customer relationship, customer profitability.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten asiakkuuspääoman arvo voidaan määritellä. Tutkimus on pelkästään teoreettinen ilman empiiristä osaa. Samalla luodaan kirjallisuuskatsaus valittuun aiheeseen. Tutkimuksen alussa asiakkuuksista johdetaan pääoma, sillä asiakkuudet ovat tänä päivänä yrityksen tärkein sidosryhmä ja sitä kautta tärkein pääoma. Tämän jälkeen tutkitaan arvon luomisen tunnuspiirteitä asiakkuuksille sekä erilaisia asiakkuusstrategioita, joiden avulla sopeutetaan asiakkaan ja yrityksen prosessit toisiinsa. Asiakkuuksien salkuttaminen on tärkeää, jotta yritys pystyy valitsemaan oikeat asiakkuudet. Kannattavien asiakkuuksien avulla asiakkuuspääomasta muodostuu arvokkaampi. Tätä varten on laskettava asiakkuuksien arvo erilaisten mittareiden avulla.

Tutkimuksen pääasia on selvittää mittarit, joiden avulla asiakkuuksien arvo voidaan määrittää. Asiakkuuksien arvon kautta voidaan vaikuttaa asiakkuuspääoman arvoon. Tutkimuksessa todettiin parhaimmiksi mittareiksi asiakkuuden taloudellinen lisäarvo, asiakkuuden marginaali ja ROC. Mittareiden perusteella voidaan tarkastella mitä tekijöitä muuttamalla tai parantamalla voidaan korottaa asiakkuuspääoman arvoa. Johtopäätöksissä tehdään vielä jatkosuunnitelmia tulevaisuuden tutkimusta varten.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.3	Tutkimusmetodologia ja tutkimusaineisto	3
1.4	Tutkielman rakenne	4
2	ASIAKKUUSPÄÄOMA	5
2.1	Muutosvoimat asiakkuuspääoman merkityksen kehittämisessä	5
2.2	Asiakkuuksien määrittäminen	6
2.2.1	Asiakkuusstrategiat.....	7
2.2.2	Arvon tuottaminen.....	8
2.3	Asiakkuuksien johtaminen pääomaksi	9
2.3.1	Asiakkuudet omaisuuseränä.....	11
2.3.2	Asiakkuuksiin investoiminen	12
2.4	Asiakkuuksien jakaminen salkkuihin	14
2.5	Asiakkuuspääoma osana aineetonta pääomaa	17
3	ASIAKKUUSPÄÄOMAN ARVO	20
3.1	Asiakkuuspääoman arvon määrittämisen merkitys.....	20
3.2	Ongelmia asiakkuuspääoman arvon määrittämisessä.....	21
3.3	Asiakkuuspääoman mittarit.....	24
3.3.1	Asiakaskannattavuus.....	24
3.3.2	Asiakkuuden taloudellinen lisäarvo.....	26
3.3.3	Asiakkuuden marginaali.....	27
3.3.4	Kilpailuedun kesto.....	30
3.3.5	Return on customer	32
3.3.6	Asiakkuuden koko elinkaaren arvo	32
3.3.7	Yhteenveto mittareista	34
4	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	38
	LÄHDELUETTELO.....	42

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yrityksen ajattelu- ja toimintatavat ovat muuttuneet liiketoimintaympäristön painopisteiden vaihteluiden vetäminä. Tuotantokeskeinen ajattelutapa oli vallalla 1900-luvun puolivälissä ja siitä edettiin tuotekeskeisyyteen. Tämä siirsi johtamistiedon kohdetta perinteisten taloudellisten tunnuslukujen raportoinnista toimintokohtaisiin tarkasteluihin. Tuotekeskeisyydestä siirryttiin tarkastelemaan brändiä, jonka jälkeen keskeisimpinä asioina nousivat laatuasiat, kustannustehokkuus, prosessit ja tulokorttitarkastelut. Viime vuosikymmeneltä lähtien ja etenkin tämän vuosituhannen alusta on asiakkaat ja asiakaslähtöisyys olleet keskeisellä sijalla yritysten menestystekijöissä. (Tutkimus ICMI Oy, 2004)

Kaikki liikkeenjohtajat ovat yksimielisiä siitä, että asiakkaat ja asiakkuudet ovat tärkeitä yrityksen kehittämisessä ja kasvun saavuttamisessa. Silti suurin osa tämän päivän yrityksistä on organisoitunut tavalla, joka tekee asiakaslähtöisen kasvun tavoittelun vaikeaksi. Tästä syystä yritysten ymmärrystä tulisi kasvattaa siitä, miten asiakkaat vaikuttavat yrityksen kasvuun, tulokseen ja viime kädessä yrityksen arvon kehittymiseen, saavuttaakseen menestystä tämän päivän liiketoimintaympäristössä. Menestyäkseen yritysten tulisi järjestää ja määritellä toimintatapansa siten, että markkinoiden ja oman asiakaskannan potentiaali hyödynnetään maksimaalisesti. Nykypäivän ajatuksen tulisi suuntautua siten, että asiakkuudet muodostavat perustan kestäväälle kasvulle ja kannattavuudelle. Tämän vuoksi asiakkuuksia pitäisikin ajatella yrityksen keskeisenä pääomana. Useat muutosvoimat korostavat tämän pääoman merkitystä mutta sen johtaminen on vielä uutta. Johtamisen kehitystä on hidastanut ongelmakohdat asiakkuuspääoman jaottelussa. (Storbacka, 1997 & Storbacka, 2005)

Asiakkuuspääoma on siis suhteellisen uusi käsite. Kaj Storbacka on kirjoittanut useamman teoksen koskien asiakkuuksien hoitamista ja niiden vaikutusta kannattavuuteen. Storbacka toi myös viimeisessä kirjassaan (v. 2005) esille

asiakkuuspääoman tärkeyden: paremman läpinäkyvyyden turvaamiseksi osakkeenomistajille on selvitettävä, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen toiminnassa sen tulevaisuuden menestykseen. Näin osakkeenomistajat saavat arvokasta tietoa ja pystyvät arvioimaan investointiensä järkevyyttä. Yhä suurempi osa yritysten arvosta ei näy taseessa, siksi tarvitaan uusia työkaluja aineettomien pääomien mittaamiseksi ja raportoimiseksi. Storbackan mukaan asiakkuudet tuovat loppujen lopuksi kaikki tulevaisuudessa odotettavissa olevat yrityksen kassavirrat. Asiakkaat tuottavat siis ”viime kädessä sekä aineettoman että aineellisen pääoman tuoton”. Tästä johdettuna tutkielma perustuu ajatukseen, että asiakkuudet ovat osa aineetonta pääomaa ja tätä pääomaa johtamalla voidaan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen, kunhan ensin pystytään määrittelemään asiakkuuspääoman vaatimien mittareiden avulla kannattavien asiakkuuksien arvo.

1.2 Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksessa tarkastellaan asiakkuuspääomaa. Tutkimusongelma on *”miten asiakkuuspääoman arvo määritellään”*. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä asiakkuuspääoma on ja mitä tekijöitä ja mittareita siihen liittyy. Alla olevia asioita tarkastellaan tutkielman alaongelmina ja niihin pyritään vastaamaan tutkielman kappaleissa sekä loppupäätelmissä.

- miten asiakkaista voidaan johtaa asiakkuuksia?
- miten asiakkuuksista voidaan johtaa asiakkuuspääomaa?
- miksi asiakkuutta on tärkeä huomioida pääomana?
- mitkä tekijät tekevät asiakkuuden ajattelemisen pääomana vaikeaksi?
- mitkä tekijät vaikuttavat asiakkuuspääomaan?
- miten asiakkuuspääomaa voidaan mitata?

Tutkimuksessa tarkastellaan business to business-markkinoita, joten kuluttajamarkkinoita ei oteta tässä huomioon. Tutkimuksessa keskitytään asiakkuuspääoman määrittämiseen ja mittareihin, joilla voidaan mitata asiakkuuspääoman arvoa. Tutkimuksessa oletetaan, että asiakkuuspääoman arvo

syntyy asiakkuuksien arvosta. Mitä kannattavampia asiakkuuksia asiakkuuspääoma pitää sisällään, sitä arvokkaampi se myös on. Asiakkuuspääomaa tutkitaan sen sisällön ja ominaisuuksien osalta sekä miten se soveltuu aineettomaksi pääomaksi. Asiakkuuksien salkuttaminen kuuluu olennaisesti osaksi asiakkuuspääoman arvon kannattavuutta. Tätä aihepiiriä käsitellään kuitenkin vain sivuten, jotta tiedetään miten se liittyy asiakkuuskannattavuuteen. Tutkimuksesta rajataan pois asiakkuuksien hoitaminen kannattamattomasta kannattavaksi.

1.3 Tutkimusmetodologia ja tutkimusaineisto

Tutkimus on luonteeltaan teoreettinen tutkimus, jossa tarkastellaan määriteltyä aihetta aikaisempien teoria- ja tutkimustietojen avulla. Ensisijaisena lähteenä on käytetty Storbackan viimeisintä teosta vuodelta 2005. Teoriaa on kerätty myös eri kirjoittajilta, jotta tutkimusperspektiivi olisi mahdollisimman laaja. Kyseessä on siis samalla kirjallisuuskatsaus kyseessä olevaan aiheeseen. Teoriaosan tavoitteena on vastata tutkimusongelmaan ja alaongelmiin. Johtopäätöksiä pyritään tekemään teorian pohjalta. Tutkimus ei sisällä empiiristä osaa.

Tutkimuksen perustana on asiakkuuksien johtamisen (Customer relationship management, CRM) teoria. Tutkimuksessa tätä teoriaa ei kuitenkaan käydä sen koommin läpi, esitetään vain mistä asiakkuusjohtamisessa on kyse. CRM:llä tarkoitetaan laajimmillaan liiketoimintastrategiaa, joka perustuu yrityksen kykyyn tukea asiakkaan arvontuotantoprosessia, jolloin CRM:ään liittyy sekä strategisia, käsitteellisiä, analyyttisiä että viestinnällisiä ulottuvuuksia, jotka tukevat yrityksen kilpailukyvyyn kehittämistä. Suppeimmillaan se nähdään pelkästään tietoteknisenä ratkaisuna eli asiakastietokantana ja erilaisina sovelluksina. (Oracle, 2001)

Dyché on kirjoittanut perusteoriaa CRM:n teoriasta. Hänen mukaan tämän teorian lähtökohtana on, että se mahdollistaa asiakasarvon kuvauksen ja lisäämisen, ja on oikea tapa motivoimaan arvokkaita asiakkaita pysymään uskollisina ja ostamaan uudestaan. CRM mahdollistaa asiakkuussuhteiden muuttamisen yrityksen kanssa

ja tuottojen kasvattamisen. CRM:n avulla yritykset oppivat ymmärtämään asiakkaitaan ja näkemään, mitkä asiakkuudet kannattaa säilyttää ja mistä tulisi luopua ja millä tavalla. Yritykselle maksaa kuusi kertaa enemmän myydä tuote uudelle asiakkaalle kuin nykyiselle. Tämä on motivoinut yrityksiä maksimoimaan nykyiset asiakassuhteet. Paras tapa saada kaikki irti arvosta on tietää, keitä parhaat asiakkaat ovat ja motivoida heitä pysymään sellaisina. Tähän ongelmaan paras apu on juuri CRM. (Dyché, 2001, s. 4-5)

Hellmanin (2003, s. 143) mielestä CRM on hyvistä yrityksistä huolimatta jäänyt suurelta osin operatiivisen asiakashallinnan toteuttamisen tasolle. Siksi CRM perusteorian jatkoksi tutkimuksessa on otettu mukaan Storbackan näkemys asiasta. Storbackan (2005) mukaan yrityksen tulee tukea asiakkaitensa koko arvontuotantoprosessia, eikä palvella ainoastaan myyntihetkeen asti. Hänen mukaan asiakkuudet tuovat yritykseen pääomaa, jota mittaamalla tiedetään miten asiakkuuksia tulisi käsitellä parhaan hyödyn saamiseksi. Näiden kahden teorian pohjalta lähdetään rakentamaan teoriaa, jonka avulla asiakkuuspääoman arvo voidaan määrittää.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkimuksessa tarkastellaan johdannon jälkeen asiakkuuspääomaa. Määritellään miten asiakkaista voidaan johtaa asiakkuuksia ja miten asiakkuuksista pääomaa. Toisessa kappaleessa käydään läpi myös mitä asiakkuuspääoman luominen vaatii yritykseltä ja asiakkaalta sekä mitä asiakkuuspääoman luomisessa tulee huomioida, jotta pääoma on kannattava. Toisen kappaleen lopussa tutkitaan vielä miten asiakkuuspääoma soveltuu osaksi muuta aineetonta pääomaa. Kolmannessa kappaleessa keskitytään selvittämään asiakkuuspääoman arvoa ja mitä ongelmia arvon määrittäminen saattaa aiheuttaa joillekin yrityksille. Kappaleessa määritellään myös mittareita, joiden avulla asiakkuuspääomaan vaikuttavien asiakkuuksien kannattavuutta voidaan laskea. Tutkimuksen lopussa kootaan keskeisimmät asiat yhteen ja tehdään johtopäätöksiä tutkimuksesta.

2 ASIAKKUUSPÄÄOMA

Asiakkuuspääoma koostuu yrityksen asiakaskannasta ja siten erilaisista asiakkuuksista. Asiakkuuksia on aikaisemmin ajateltu ennemminkin toiminnan objektina eikä niinkään johtamisen kohteena. Asiakkaille on luotu arvoa vain myynti- tai ostotilanteen toteutumiseen asti ja toivottu sen riittävän asiakasuskollisuuteen. Tänä päivänä asiakkaat ovat toiminnan subjekti, syy miksi tuotteita tai palveluita tehdään. Tästä syystä arvoa tulisi luoda asiakkaalle pidemmällä perspektiivillä, eikä jättää vain transaktioon, sillä asiakkaat tuovat asiakkuuksillaan pääasiassa kaiken rahavirran yritykseen ja luovat siten arvoa yrityksille. Tästä syystä asiakkuuksien arvoa tulee mitata, jotta pystytään määrittelemään koko asiakkuuspääoman arvo. Asiakkuuspääoma on kuitenkin suhteellisen uusi käsite, joka viime vuosina on nostanut merkitystään. Aluksi onkin hyvä täsmentää miksi sen merkitys on kehittynyt ja mistä asiakkuuspääoma koostuu, mitä sillä tarkoitetaan ja mitä asioita siihen liittyy.

2.1 Muutosvoimat asiakkuuspääoman merkityksen kehittämisessä

Asiakkaista on tänä päivänä tullut uusi johtamisen alue muiden rinnalle. Yrityksen tulisi CRM:n tietokannoista saadun monipuolisen asiakastiedon avulla pystyä johtamaan myös asiakkaitaan monen muun alueen lisäksi. (Hellman, 2003, s. 67) Useat muutosvoimat korostavat asiakkuuspääoman merkitystä yrityksissä. Näitä muutosvoimia ovat esimerkiksi asiakaskantojen arvon mittaaminen. Asiakaskantojen arvottamisesta on tulossa yhä tärkeämpi kysymys, sillä yritysostojen varsinaisena kohteena on ostettavan yrityksen asiakaskanta. Tällöin asiakaskantojen arvonmäärityksen merkitys korostuu. Toisaalta kirjanpitostandardien muutokset tuovat esille tarpeita jatkuvasti määrittää asiakaskantojen tasearvoja. Toinen muutosvoima kohdistuu keskittymisen vaikutukseen valttasapainoon. Useiden toimialojen nopea keskittyminen tarkoittaa käytännössä asiakaslukumäärän vähenemistä. Asiakaslukumäärän pieneneminen merkitsee monissa yritysten välisissä suhteissa suurten

asiakkaiden vallan kasvamista toimittajiinsa nähden. Kolmantena muutosvoimana nähdään asiakkuusinvestointien hallitseminen. Kaikki yritykset tekevät investointeja asiakkuuksiin – joskaan näitä investointeja ei aina tarkastella asiakkuuksien näkökulmasta. Investoinnit oikeisiin asiakkuuksiin on yhä tärkeämpi asia yritysten menestykselle. (Storbacka, 2005, s. 13-14)

2.2 Asiakkuuksien määrittäminen

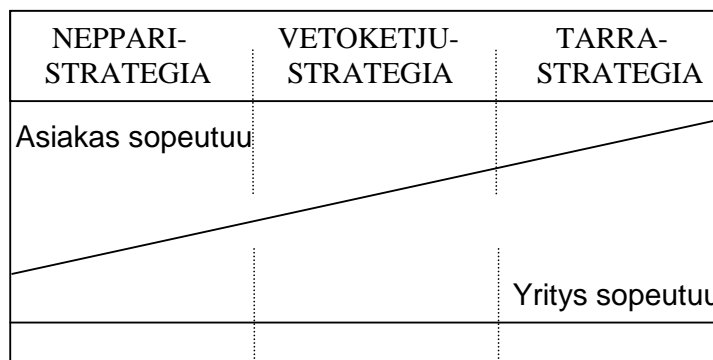
Asiakkuus on yrityksen ja asiakkaan prosessien välillä tapahtuvan resurssien vaihdannan mekanismi, jonka tavoitteena on luoda arvoa molemmille osapuolille. Asiakkuus on olemassa siksi, että asiakkuuden molemmat osapuolet kokevat saavansa vaihdannassa antamalleen arvolle vastineeksi jotain vieläkin arvokkaampaa. Näin ollen asiakkuus voi jatkua pitkäaikaisena vain jos molemmat osapuolet kokevat saavansa arvoa asiakkuuden ylläpitämisestä. Asiakkuuksien johtaminen tarkoitetaan vaihdantaprosessin johtamista kahdella tavalla. Ensinnäkin auttamalla asiakasta tuottamaan arvoa itselleen, sekä toiseksi varmistamalla, että yritys pystyy vangitsemaan itselleen osan arvosta, joka syntyy asiakkaalle tästä vaihdannassa. (Storbacka, 2005, s. 45-46) Guptan ja Lehmannin (2005, s. 43) mukaan asiakkuuspohjainen strategia perustuu kahden arvon luomiseen. Ensimmäinen on yrityksen luoma arvo asiakkaalle ja toinen on asiakkuuden arvo yritykselle.

Asiakkuusajattelun ydin liittyy asiakkaan arvontuotantoprosessin syvälliseen ymmärtämiseen. Asiakkuuslähtöinen yritys pyrkii kaikilla olemassa olevilla keinoilla kasvattamaan omaa tietoa siitä, miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Tämän perusteella on helpompi arvioida, miten yritys olemassa olevalla osaamisellaan voi auttaa asiakasta. Tavoitteena ei ole olla lähellä asiakasta, vaan elää yhdessä asiakkaan kanssa. Arvontuotantoa on ymmärrettävä myös siksi, että muussa tapauksessa ei voida kehittää asiakkuutta sekä asiakkaan että yrityksen lähtökohdasta. (Storbacka, 1997, s. 20 & 1999, s. 21))

Asiakkuutta rakennettaessa molemmat osapuolet voittavat. Asiakkuuden perimmäinen tarkoitus on asiakkuuden arvon nostaminen. Asiakkuuden johtamisen tavoitteena onkin rakentaa sellaisia asiakkuusstrategioita, että asiakkuudet jalostuvat ja näin asiakkuuksien arvo kasvaa. (Storbacka, 1997, s. 17)

2.2.1 Asiakkuusstrategiat

Asiakkuusstrategioita on tietenkin yhtä monta kuin on toimialoja ja yrityksiäkin. Asiakkuusstrategiat voidaan Storbackan (1997, s. 123-124) mukaan kuitenkin jaotella pääasiassa kolmeen eri ryhmään alla olevan kuvan mukaisesti, joiden kaikkien tavoitteena on asiakkuuksien arvonnousu.



Kuva 1. Vaihtoehtoisia asiakkuusstrategioita tarkasteltuna sopeutumisen näkökulmasta.

Nepparistrategiassa lähtökohtana on, että asiakas sopeutuu yrityksen prosesseihin. Yritys asettaa tarjolle oman prosessinsa ja asiakas sopeuttaa oman prosessinsa siihen sopivaksi niin, että kohtaamisia voi syntyä. Kohtaamiset ovat kuitenkin sellaisia, etteivät ne edellytä syvällisempää yhteistyötä tai prosessien yhteensovittamista. Vaihdamta on pääasiassa tekojen vaihdantaa ja asiakkaan sitomiseen tarvitaan työkaluja, joilla osoitetaan asiakkaalle jatkuvuuden edut. *Vetoketjustrategiassa* sen sijaan sekä asiakas että yritys sopeuttavat omia prosessejaan, jotta ne sopisivat vetoketjun lailla yhteen. Tavoitteena on huolehtia siitä, että asiakkuudessa ei tehdä turhia toimintoja ja että toiminnot toimivat hyvin yhteen. Tämä strategia edellyttää pitkäaikaista yhteistyötä, jossa systemaattisesti

analysoidaan kummankin osapuolen prosesseja ja sovitetaan ne paremmin toisiinsa. *Tarrastrategiassa* pelkästään yritys sopeuttaa omia prosessejaan asiakkaan prosesseihin sopiviksi. Yritys näkee asiakkuuden yksipuolisesti vain asiakkaan kannalta. Voidaan sanoa, että yritys tulee asiakkaan luo ja lukee asiakkaan ”käsikirjoituksesta” oman roolinsa. Tällä tavalla yritys tekee parhaansa sopeuttaakseen oman prosessinsa asiakkaan tilanteeseen siten, että asiakas ei joudu käyttämään aikaa tai energiaa omien toimintojensa muuttamiseksi. Yritys, joka toimii puhtaasti tarrastrategian varassa, ei voi pitkällä aikavälillä menestyä.

Asiakkuusstrategioiden tarkoituksena on kehittää kilpailukykyä. Yritys, joka tuottaa asiakkaan arvontuotantoprosessiin lisäarvoa, on kilpailukykyinen. Strategian suunnittelussa tulee huomioida sen kohteena oleva asiakkuus, sillä asiakkuusstrategioiden rakentamisen lähtökohtana on syvälinen asiakkaan arvontuotantoprosessin ymmärtäminen (Storbacka, 1997, s. 135).

2.2.2 Arvon tuottaminen

Liikkeenjohdossa on perinteisesti ajateltu, että arvo käytännössä jaellaan asiakkaille. Tällaiset ajatukset ovat usein myös pohjana perinteisen markkinoinnin määritelmiin, esimerkkinä mainittakoon Philip Kotler. Kotler et al. (1996) määrittelee markkinoinnin vaihdannaksi ja avainsisällöksi yksittäisen transaktion hoitamisen, eli myynti- ja ostopilanteen. Modernissa liikkeenjohtamisessa tämä ajattelutapa on kyseenalaistettu. Storbackan (2005, s. 47) mukaan tämän päivän näkökulma on, että arvo syntyy vasta kun asiakas käyttää transaktiossa ostamaansa tuotetta omassa prosessissaan, ei itse transaktiossa eli silloin kun hän ostaa tuotteen. Yrityksen tehtävä on tukea asiakasta, kun asiakas tuottaa arvoa itselleen, toisin sanoen yritys tulee tukea asiakkaan arvontuotantoprosessia.

Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena ei ole maksimoida ainoastaan yksittäisen kaupan tuottoa vaan asiakkaan kanssa yhteistyössä rakentaa kestävää asiakkuutta. Asiakkuusajattelussa toimitaan asiakkuuden ehdoilla, ja pyritään

molemminpuolisesti sovittamaan prosesseja niin hyvin toisiinsa, että arvoa syntyy molemmille osapuolille. Asiakkuusajattelussa kilpailukyky ei perustu vain hintakilpailukykyyn vaan yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. (Storbacka. 1997, s. 19) Jotta asiakkuusajattelu tuottaa kilpailukykyä, on yrityksen opittava tukemaan asiakkaiden arvontuotantoprosesseja entistä paremmin. Kilpailussa menestyvät ne yritykset, jotka kykenevät arvioimaan jatkuvasti uudestaan prosessejaan ja pyrkivät esittelemään asiakkaille uusia mahdollisuuksia tuottaa arvoa. (Storbacka, 1999, s. 35)

Kaikki vuorovaikutustilanteet asiakkaan ja yrityksen prosessien välillä ovat tärkeitä tuottaessa arvoa asiakkaalle, riippumatta siitä, mikä funktio on kyseessä. Näitä vuorovaikutustilanteita ovat muun muassa

- markkinointikohtaaminen
- myyntikohtaaminen
- käyttökohtaaminen (kun asiakas käyttää ostamaansa tuotetta)
- asiakaspalvelukohtaaminen.

Kaikilla näillä kohtaamisprosesseilla on roolinsa varmistettaessa, että asiakkaalle syntyy arvoa. (Storbacka, 2005, s. 47) Nämä vuorovaikutustilanteet synnyttävät arvoa asiakkaalle mutta myös kustannuksia yritykselle. Näin ollen, näitä tilanteita tulisi huomioida yrityksessä paremmin, jotta tiedetään, paljonko kustannuksia kohdistuu tietyille asiakkuuksille. Johdon tulisikin ymmärtää paremmin kaikkia niitä kulueriä, joiden avulla asiakaskantaa kehitetään (Storbacka, 2005, s. 117). Modernissa liikkeenjohdossa yrityksen tulee huomioida asiakasta prosessissa pidemmälle kuin perinteissä liikkeenjohdossa. Tästä syystä yrityksellä tulee myös olemaan useampia kontakteja asiakkaaseen. Nämä kontaktit tulisi olla jaoteltavissa asiakkuuksille niiden käytön perusteella.

2.3 Asiakkuuksien johtaminen pääomaksi

Yrityksen markkina-arvo on yrityksen tulevaisuuden kassavirtojen yhteenlaskettu nykyarvo (Storbacka, 2005, s. 14). Yrityksen markkina-arvo kuvastaa osakkeenomistajien luottamusta yritykseen (Andoh-Baidoo & Osei-Bryson, 2006).

Markkina-arvon ja tasearvon suhteen ollessa yksi yrityksen arvo on luettavissa suoraan taseesta. Yrityksen arvo markkinoilla on siis sama kuin taseesta laskettu substanssiarvo eli velattoman omaisuuden arvo. Kun yrityksen markkina-arvo ja tasearvon suhde on kaksi, voidaan sanoa joidenkin arvioivan markkinoilla, että yrityksellä on keskimäärin odotettavissa jotain sellaista tulevaa kassavirtaa, joka ei näy suoraan taseesta. Yrityksellä on siis pääomia, joita tase ei pysty mittaamaan. Tästä syystä ylimmän johdon näkökulmasta, taseen johtaminen on rajoittunut näkökulma. Tällöin ylin johto johtaa vain puolta yrityksen arvosta. Siksi johdon, joka haluaa maksimoida yrityksen arvon, on syytä olla kiinnostunut myös tästä toisesta puolesta. Täytyy siis olla kiinnostunut johtamaan myös sellaisia pääomia, joita ei ole kirjattu taseeseen. (Storbacka, 2005, s. 14-16)

Asiakkaat ovat ainoa syy rakentaa tehtaita, palkata työntekijöitä, sopia tapaamisia, sekä sitouttaa nämä toiminnot liiketoimintaan. Ilman asiakkaita ei ole liiketoimintaa. (Peppers & Rogers, 2005) Asiakkaat ovat siis yrityksen keskeisin sidosresurssi ja pääoma, joihin tulee kiinnittää yhä enemmän huomiota. Asiakkuudet muodostavat perustan kestäväälle kasvulle ja tuovat viime kädessä kaikki yrityksen käytössä olevat resurssit. (Lehtinen, 2004, s. 11 & Storbacka, 2005, s. 13) Näin ollen asiakkaat ovat taseen ulkopuolisen pääoman tärkein osatekijä. (Kaario & al., 2004, s. 162)

Asiakkuudet strategisena omaisuutena on saanut lisää huomiota. Strateginen omaisuus voidaan määritellä yrityksen resurssina, jonka arvo yritykselle on suurempi kuin hankkimisen ja kehittämisen kustannukset. Toisin kuin ostettu omaisuus, asiakkaiden arvo ei hankinnan jälkeen laske. Konsepti asiakkaista strategisena varana sisältää taloudellisten tulosten saavuttamisen optimoimalla asiakkuuskantaa. Lisäämällä asiakastyytyväisyyttä ja asiakkuuspääoman arvoa, sekä käyttämällä asiakaselinkaaren arvoa lisäämään voittoa, pystytään vaikuttamaan osakkeenomistajien arvoon. Nämä tekijät johtavat siihen, että asiakkuuksia voidaan arvottaa kuten taseen varoja. (Prince, 2005)

2.3.1 Asiakkuudet omaisuuseränä

Jotta asiakkuuksia voidaan ajatella pääomina, on varmistuttava siitä, että ne täyttävät pääomille sanellut kriteerit. Asiakkuuksiin sopivat osittain ja osittain eivät yrityksen pääomille (omaisuuserille) määritellyt ominaiset tunnuspiirteet. Kun asiakkuuksia ajatellaan omaisuuserinä, tulee huomioida myös niiden sisältämiä tiettyjä omia erityispiirteitä. (Storbacka, 2005, s. 44-45) Alla olevassa taulukossa on esitetty yrityksen omaisuuserille määritellyt tunnuspiirteet sekä asiakkuuksiin koskevat erityispiirteet.

Ominaisuuserien tunnuspiirteet	Asiakkuuspääoman erityispiirteet
Pääomaan investoidaan (omaisuus hankitaan, sitä kehitetään, tai se myydään)	Asiakkuuspääomalla on rajallinen likviditeetti. Asiakkaan kanssa tehtyjä sopimuksia voidaan myydä tai vaihtaa yritysten välillä, mutta asiakkuuteen sisältyvä ajatus suhteesta asiakkaan ja yrityksen välillä ei ole kaupankäynnin väline.
Pääomakäsite kohdistuu pitkälle aikavälille. Omaisuuserään investoidaan sillä periaatteella, että se tuottaa voittoa tulevaisuudessa.	
Pääomaa käytetään resurssina kasvun, liikevaihdon tai voiton luomiseksi.	Asiakkuuspääoman kvantifioiminen on vaikeaa, eikä siitä siten tule helposti johdettavaa. Asiakkuuksien onkin vaikea päästä olennaiseksi osaksi yritysten johtamisjärjestelmää.
Useimmat omaisuuserät ovat selvästi määriteltyjä, määrällisesti (usein rahallisesti) mitattavia ja näkyvissä tase-eränä.	
Yrityksen johtamisessa määritellään ja kvantifioidaan omaisuuseriä, jotta ne ovat mitattavissa ja seurattavissa.	Onko yrityksen pääoma asiakas vai asiakkuus? Asiakkuuksista tulee pääoma, jos asiakkuudesta on tuotettavissa enemmän arvoa yritykselle tulevaisuudessa. Toisaalta asiakkailla on oma päätäntävaltansa ja käyttäytymismallinsa. Näin ollen myös asiakkaat itsessään ovat pääomia.
Pääoma- ja omaisuuseriä voidaan myydä, vaihtaa, ostaa ja siirtää toisten yritysten taseeseen.	

Taulukko 1. Pääomien tunnuspiirteet ja asiakkuuksien erityispiirteet. (Muokattu Storbacka, 2005, s. 44-45)

Tästä nähdään, että asiakkuuksia voidaan pitää yhtenä pääoman lajina, sillä ne täyttävät suurimman osan mainituista pääomien kriteereistä. Jos lähdetään siitä, että asiakkuuteen liittyy kassavirtaodotuksia, asiakkuuksia voidaan kohdella pääomina (Kaario & al., 2004, s. 22). Asiakkuuksien asettaminen strategiseksi pääomaksi onkin perinteisessä palveluajattelutavassa evolutiivinen mutta väistämätön prosessi. Asiakkaat ovat rahoitusomaisuutta, joita yritysten ja

organisaatioiden tulee mitata, johtaa ja maksimoida juuri niin kuin muitakin omaisuuseriä. (Wang & Hong, 2005) Storbackan (2005, s. 256) mukaan asiakkuuspääoma onkin ”yrityksen ja asiakkaan välinen vaihdantaprosessi, joka tuottaa ja tulee tuottamaan kassavirtoja”. Asiakkuuspääoman johtamisen pyrkimyksenä on yrityksen asiakaskannan arvon ja asiakkuussalkkujen tunteminen, niiden mittaaminen sekä niistä viestiminen. Asiakkuuspääoman johtamisen avulla voidaan saavuttaa orgaanista kasvua, parantaa yrityksen markkina- ja sisäistä tehokkuutta sekä kasvattaa omistaja-arvoa. (Storbacka, 2005, s. 257)

Asiakkuuspääomaa johdettaessa johtamiskäytäntö perustuu siihen, että yrityksen asiakaskantaa pidetään muiden pääomien tapaan johdettavana pääomana (Storbacka, 2005, s. 257). Asiakkuudet omaisuuseränä synnyttävät tuottoa pitkällä aikavälillä, joten markkinoinnin kuluja asiakkaiden hankkimiseen ja pitämiseen tulisi kohdella investointina, ei kustannuksina, aivan kuten muitakin hankintoja (Gupta & Lehmann, 2005, s. 8). Storbacka (2005, s. 23) kirjoittaa, että asiakkuuksiin kohdistuvia investointeja on syytä lähestyä samalla tavalla kuin investointeja muihin aineellisiin pääomiin.

2.3.2 Asiakkuuksiin investoiminen

Asiakkuuden luonteen mukaisesti pitkäaikaisia asiakkuussuhteita voidaan tarkastella kuten investointeja. Asiakkuuksien synnyttäminen voi usein vaatia aluksi suuriakin uhrauksia, mutta niistä odotetaan koituvan pitkäaikaista tuloa. (Pellinen, 2003, s. 223-224) Investointi asiakkuuksiin tänään tuottaa hyötyjä yritykselle tulevaisuudessa. Tästä syystä asiakkuudet ovat omaisuuserä, johon yrityksen tulee investoida. Yrityksen tulee arvioida mahdollista tulosta aivan kuten minkä tahansa investoinnin suhteen. (Gupta & Lehmann, 2005, s. 44)

B2B-toimialoilla asiakkuuksiin investoiminen on helposti ymmärrettävissä. Monien teollisten tuotteiden investointiprosessit ovat pitkiä, jotka osaltaan johtavat hyvin pitkiin ostoprosesseihin. Pitkät ostoprosessit edellyttävät usein merkittäviä

investointeja toimittajan puolelta, kuten esimerkiksi myyntiprosessin ylläpitäminen sekä tuotteiden ja prosessien räätälöiminen asiakkaan tarpeisiin. (Storbacka, 2005, s. 23) Investoinnit voivat sisältää myös räätälöityjä tuotteita ja näin ollen erityistä varastoa, asiakassuhde papereita tai asiakasohjelmistoa (Ryals, 2002).

Asiakkuuksiin investoiminen on tullut yhä paremmin esiin yrityksissä. Storbackan (2005, s. 23) mukaan ”yritykset ymmärtävät yhä paremmin, että monet investoinnit joita tehdään yrityksen tuotekehitykseen, uusiin jakelu- ja viestintäkanaviin sekä tietojärjestelmiin, ovat oikeastaan investointeja asiakkuuksiin”. Tämä vaikuttaa siihen, että yritykset tulevat suhteuttamaan kaikki investointinsa asiakkuuksiin. Näin he voivat varmistua siitä, että juuri sellaisiin asiakkuuksiin investoidaan, joiden avulla pystytään luomaan kasvua ja kestävää tulevaisuutta.

Asiakaslukumäärien vähenemisen myötä investointien riskit kasvavat ja toimittajayritykselle on yhä tärkeämpää pystyä valitsemaan oikeat asiakkuudet, joihin investoida. Yritysten tulee luoda investointiprosessi, jossa investointeja asiakkuuksiin käsitellään samalla tarkkuustasolla kuin investointeja esimerkiksi uuteen tehtaaseen tai johonkin muuhun taseessa näkyvään hyödykkeeseen. (Storbacka, 2005, s. 23) Asiakasinvestointien tuloksia tulisi pystyä tarkastelemaan pitkällä aikajänteellä ja arvioimaan suhteellisen tarkasti, missä ajassa investointi maksaa itsensä takaisin ja on kannattava. (Hellman, 2003, s. 80) Pitäisi pystyä myös määrittelemään jokin sopiva aikaväli, minkä aikana tehty investointi pystytään kuolettamaan. (Lehtinen, 2004, s. 125-127) Kun asiakkaisiin investoidaan, voidaan investoinnin vaikutus yrityksen asiakkaiden arvoon määrittellä esimerkiksi lisäämällä tämän päivän arvoon investoinnin tuottama tulevaisuuden arvonnäkyys diskontaamalla asiakassuhteiden pituus ja sen oletettavissa oleva kehitys. (Hellman, 2003, s. 80)

Suurella osalla yrityksistä prosessi investointien allokoimiseksi asiakkuuksiin on kehnosti määritelty. Ongelma johtuu siitä, että investoinnit asiakkuuksiin tehdään monessa osassa eri funktioiden toimesta, eikä kukaan tarkastele näitä investointeja kokonaisuutena. Markkinointi investoi tiettyihin asiakkaisiin asiakashankinnan näkökulmasta, myynti panostaa tiettyihin asiakkaisiin

ristiinmyynnin näkökulmasta, asiakaspalvelu panostaa asiakkuuksiin kehittämällä hoitomalleja tietyille asiakasryhmille ja tuotekehitys panostaa tiettyihin segmentteihin rakentamalla niille soveltuvia tuotteita. Mikäli kukaan ei organisaation sisällä varsinaisesti omista asiakkuuksia, ei asiakkuuksien kokonaiskuvan luominen kiinnosta ketään. (Storbacka, 2005, s. 118)

2.4 Asiakkuuksien jakaminen salkkuihin

Asiakkuuspääomaan yksi oleellinen vaikuttaja on asiakkuuksien kannattavuus. Mitä kannattavampia asiakkuuksia asiakkuuspääoma pitää sisällään, sitä arvokkaampi se on. Tästä syystä yrityksen tulee päättää minkä asiakkuuksien kanssa se haluaa rakentaa läheisemmän suhteen. Pystyäkseen tekemään tämän päätöksen yrityksen pitää tietää mitkä asiakkuudet luovat sille eniten arvoa. Toisin sanoen, yrityksen tulee kyetä arvottaa asiakkuus. Asiakkuuden arvottaminen sisältää tiedon keruun asiakkaiden käyttäytymisestä ja taloudelliset työkalut analysoimaan tätä tietoa. Jokainen asiakkuus on kuitenkin erilainen, joten siksi yrityksen on tiedettävä, mikä asiakkuus on kannattava ja mikä ei. (Ryals, 2002)

Asiakkuudet eroavat toisistaan tuottojen ja tuottoihin liittyvien riskien osalta. Tästä syystä asiakkuudet kannattaa jaotella asiakkuussalkkuihin, päämääränä luoda tasapainoinen asiakkuussalkkujen kokoelma, jolla varmistetaan korkea tuotto pitkällä aikavälillä. (Storbacka, 2005, s. 65) B2B tilanteissa ei ole kuitenkaan epätavallista huomata, että vaikka suuret asiakkaat tuovat yleensä suurimmat tulot, ne eivät kuitenkaan ole välttämättä kannattavimpia, sillä niiden palveleminen vaatii myös suuria kustannuksia. Jos yritys pitää kirjaa voitoista vain tuotetasolla, se ei tule koskaan huomaamaan tätä. (Gupta & Lehmann, 2005, s. 48) Siksi asiakkuuksia tulee lähestyä samalla tavalla kuin tilanteita, jossa sijoituksia allokoidaan erilaisten sijoituskohteiden välillä. Luodaan siis optimaalinen asiakkuussalkkujen yhdistelmä, jossa sekä riskit että tuotot ovat hallittavissa. Asiakkuussalkkuja luotaessa on huomioitava, että salkuttaminen ei ole sama asia kuin segmentointi. Asiakkuussalkkujen lähtökohdaksi tulee se, miten paljon arvoa

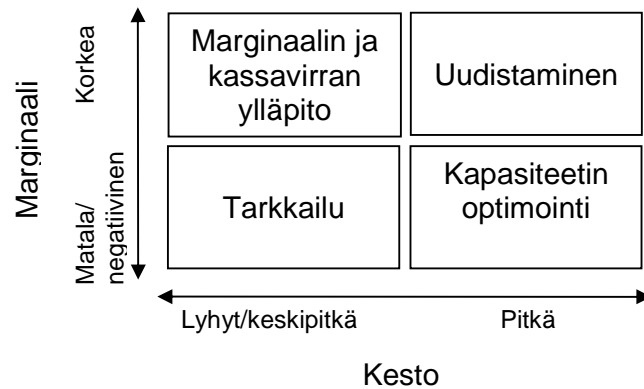
yritykselle syntyy asiakkuudesta, eikä se, että miten paljon arvoa yritys tuottaa asiakkaalle kuten segmentoinnissa on tapana tehdä. (Storbacka, 2005, s. 66-67)

Jokaisen yrityksen tulee itse rakentaa oma strategiansa ja liiketoimintaympäristöönsä sopiva tapa jakaa asiakkuuksia salkkuihin. Storbacka on määrittellyt kolme tyypillisintä lähestymistapaa asiakkuuksien salkuttamiseen.

1. Taloudelliseen lisäarvoon perustuva salkkujen määrittely, jonka lähtökohtana on laskea asiakkuuskohtainen taloudellinen lisäarvo, joko viimeisimmän tilikauden osalta tai laskemalla asiakkuuden koko eliniän taloudellinen lisäarvo ja diskonttaamalla se nykyhetkeen.
2. Asiakkuuden arvoa mittaavan indeksiin perustuva salkkujen määrittely. Tämä menetelmä tarkastelee asiakkuutta monesta eri näkökulmasta. Kaikille valituille näkökulmille luodaan mittarit ja näiden mittareiden antamista arvoista lasketaan asiakkuudelle painotettu indeksiarvo. Indeksien avulla yritys voi asettaa asiakkuudet arvojärjestykseen, jonka perusteella salkut ovat muodostettavissa.
3. Asiakkuuden marginaaliin ja keston perustuva salkkujen määrittely. Tämä määrittely jakaa asiakkuudet neljään salkkuun asiakkuuden marginaalin ja odotettavissa olevan keston mukaan.

Kullakin edellä mainituista tavoista luoda salkkuja on omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Storbacka on keskittynyt tarkastelemaan viimeistä tapaa, sillä määrittelyyn tarvittavat tekijät ovat myös omistaja-arvon keskeisimpiä ajureita. Tästä syystä myös tutkimuksessa keskitytään vain Storbackan näkemykseen ja tapaan salkuttaa asiakkuuksia. (Storbacka, 2005, s. 68–69)

Storbackan (2005, s. 69-70) mukaan yllä valitun salkuttamistavan tavoitteena on arvioida kunkin yksittäisen asiakkuuden marginaali sekä kesto. Kaikki asiakkuudet asetetaan nelikenttään, jonka x-akselina on kesto ja y-akselina marginaali. Rakentamalla tästä yksinkertainen matriisi voidaan määrittellä neljä geneeristä salkkua. Nämä salkut, jotka tästä syntyvät ovat osoitettu alla olevassa kuvassa.



Kuva 2. Geneeriset asiakkuussalkut (Storbacka, 2005, s. 70)

Asettamalla asiakkuudet näiden ulottuvuuksien synnyttämään nelikenttään saadaan muodostettua neljä aidosti erilaista salkkua, joilla kullakin on omat lähtökohtansa ja logiikkansa arvontuotannon maksimoinnissa. (Storbacka, 2005, s. 70) Kaikki salkut eivät ole yhtä kannattavia ja siksi investoinnit eri salkkuihin tulisi vaihdella niiden potentiaalın mukaan (Gupta & Lehmann, 2005, s. 44). Itse asiassa jokaisella salkulla tulisi olla omat tavoitteensa, omat strategiansa näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ja omat liiketoimintamallinsa, joilla strategia käytännössä toteutetaan (Storbacka, 2005, s. 70).

Marginaalin ja kassavirran ylläpito-salkun ominaispiirteet ovat korkea marginaali eli asiakkuudet lisäävät tällä hetkellä omistaja-arvoa. Nämä asiakkaat muodostavat usein tämänhetkisen liiketoimen ytimen ja luovat yrityksen ydinansainnan. *Uudistaminen*-salkun asiakkuudet ovat edelläkävijöitä ja arvokkaita. Heidän marginaalinsa on korkea ja asiakkuuden odotettu kesto pitkä. He ovat valmiita osallistumaan uusien ideoiden testaamiseen ja liiketoimintamallien luomiseen. *Tarkkailu*-salkun asiakkuudet ovat heikko marginaalisia tai jopa negatiivisia, eikä heille ole odotettavissa pitkä kesto. Kun marginaali on negatiivinen, vähentää salkku yrityksen omistaja-arvoa. Tällaisten asiakkuuksien kohdalla, on mietittävä, kannattaako niitä ylläpitää vai tulisiko ne yksinkertaisesti vain lopettaa. *Kapasiteetin optimointi*-salkku koostuu asiakkaista, jotka useimmiten ovat suuria ja vaikutusvaltaisia ja jotka käyttävät omaa ostovoimaansa hintojen painamiseksi. Näin ollen näiden asiakkuuksien marginaali on heikko tai jopa negatiivinen. Usein yrityksellä on pitkä suhde näiden asiakkuuksien kanssa ja odotettavissa oleva

kesto on myös pitkä, edellyttäen, että kyseisiä asiakkuuksia halutaan jatkaa vastedeskin. (Storbacka, 2005, s. 71-77)

Kannattavimmat asiakkuuden ovat etusijalla ja niitä tulee puolustaa kilpailulta. Kannattamattomimmat asiakkuudet täytyy tutkia tarkasti, jotta nähdään miten tuottoja voidaan parantaa, jos niitä ei lopeteta. (Ryals, 2002) Kannattomia asiakkuuksia voidaan kuitenkin yrittää muuttaa kannattaviksi oma-aloitteisella hinnoittelulla, teknologialla, tilauksilla tai jakelulla (Kaplan & Cooper, 1998, s. 201). Kannattavat asiakkuudet ovat asiakkuuspääoman perusta. Ne luovat arvoa sekä yritykselle, että osakkeenomistajille.

2.5 Asiakkuuspääoma osana aineetonta pääomaa

Monissa yrityksissä vain pieni osa markkina-arvosta näyttää selittyvän nykyisen kassavirran ja kasvuvauhdin kautta. Sijoittajat arvioivat yhtälailla yrityksen tulevaa kykyä kasvaa tai olla kannattava. Tässä vaiheessa mukaan kuvioon tulee erittäin vahvasti aineettoman pääoman vaikutus. Toisin sanoen, merkittävälle osalle arvopottia pitää hakea selitys aineettoman pääoman sisällöstä ja sisällön tehokkaasta hyödyntämisestä. (Saarnio et al., 2000, s. 90-91)

Storbackan mukaan yrityksellä on pääomia, joita tase ei pysty mittaamaan. Näitä pääomia kutsutaan yleisesti ottaen aineettomiksi pääomiksi (intellectual capital). (Storbacka, 2005, s. 16) Aineeton pääoma on esiintynyt sekä yrityspuolen että akatemian asialistoilla viimeisten reilun kymmenen vuoden ajan. Tämä on luonnollisesti johtanut siihen, että aineettoman pääoman sisältöä jaotellaan ja luokitellaan lukuisilla eri tavoilla. (Saarnio et al., 2000, s. 90-91) Alla olevassa taulukossa näkyy eri kirjoittajien näkemyksiä aineettoman pääoman jaottelutavoista.

Storbacka (2005, s. 16)	Baxter ja Matear (2004)		Kaplan ja Norton (2004, s. 35)	Saarnio et al. (2000, s. 90-91)
rakenteellinen pääoma	inhimillinen pääoma	inhimillinen pääoma: kelpoisuus, asenne, tiedollinen terävyys	inhimillinen pääoma: työntekijöiden taidot, kyvyt ja tietämys	henkilöstöön liittyvät tekijät
osaamispääoma	organisaationalinen pääoma		informaatiopääoma: tietokannat ja – järjestelmät, verkot ja tekninen infrastruktuuri	organisaation sisäinen toimivuus ja tehokkuus
suhdepääoma	suhteellinen pääoma	rakenteellinen pääoma: organisaatio, suhteet, uusiutuminen ja kehitys	organisaatiopääoma: kulttuuri, johtajuus, työntekijöiden kohdistaminen, tiimityö ja tietojohtaminen	ulkoiset suhteet, kuten asiakkaat ja yritysverkostot
	tiedollinen pääoma			

Taulukko 2. Aineettoman pääoman jaottelutavat.

Asiakkuudet sisältyvät kaikkiin näihin jaottelutapoihin, osana suhdepääomaa, suhteellista pääomaa, rakenteellista pääomaa ja ulkoisia suhteita. Kaplanin ja Nortonin jakotavassa ei suoranaisesti ilmaista asiakkuuksien kuulumista tiettyyn pääomaan mutta jokainen pääoma pitää sisällään tietyt asiakkuuksiin liittyvät ominaisuudet.

Asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta on selvää, että kaikki odotettavissa olevat tulevaisuuden kassavirrat tulevat loppujen lopuksi asiakkailta. Asiakkaat tuovat siis viime kädessä sekä aineettoman että aineellisen pääoman tuoton. (Storbacka, 2005, s. 16) Käsitteenä aineettoman pääoman heikkous on siinä, että sen sisälle saadaan halutessa upotettua lähes koko yritystoiminta. Tämä vaikeuttaa huomattavasti sisällön haltuunottoa ja konkreettisten, arvontuottokykyä kasvattavien johtamistoimenpiteiden suunnittelua. (Saarnio et al., 2000, s. 90-91)

Ensisilmäyksellä aineettoman pääoman mittaaminen näyttää toivottamalta. Aineetonta pääomaa ei kuitenkaan tulisi mitata sen mukaan, kuinka paljon rahaa sen kehittämiseen on käytetty, eikä sen arvoa tule mitata henkilöstöhallinnon- ja tietotekniikkaosaamisen ja arvojen erillisellä arvioinnilla. Aineettoman pääoman arvo syntyy siitä, kuinka hyvin se kohdistetaan yrityksen strategiaan prioriteetteihin, ei siitä, kuinka paljon sen tuottaminen maksaa tai minkä arvoista se itsessään on.

Aineettoman omaisuuden mittaamisessa voidaan käyttää apuna taseessa käytettyjä periaatteita, joilla mitataan organisaation aineellista omaisuutta ja rahoitusomaisuutta. Omaisuus lajitellaan hierarkkisesti likviditeettiasteen mukaan eli kuinka helposti omaisuus voidaan muuttaa käteiseksi. Aineeton pääoma voidaan esittää pitkän aikavälin kuluessa rahaksi muutettavana pääomana, joka syntyy suuremmasta myynnistä ja pienemmistä menoista. (Kaplan&Norton, 2004, s. 215-216)

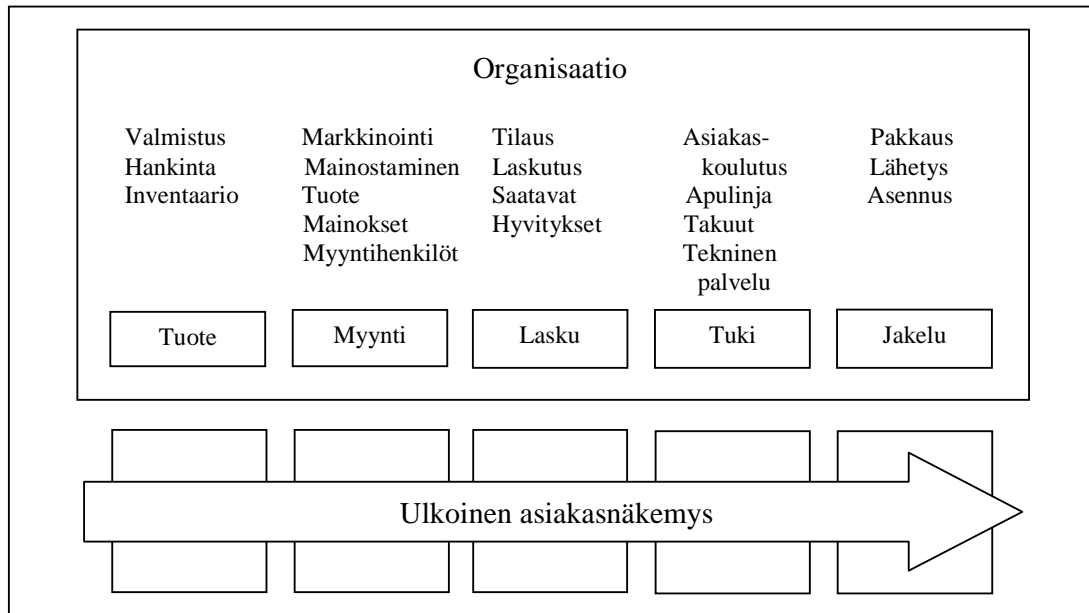
3 ASIAKKUUSPÄÄOMAN ARVO

Asiakkuuspääoma on sitä arvokkaampi mitä kannattavampia asiakkuuksia se pitää sisällään. Tästä syystä asiakkuuksien kannattavuuksia tulee mitata ja määrittää niille arvo. Asiakkuuspääoman arvosta ovat kiinnostuneet monet tahot, niin yritys itse kuin sen ulkopuoliset sijoittajat ja analyytikotkin. Toisille yrityksille asiakkuuksien arvottaminen tuottaa vielä ongelmia mutta niistä tulisi päästä yli, jotta asiakkuuksia pystytään paremmin palvelemaan. Näin saadaan myös tietoa siitä mihin asiakkuuksiin kannattaa keskittyä ja mistä luopua. Tärkeää on myös ymmärtää millä tavalla liiketoimintaa tulisi kehittää, jotta asiakkuuksista saataisiin vieläkin kannattavampia.

3.1 Asiakkuuspääoman arvon määrittämisen merkitys

Yritykset tarvitsevat tänä päivänä keinoja, joille he pystyvät mittaamaan aineettomia pääomia, sillä sijoittajia kiinnostaa yhä enenevässä määrin todelliset kassavirrat ja niiden syntymisen lähtökohdat. Analyytikot ja sijoittajat ovat entistä kiinnostuneempia ymmärtämään yritysten ansainnan ydintä. Tästä syystä yrityksillä on yhä enemmän paineita pystyä selittämään, miten asiakkaat vaikuttavat ansaintaan. (Storbacka, 2005, s. 16-17)

Asiakkuussuhteen vaiheet, joita tulisi mitata ja jatkuvasti seurata selvittääkseen asiakkuuksien sitomat yrityksen resurssit on esitetty alla olevassa kuvassa. Nämä vaiheet vaikuttavat osaltaan asiakkuuden kannattavuuteen. Jokaisen vaiheen kustannukset pitäisi pystyä allokoimaan asiakkuuksille yrityksen valitseman periaatteen mukaan.



Kuva 3. Asiakkaaseen vaikuttavat prosessit (Anton & Petouhoff, 2002, s. 63)

Tämä kuva kuvastaa normaalia yritystä monifunktionaalisena integraationa, monialaisine työryhmineen, jossa jokaisella on tarkoitus ja tuote tai palvelu annettavana asiakkaalle. Kuvasta näkee, miten eri prosessit vaikuttavat tuotteen läpiviemisen kautta ulkoiseen asiakkaaseen. Kaikki tuotteet käyvät nämä prosessit läpi, joten prosesseja parantamalla voidaan vaikuttaa asiakkuuksiin. (Anton & Petouhoff, 2002, s. 62)

Markkinointistrategiat, mitä asiakkuuksia säilyttää ja mihin investoida, vaativat erilaisia näkökulmia. Yritysten tulee testata asiakkuuksiensa kannattavuuden tulevaisuuden potentiaali. Yrityksen tarvitsevat pitkäaikaisempia näkemyksiä asiakkuuksiensa arvosta kuin mitä nykyinen aineisto voi tarjota. (Ryals, 200) Siksi asiakkuuksia tulee mitata, jotta nähdään mitkä asiakkuudet tuovat asiakkuuspääomalle arvoa ja mitkä eivät.

3.2 Ongelmia asiakkuuspääoman arvon määrittämisessä

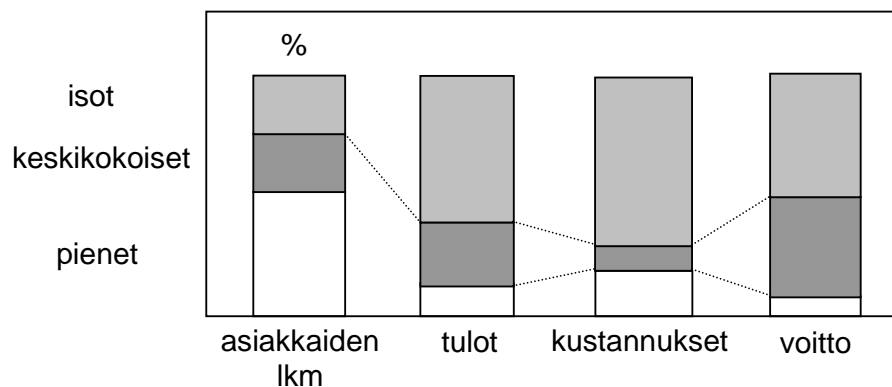
Yritykset ovat kohdanneet ongelmia asiakkuuspääoman arvon määrittämisessä. Ongelmia syntyy muun muassa siitä, että asiakkaita ei tunneta eikä koeta, että

asiakassuhteet tai niissä tapahtuvat muutokset hallittaisiin hyvin. Asiakkuuksilta tullutta reaktioita yrityksen erilaisiin toimenpiteisiin ei pystytä mittaamaan. Asiakkuuksille on myös vaikeata asettaa tavoitteita samalla tavalla, miten niitä tuotteille asetetaan. Peruskysymykseksi nouseekin, voidaanko yrityksessä muuttaa ajattelua siten, että liikevaihto ja tulos riippuvat siitä, millainen on yrityksen asiakaskanta ja asiakassuhteet. (Hellman, 2003, s.75)

Monet yritykset seuraavat kirjanpidon lähestymiskeinona tapaa, joka kohtelee useita kustannuselementtejä esimerkiksi rahtia, rahtikuljetuksia, käsittelyä ja myyntikustannuksia yksittäisinä rivi kirjanpitomerkinä. Jopa silloin kun yritykset seuraavat toimintokohtaista kustannuslaskentaa (Activity based costing, ABC), nämä kustannukset ovat allokoitu jokaiselle tuotelinjalle, yhdenmukaisesti tuotejohtamissysteemin kanssa. Kuitenkin asiakkuuskannattavuuteen painotettaessa yrityksiltä vaaditaan liikkumista enemmän asiakaskohtaiseen laskentaan, jossa kustannukset ovat allokoitu yksittäisille asiakkaille. Ilman tämänlaista kustannusten allokointia on vaikeaa arvioida jokaisen asiakkuuden kannattavuutta ja siten suunnitella tehokasta asiakkuusstrategiaa. Monet yrityksen johtoportaat kyselevätkin, onko yrityksen kannattavaa käydä läpi tämä työläs ja vaikea kustannusten allokointi asiakkaille. (Gupta & Lehmann, 2005, s. 144-145)

Yrityksillä on yleensä B2B-tilanteissa sekoitus erilaisia suuria, keskikokoisia ja pieniä asiakasyrityksiä. On myös tyypillistä, että yrityksillä on kourallinen suuria asiakkaita ja paljon pieniä asiakkaita. Epäilemättä, suuret asiakkaat tuovat huomattavan osuuden tuloista (yleensä 80/20-sääntö, jossa 80% tuloista tulee 20% asiakkaista ja 80% asiakkaista tuo 20% tuloista). Tästä syystä yritykselle onkin virhe allokoida resurssit (esimerkiksi myyntiponnistelut) tasan kaikkien asiakkaiden suhteen. Suurin osa yrityksistä allokoikin resurssinsa suhteessa asiakkaitten kokoon. Tämä kuitenkin jättää huomioimatta palvelukustannukset tai sokeasti olettaa, että nämä kustannukset ovat verrannollisia asiakkuuksille. Näin ei asia kuitenkaan välttämättä ole, sillä suuret asiakkaat huomaavat strategisen tärkeyden yritykselle ja ovat siksi taipuvaisia olemaan hyvinkin vaativia. Tämän nostaa palvelukustannuksia suurille asiakkuuksille suhteellisen korkealle. Myös pienten asiakkuuksien palvelukustannukset ovat yleensä korkeat, sillä osa

kustannuksista on kiinteitä ja riippumattomia asiakkuuden tulotasosta. Lisäksi, pienet asiakkuudet ovat hajallaan maantieteellisesti, joka tekee niiden palvelemisen kalliimmaksi. Kun palvelukustannukset asiakkuustypeille on sisällytetty, huomataan, että keskikokoiset asiakkuudet ovat kaikista kannattavimpia. Vain asianmukainen kustannusallokointi jokaiselle asiakkaalle tai asiakkuusryhmille auttaa tämän oivaltamisessa. (Gupta & Lehmann, 2005, s. 148-149)



Kuva 4. Erilaisten asiakkaiden kannattavuus (Gupta & Lehmann, 2005, s. 149)

Jotta ongelmilta vältyttäisiin, tulee yrityksen pohtia tarkkaan millä tavalla he mitkään kustannukset allokoivat asiakkuuksille. Tämän jälkeen voidaan alkaa laskemaan asiakkuuspääoman arvon vaatimia asiakkuuskannattavuuksia.

Tosin suurin ongelma johtuu siitä, ettei useimmissa yrityksissä toistaiseksi ole olemassa johtamisjärjestelmää, jonka avulla asiakkuuksien arvoja voidaan laskea. Yritykset ovat keskittyneet laskemaan tuloksen alue- tai tuotekohtaisesti. Niin kauan kuin ei ole olemassa mittareita mittaamaan asiakkuuksien arvoa ei ole olemassa aidosti asiakaslähtöisiä yrityksiä. (Storbacka, 2005, s. 156) Tästä syystä seuraavaksi esitellään mittareita, joiden avulla asiakkuuksien arvoa pystytään mittaamaan.

3.3 Asiakkuuspääoman mittarit

Asiakas, jolle myydään parhaalla katteella, ei välttämättä ole kuitenkaan kannattavin. Asiakkaan kannattavuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon, kuinka paljon asiakkaan palveleminen kuluttaa kokonaisuutena yrityksen voimavaroja. (Pellinen, 2003, s.223) Kun asiakkuuksia ajatellaan ja johdetaan kuten varoja, niiden pitää pystyä myös antamaan yritykselle määrällisesti ilmaistava arvo. (Prince, 2005) Sen sijaan, että turvaudutaan pelkästään myyntiin ja kustannuksiin, tulisi myös CRM:n mittarit ottaa huomioon. Tämä auttaa välittämään todellisemman ja täsmällisemmän kuvan yrityksen arvioinnista. (McLuhan, 2002)

3.3.1 Asiakaskannattavuus

Asiakkuuksien kannattavuutta tulisi pystyä mittaamaan. 1980- ja 1990-luvulla kannattavuutta mitattiin lähinnä tuloslaskelman kautta. Asiakas oli kannattava, jos asiakkaalta saadut tulot olivat suuremmat kuin asiakkaan palvelemiseen kuluneet kulut. (Storbacka, 2005, s. 50) Nykyäänkin arvon ajattelemisen korostaa, että asiakkuudelta saadun tuoton pitää olla suurempi kuin yrityksen investoiman pääoman kustannukset asiakkuuteen. Muuten yritys ei luo arvoa sen asiakkuuksista. (Ryals, 2002)

Ryalsin (2002) mukaan on olemassa kaksi lähestymistapaa laskea asiakkuuskannattavuutta - ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin. *Ylhäältä alaspäin*-lähestymistapa lähtee kokonaistuotoista. Se tarkastelee asiakaskantaa kokonaisuutena ja yrittää selvittää asiakassegmenttien kannattavuuden. Tämä lähestymistapa keskittyy transaktioiden kokoihin, ostotasoihin ja tilatun volyymin muutoksiin. Johdon laskentatoimi on pohjautunut tuotekannattavuuteen, joten välittömät tuotekustannukset asiakkuuksien ostoista voidaan päätellä kohtuullisella tarkkuudella. Välilliset kustannukset (myynti-, markkinointi- ja hallintokustannukset) allokoidaan jokaiselle asiakkuussegmentille, koska erilaiset asiakkuudet käyttävät yrityksen resursseja hyvinkin eri tavalla. Allokoimalla tällaisia suhteellisia

kustannuksia volyymeittain, kuten usein tehdään, voidaan epäonnistua kuvaamaan todellisia tuloksia asiakkuuksien käyttämistä resursseista. Jotkut asiakkuudet ovat käyttäytymisensä johdosta vain yksinkertaisesti kalliimpia palveltavia kuin toiset. *Alhaalta ylös*-lähestymistapa pyrkii identifioimaan yksittäisen asiakkuuden kannattavuuden perustuen asiakkuuksien ostokäyttäytymisen historiatietoon. Tämän lähestymistavan heikkous on siinä, että se keskittyy enemmän tuloihin kuin kustannuksiin, ja siksi se ei onnistu saamaan todellista kuvaa asiakkuuksien kannattavuudesta. Tästä syystä nämä tiedot eivät takaa, että ne voisivat toimia "oppaana" tulevaisuudelle. Tämä vuoksi kannattavuutta laskiessa on hyvä lähteä liikkeelle ylhäältä-alaspäin lähestymistavan mukaisesti.

Lehtinen (2004, s. 125-127) tarkastelee asiakkuuden kannattavuutta perustuen asiakkuuden katelaskelmaan. Hänen mukaan asiakkuuden kate lasketaan yksinkertaisesti siten, että asiakkuustuloista vähennetään kaikki asiakkuuteen kohdistuvat kustannukset.

Asiakkuuden kate = asiakkuustulot - asiakkuuteen kohdistuvat kustannukset

Tässäkin tarkastelussa joudutaan yleensä siihen tilanteeseen, että kiinteitä kustannuksia joudutaan allokoimaan asiakkuuteen jollain sopivalla menetelmällä. Lehtisen mukaan asiakkaan volyyymiin pohjautuva kiinteiden kustannusten allokointi on yksi yleisimmistä tavoista. Tällä tavalla pystytään näkemään, mitkä ovat ne kustannukset, jotka ovat kohdistuneet asiakkuuteen, ja näin voidaan selvittää asiakkuuden kannattavuus. On luonnollista, että mitä pidemmälle asiakkuuskohtaista tuloslaskelmaa tehdään, sitä hankalampaa on kohdistaa kuluja asiakkuuksille. Tavoitteena on kuitenkin saada aikaan asiakkaiden arvojärjestys, jolloin oleellista on se, että laskelma on tehty samalla tavalla kaikkien asiakkaiden osalta.

Viimeisen vuosikymmenen aikana on kuitenkin siirrytty asiakkuuksien johtamisesta asiakkuuspääoman johtamiseen. Uusi ja merkittävä tekijä tässä muutoksessa verrattuna edellisiin on asiakaskannattavuuden tarkasteleminen asiakkuuksien

tasevaikutusten kautta. Tällä tarkoitetaan, että nykyään asiakkaan tuottama tulos ennen korkoja ja veroja (earnings before interest and taxes, EBIT) suhteutetaan taseessa olevaan pääomaan, jota asiakkuuden johtaminen edellyttää ja tämän pääoman aiheuttamiin kustannuksiin. (Storbacka, 2005, s. 51)

$$\text{Asiakaskannattavuus} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Taseen pääoma}}$$

Toinen tapa lähestyä asiakaskannattavuutta on verrata EBIT-tasoa käytettävään pääomaan ja laskemalla sijoitetun pääoman tuottoaste (ROCE, return on capital employed) yksittäiselle asiakkuudelle. Vertaamalla yksittäisen asiakkuuden ROCE-tasoa yrityksen pääomakustannukseen voidaan laskea kunkin asiakkuuden marginaali. Marginaali mittaa asiakkuuden kykyä synnyttää tuottoja, jotka ylittävät yrityksen pääomakustannukset. Ainoastaan asiakkaat, joilla on positiivinen marginaali kasvattavat yrityksen arvoa ja omistaja-arvoa. (Storbacka, 2005, s. 51)

3.3.2 Asiakkuuden taloudellinen lisäarvo

Ryalsin (2002) mukaan asiakaskannattavuutta parempi tapa arvottaa asiakkuuksia on arvioida ennemmin niiden luomaa tulevaisuuden arvoa kuin tuottoa. Näin mahdollistetaan yritysten ajatusmaailman kohdistuminen asiakkuuksien taloudelliseen arvoon. Vähentämällä EBIT:stä asiakkuuksiin sijoitetun pääoman kustannukset voidaan laskea asiakkuuksien taloudellinen lisäarvo (Storbacka, 2005, s. 51).

Asiakkuuksien taloudellinen lisäarvo = EBIT – Asiakkuuksiin sijoitettu pääoma

Pääasia tässä laskutavassa on siinä, että koko sijoitettu pääoma tulee allokoida asiakkuuksille. Allokoinnin jakoperusteet tuottavat joillekin yrityksille ongelmia ja johtajat saattavat kyseenalaistaa onko allokointi edes mahdollista tai onko siinä ylipäätään mitään järkeä. Storbacka on kuitenkin sitä mieltä, että kaikki sijoitettu pääoma pitää allokoida asiakkaille, sillä pääoma on olemassa siksi, että voitaisiin

palvella asiakkaita. Näin ollen on löydettävä keinoja allokoinnin suorittamiseksi. (Storbacka, 2005, s.58-59)

Jos pääomaa ei tällä hetkellä voida suoraan allokoida asiakkuuksille, voidaan taloudellinen lisäarvo kuitenkin arvioida nostamalla pääoman kustannusvaatimusta kyseiselle asiakkuudelle. Näin ollen voidaan ajatella, että mikäli yrityksen käyttämä keskimääräinen pääomakustannus on 10%, yritys voi käyttää korkeampaa pääomakustannustasoa, kuten 25%, niiden asiakkuuksien kohdalla, joille pääomien allokointi on vaikeaa. (Storbacka, 2005, s.59)

3.3.3 Asiakkuuden marginaali

Asiakkuuden marginaali mittaa yrityksen kykyä synnyttää tuottoja, jotka ovat suurempia kuin kyseiseen asiakkuuteen sijoitetun pääoman kustannukset, jotka on sidottu asiakkuuden hoitamiseen. Yritystasolla voidaan väittää, että marginaali mittaa yrityksen kilpailuetua juuri tietyssä liiketoimintayksikössä ja asiakkuudessa. Täydellisessä kilpailutilanteessa yrityksellä, joka saa suurimman marginaalin, tulisi olla kilpailukykyisin tarjoama, sillä asiakkaat ovat halukkaita maksamaan siitä. Samaa logiikkaa voidaan käyttää myös asiakkuuksissa. Marginaalin laskemiseksi yrityksen täytyy olla selvillä seuraavista asioista: asiakaskohtainen myynti, asiakkuuden kokonaiskustannukset, asiakaskohtaisen sijoitetun pääoman määrä (jota tarkasteltiin jo edellisessä luvussa) ja pääoman kustannus. (Storbacka, 2005, s.54 & 60)

Asiakaskohtaisen myynnin arvioiminen ei ole käytännössä kovin monimutkaista. Myynnin lisäksi yrityksen tulisi huomioida kaikki asiakkaalta tulevat tulovirrat, kuten myynti, toimitusmaksut, myöhästymiskorot. Suurimmalla osalla yrityksistä ei ole ongelmia tunnistaa asiakaskohtaisia tuloja yhden tilikauden osalta. Ainoat ongelmat saattavat syntyä monituoteorganisaatioissa, jossa voi olla useita asiakastietojärjestelmiä. (Storbacka, 2005, s. 56)

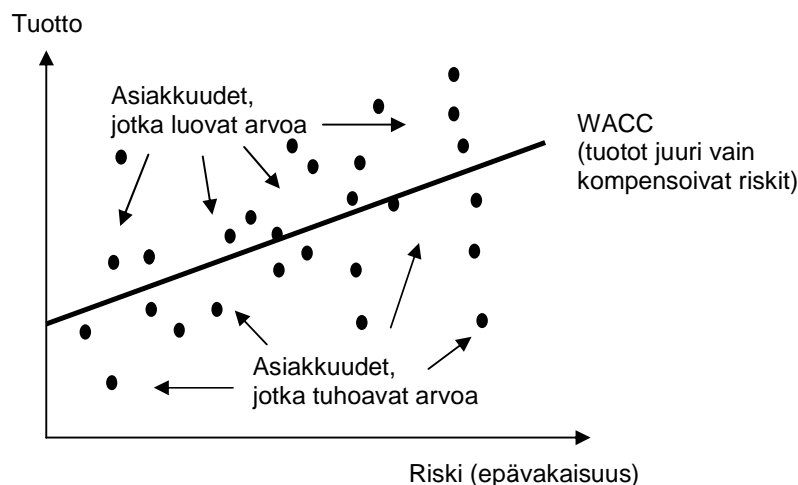
Asiakkuuden kokonaiskustannukset jakautuvat kahteen osaan. Toinen osa sisältää myytävän tuotteen synnyttämiseen sisältyvät kustannukset. Tämä tarkoittaa kaikkia kustannuksia, jotka syntyvät tiettyssä asiakkuudessa asiakkaalle toimitettavien tuotteiden valmistamisesta ja toimittamisesta, sekä kaikki tuotefunktion ylläpitämiseen liittyvät kustannukset, eli tuotteen kehitykseen, markkinointiin ja hallinointiin liittyvät kustannukset. Tämä ei yleensä tuota ongelmia, sillä monilla yrityksillä on käytössä toimintakohtainen kustannuslaskenta, jonka avulla nämä kustannukset ovat helppo allokoida asiakkuuksille. Toinen osa asiakkuuksien kokonaiskustannuksista koostuu asiakkuuksien hallintaan liittyvistä kustannuksista. Näillä kustannuksilla tarkoitetaan kuluja, jotka syntyvät kaikista kohtaamisesta asiakkuudessa, jotka eivät liity itse tuotteeseen. Nämä voivat olla mitä tahansa kohtaamisia missä tahansa funktiossa, kuten esimerkiksi strategia, tutkimus ja kehitys, tekninen tuki, markkinointi, myynti, asiakaspalvelu, rahoitus ja laskenta. Tämä osa tuottaa yrityksille ongelmia, sillä he eivät rekisteröi kohtaamisia asiakkuuskohtaisesti. Tähän ongelmaan auttaa CRM-tekniologioiden käyttöönotto yhdistettynä toimintakohtaiseen kustannuslaskentaan ja liiketoimintaprosessien uudistamiseen. (Storbacka, 2005, s. 56-57)

Asiakaskohtaisen sijoitetun pääoman määrä nähdään taloudellisen lisäarvon avulla. Yrityksen on pystyttävä tekemään taloudellista lisäarvoa maksettuaan kaikki kustannukset ja otettuaan huomioon koko sijoitettu pääoma. Näin ollen kaikkien asiakkuuksien tulisi myötävaikuttaa taloudellisen lisäarvon syntymiseen. Varsinainen laskutapa esitettiin jo luvussa 3.2.2.

Pääomakustannus on laskennallinen erä. Sitä laskettaessa yritetään arvioida, mikä on oman ja mikä vieraan pääoman kustannus. Vieraan pääoman kustannus on yksinkertaisempi ymmärtää, koska rahoituslaitokset edellyttävät myönnetylle lainalle maksettavan korkoa. Näin ollen korkokustannukset muodostavat yhden osan pääomakustannuksista. Oman pääoman kannalta tilanne on vaikeampi. Oman pääoman ehtoista pääomaa sijoittaneet omistajat haluavat sijoittamalleen pääomalle tuottoa ja tämä tuotto-odotus vaihtelee riippuen muun muassa omistajien riskinsietokyvystä ja tarkasteltavana olevan yrityksen toimialariskeistä.

Yleisesti puhutaan käsitteestä WACC (weighter average cost of capital) eli pääoman painotetusta keskimääräisestä kustannuksesta. (Storbacka, 2005, s.59-60) Yrityksen pääomakustannus on painotettu keskimäärä velan ja oman pääoman kustannuksista. (Ryals, 2002)

WACC voi olla erilainen saman yrityksen sisällä riippuen siitä, kuinka riskialttiista liiketoimesta on kysymys ja mikä on oman ja vieraan pääoman suhde toisiinsa. Näin ollen voidaan ajatella, että WACC voi olla erilainen myös eri asiakkuuksilla. (Storbacka, 2005, s.60) Jotkut asiakkaat ovat volyymin suhteen strategisesti tärkeämpiä kuin toiset. Toisinaan voidaan myös ajatella, että asiakkaan volyymin kasvaessa asiakkuuden riski yritykselle kasvaa. (Lehtinen, 2004, s. 125)



Kuva 5. Yrityksen asiakkuusportfolio: vain asiakkuudet, joiden tuotot ovat suuremmat kuin WACC luovat arvoa. (Ryals, 2002)

Yllä oleva kuva kuvastaa sijoittajien arvon luomisen pääpiirteitä. Kun riski kasvaa, lainan antajat vaativat korkeampaa tuottoa kompensoimaan sijoituksiaan yritykselle. Tämä johtaa siihen, että yrityksen kokonaispääomakustannukset nousevat ja WACC-käyrä viettää ylös oikealle. Ympyrät kuvaavat yksittäisiä asiakkuuksia, joista osa tulee tuottamaan enemmän ja toiset vähemmän kuin WACC. Niin kauan kun koko asiakkuusportfolion kokonaistulos on suurempi kuin yrityksen WACC, yritys luo arvoa sijoittajilleen. Asiakkuudet WACC:n alapuolella

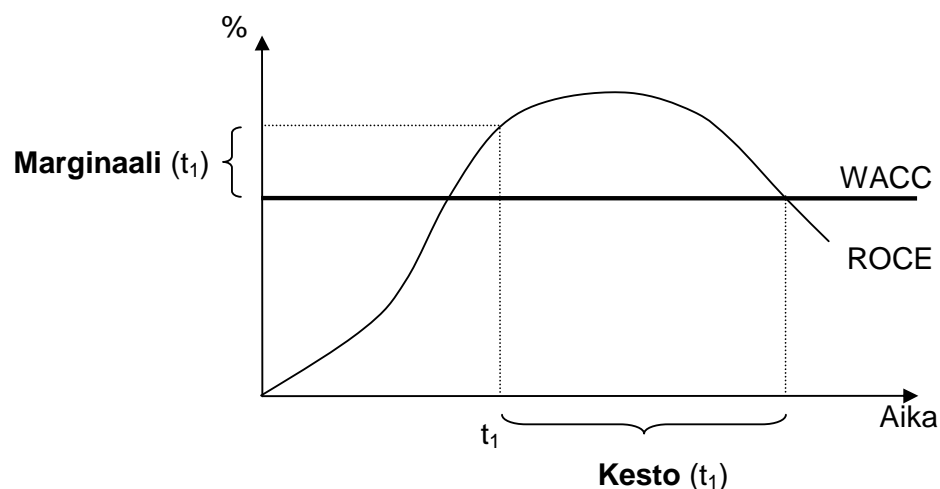
voivat näyttää kannattavilta mutta tuhoavat silti arvoa. Vain WACC:n yläpuolelle sijoittuvat asiakkuudet luovat arvoa. (Ryals, 2002)

Asiakkuuksilla, jotka vaativat erityisen yksilöityjä investointeja, on korkeammat pääoman kustannukset kuin niillä, jotka eivät vaadi erityisiä investointeja. Ensin mainittujen asiakkuuksien tuottojen tulee olla korkeammat kuin jälkimmäisillä, jotta kompensoidaan korkeammat pääoman kustannukset. Kaikki muut asiat tulee olla samansuuruisia. Kun yritykset soveltavat tätä ajatusta heidän asiakkuusportfolioon, on todennäköistä, että he löytävät asiakkuuksia, jotka luovat arvoa sekä asiakkuuksia, jotka tuhoavat arvoa. (Ryals, 2002)

Marginaalin laskeminen lähtee asiakkuuden tuottamasta tutkimusajanjakson voitosta ennen korkoja ja veroja. Seuraavaksi selvitetään asiakkuuteen sijoitetun pääoman määrä, joka sitoutuu kyseiseen asiakkuuteen tuotteiden valmistamiseen tarvittavan laitteiston, myyntisaamisten, T&K-toiminnan ja koulutuksen muodossa. Sijoitetun pääoman määrä määritellään siis taloudellisen lisäarvon kautta, joka lasketaan vähentämällä asiakkuuden tuottamasta voitosta asiakkuuteen sijoitetun pääoman kustannus. Näin päästään viimein määrittelemään asiakkuuden marginaali, joka lasketaan vähentämällä asiakkaaseen sijoitetun pääoman tuotosta yrityksen pääomakustannusprosentti. (Storbacka, 2005, s. 55)

3.3.4 Kilpailuedun kesto

Storbacka (2005, s. 60) on tutkinut kestoja yhtenä asiakkuuden arvon mittarina. Kesto voidaan määritellä yrityksen kykyä ylläpitää positiivista marginaalia, eli kykyä synnyttää tuottoja, jotka ovat suurempia kuin pääomakustannukset. Alla olevassa kuvassa on kuvattu edellä mainitun marginaalin ja WACC:n sekä ROCE:n keskinäisiä suhteita.



Kuva 6. Marginaali ja kesto hetkellä t_1 (Storbacka, 2005, s.61)

Kesto mittaa kilpailukyvyn kestävyyttä. Se kertoo sijoittajille, kuinka kauan yritys kykenee luomaan pääomakustannukset ylittävää tuottoa. Asiakkuuksiakin voidaan tarkastella samalla tavalla eli kuinka kauan yritys voi säilyttää nykyisen tuottotasonsa, marginaalinsa, tarkasteltavana olevassa asiakkuudessa. Jos kesto on pitkä, asiakkuuden arvo on mitä ilmeisimmin korkeampi koko asiakkuuden elinkaarta tarkasteltaessa. (Storbacka, 2005, s.61)

Kestoa tarkasteltaessa on syytä huomioida, ettei se ole sama asia kuin asiakkuuden pysyvyys. Asiakkuus voi siis olla pysyvä ja pitkäaikainen, mutta jos kyky ylläpitää marginaalia asiakkuudessa heikkenee tai asiakkuuden riski nousee, kesto jää lyhyeksi. Kestoon vaikuttavat asiakkuuden sisäiset asiat, kuten asiakkuuden rakenne, käytettävä liiketoimintamalli ja asiakkuuden pysyvyyteen vaikuttavat asiat. Näiden lisäksi keston vaikuttavat monet asiakkuudesta riippumattomat, ulkoiset asiat kuten kilpailijoiden toiminta, taloustilanteen muutokset esimerkiksi kysynnässä ja mahdolliset teknologian epäjatkuvuuskohtat. (Storbacka, 2005, s.62)

Kesto on vielä suhteellisen haastava mittari. Ideaalitalanteessa kesto olisi ilmaistava ajallisena käsitteenä, mutta tämä lienee tänä päivänä vielä mahdotonta. Näin ollen keston mittarin tulee perustua kvalitatiiviseen dataan, jota yhdistelemällä luodaan indeksi kuvaamaan kestoja. Keston teoreettinen

määrittelyhän lähtee siitä, että kesto mittaa asiakkuudessa jäljellä olevaa aikaa, jonka aikana asiakkuuden marginaali on suurempi kuin siihen sijoitetun pääoman kustannukset. Käytännössä tällaisen ajan arviointi perustuu kuitenkin aina olettamuksiin. (Storbacka, 2005, s.60-63)

3.3.5 Return on customer

Peppers ja Rogers (2005) kirjoittavat artikkelissaan uudesta mittarista, ROC (return on customer). ROC:ssa yrityksen tämän hetken asiakkuuksilta tulleisiin rahavirtoihin lisätään muutokset perustana olevassa asiakaspääomassa. Tämä summa jaetaan sitten jakson alun asiakkuuspääomalla. Asiakkuuspääoma on tämänhetkinen nettoarvo kaikista yrityksen olettamista rahavirroista, joita sen asiakkuudet synnyttävät elinkaarinsa aikana.

$$\text{ROC} = \frac{\text{asiakkaiden tuomat rahavirrat} + \text{muutokset asiakaspääomassa}}{\text{kokonaisasiakaspääoma jakson alussa}}$$

ROC ottaa huomioon kaksi erilaista tapaa, joilla asiakkaat luovat arvoa yritykseen. Toinen tapa on lisäämällä yrityksen tämän hetkisiä rahavirtoja ja toinen lisäämällä sen tulevia rahavirtoja. Toiminnot, joita yritys ottaa saavuttaakseen toisen tai molemmat näistä lopputuloksista voi aiheuttaa kustannuksia ja kompromisseja. Yrityksen tulee optimoida lyhytaikaisen voiton ja pitkäaikaisen arvon luomisen mixi maksimoimaan ROC. Suurimmalle osalle yrityksistä on vaikeaa ajatella tällä tavalla, koska ne ovat keskittyneitä hankkimaan uusia asiakkaita ja suojelemaan neljännesvuosittaista liikevaihtoaan. (Peppers & Rogers, 2005)

3.3.6 Asiakkuuden koko elinkaaren arvo

Asiakkuuksien elinkaaren arvo (Customer lifetime value, CLV) kertoo minkä arvoisia säilytettävät asiakkuudet ovat yritykselle nyt, pohjautuen nykyisiin ja oletettuihin tulevaisuuden transaktioihin ja kustannuksiin. (Ryals, 2002) Tämä mittari on kehitetty siksi, koska yritykset näkevät asiakkuuksia jatkuvasti enemmän

tärkeinä varoina (Wang & Hong, 2005). CLV:tä on käytetty teollisuudessa yleisenä työkaluna määrällisesti ilmaistavan arvon laskelmissa (Prince, 2005).

CLV vaatii perusteellisen data-analyysin nykyisistä asiakkuuksista ja suunnitelman asiakkuustyyppien ja profiilien identifioimisesta ja segmentoinnista. Yritysten tulee ennustaa myös asiakkaitensa tulevaisuuden ostokäyttäytymistä saadakseen asiakkuuksien koko elinkaaren arvon. (Prince, 2005) CLV:n määrittäjiä on olemassa lukuisia. Gupta ja Lehmann (2005, s. 9) määrittelevät asiakkuuden koko elinarvon eli elinkaaren aikana asiakkuuden synnyttämät rahavirrat yhdeksi oleellisimmaksi mittariksi asiakkaan arvoa mitattaessa.

Guptan ja Lehmannin (2005, s. 24-25) mukaan elinkaarilaskennan yksinkertaisin kaava on seuraavanlainen:

$$CLV = m \left(\frac{r}{1+i-r} \right)$$

jossa, m = asiakkuuden marginaali tai voitto tietyltä ajanjaksolta (esimerkiksi vuoden ajalta)

r = säilyttämisaste (esimerkiksi 0,8 tai 80%)

i = alennusaste (esimerkiksi 0,12 tai 12%)

Tämä kaava tarvitsee kuitenkin kolme oletusta.

1. voittomarginaali pysyy vakiona asiakkuuden elinkaaren ajan
2. asiakkuuden säilyttämisaste pysyy vakiona asiakkuuden elinkaaren ajan
3. asiakkuuden elinkaaren arvo arvioidaan loputtoman ajanjakson ajalle.

CLV:n laskemisen luotettavuus riippuu siitä, miten hyvin pystytään täsmällisesti ennustamaan asiakkuuksien tulevaisuuden kulutusmalleja ja kustannuksia liittyen tulevaisuuden myynnin hankintaan asiakkuuksilta. Analysoimalla asiakkuuksien mennyttä transaktiohistoriaa ja todennäköisiä tulevaisuuden tarpeita, yritys kehittää kuvan riskeistä kuten myös tuloista liittyen yksittäiseen asiakkuuteen. (Ryals, 2002)

Olemassa olevaa CLV-mallia on kuitenkin moitittu kyvyttömäksi mittaamaan asiakkuus elinkaaren arvoa kolmesta syystä. Ensinnäkin nykyinen CLV pohjautuu menneeseen ostokäyttäytymisen asiakaskuluttamismalliin tai demografisiin ominaispiirteisiin. Tämä rajoittaa tulevan käyttäytymisen ennustamista. Jotta nykyistä CLV:tä pystytään laajentamaan ja tehokkaasti soveltamaan, täydentävät tekijät tulee ottaa huomioon kuten esimerkiksi sosiaalinen ja kilpailullinen vaikutus, taloudellinen ympäristö, tuotteen ja asiakkaan elinkaari, asiakkaan ostotavat, elämäntapa, asiakastyytyväisyys, hintatarkkuus ja brändiuskollisuus. Toinen syy on se, että olemassa oleva CLV antaa tilastollisia ennusteita asiakkuuksien arvosta annetulla tulevaisuuden jaksolla useilla yrityksen asiakaspyramidin tasoilla, kuten kannattava, vähemmän kannattava ja kannattamaton. Dynaamiset markkinat vaativat kuitenkin taktisempia näkemyksiä näihin mittareihin. Näin ollen mekanismi, joka mittaa mahdollisia asiakaskannattavuuden suuntia ja epävakaisuutta, mahdollistaisi yrityksen sopeutumisen dynaamisesti markkinointitoimintoihin kohdeasiakkaitaan kohtaan. Kolmas kritiikki CLV:tä kohtaan on tullut sen tarkoituksenmukaisen keskustelun puutteesta kuinka sisällyttää asiakaskannattavuus mittarit markkinointisuunnitelmaan. (Wang & Hong, 2005)

Kun halutaan selvittää CRM:n menestystä, voi olla harhaanjohtavaa tukeutua pelkästään CLV-mittareihin, koska se jättää huomioimatta asiakkaiden ostokäyttäytymisen dynamiikan. (Wang & Hong, 2005) Tästä syystä, ei ole olemassa yhtä oikeaa mittaria mittaamaan asiakkuuksien arvoa. Mittarit tulisi valita yrityskohtaisesti ja usein on hyvä turvautua useampaan mittariin yhtä aikaa.

3.3.7 Yhteenveto mittareista

Mittareiden avulla asiakkuuksista pyritään saamaan todellinen ja täsmällinen kuva, minkä avulla pystytään määrittämään koko asiakkuuspääoman arvo. Mittareita tulisi pohtia tarkasti, jotta yritys löytää itselleen sopivimmat mittarit.

Asiakaskannattavuudessa asiakkuudelta saadun tuoton pitää olla suurempi kuin yrityksen investoiman pääoman kustannukset asiakkuuteen, jotta yritys luo arvoa sen asiakkuuksista. Paras lähestymistapa kannattavuutta laskettaessa on ylhäältä alaspäin, sillä se antaa todellisemman kuvan asiakkuuksista. Kannattavuuslaskelmia on olemassa useita. Tässä kuitenkin käsiteltiin vain muutamaa niistä. Yksi niistä on tarkastella asiakkuuden kannattavuutta perustuen asiakkuuden katelaskelmaan, jossa asiakkuustuloista vähennetään kaikki asiakkuuteen kohdistuvat kustannukset. Tavoitteena on saada aikaan asiakkaiden arvojärjestys, jolloin oleellista on se, että laskelma on tehty samalla tavalla kaikkien asiakkaiden osalta. Asiakaskannattavuuden tarkasteleminen asiakkuuksien tasevaikutusten kautta on uudempi tarkastelutapa. Siinä asiakkaan tuottama tulos ennen korkoja ja veroja suhteutetaan taseessa olevaan pääomaan, jota asiakkuuden johtaminen edellyttää ja tämän pääoman aiheuttamiin kustannuksiin. Toinen myös uusi tapa lähestyä asiakaskannattavuutta on verrata EBIT-tasoa käytettävään pääomaan ja laskemalla sijoitetun pääoman tuottoaste yksittäiselle asiakkuudelle. Vertaamalla yksittäisen asiakkuuden ROCE-tasoa yrityksen pääomakustannukseen voidaan laskea kunkin asiakkuuden marginaali, joka mittaa asiakkuuden kykyä synnyttää yrityksen pääomakustannuksia ylittäviä tuottoja. Nämä kaikki kolme tapaa ovat yksinkertaisia laskentakaavoja, mutta ne keskittyvät määrittelemään asiakkuuksien synnyttämiä tuottoja. Tämä ei kuitenkaan ole paras tapa arvioida asiakkuuksien arvoa.

Asiakaskannattavuutta parempi tapa arvottaa asiakkuuksia on arvioida ennemmin niiden luomaa tulevaisuuden arvoa kuin tuottoa. Näin mahdollistetaan yritysten ajatusmaailman kohdistuminen asiakkuuksien taloudelliseen arvoon. Vähentämällä EBIT:stä asiakkuuksiin sijoitetun pääoman kustannukset voidaan laskea asiakkuuksien taloudellinen lisäarvo. Koko sijoitettu pääoma tulee allokoida asiakkuuksille, vaikkakin allokoinnin jakoperusteet tuottavat joillekin yrityksille ongelmia. Taloudellinen lisäarvo on helppo laskea ja se on yleisesti tunnettu laskentakaava.

Asiakkuuden marginaali mittaa yrityksen kykyä synnyttää tuottoja, jotka ovat suurempia kuin kyseiseen asiakkuuteen sijoitetun pääoman kustannukset, jotka on

sidottu asiakkuuden hoitamiseen. Marginaalin laskeminen lähtee asiakkuuden tuottamasta tutkimusajanjakson voitosta ennen korkoja ja veroja. Seuraavaksi selvitetään asiakkuuteen sijoitetun pääoman määrä. Näin päästään viimein määrittelemään asiakkuuden marginaali, joka lasketaan vähentämällä asiakkaaseen sijoitetun pääoman tuotosta yrityksen pääomakustannusprosentti. Mittari on ymmärrettävä tapa arvioida asiakkuuksia ja se voidaan laskea ilman suurempia arvioita ja ennustamisia. Tästä syystä marginaalin avulla pystytään laskemaan asiakkuuksille prosentuaalinen arvo.

Kilpailuedun kesto voidaan määritellä yrityksen kykynä synnyttää tuottoja, jotka ovat suurempia kuin pääomakustannukset. Käytännössä keston tulisi siis mitata jäljellä olevaa aikaa, jonka aikana asiakkuuden marginaali on suurempi kuin siihen sijoitetun pääoman kustannukset. Tällaisen ajan arviointi perustuu kuitenkin aina olettamuksiin, eikä olettamuksia pidetä kovinkaan luotettavina. Tämä osoittautuu mittarin heikkoudeksi. Se ei pysty kuvaamaan haluttua asiaa halutulla tavalla. Kesto on haastava mittari ja myös vääränlainen mittari mittaamaan asiakkuuksien arvoa, sillä keston avulla ei pystytä vielä saamaan kvantitatiivista arvoa. Tulevaisuudessa mittaria tulisikin muokata siten, että sen avulla pystyttäisiin ennustamaan ennemmin tulevaisuuden tuloja ja kassavirtoja kuin itse aikaa.

ROC:ssa yrityksen tämän hetken asiakkuuksilta tulleisiin rahavirtoihin lisätään muutokset perustana olevassa asiakaspääomassa. Tämä summa jaetaan jakson alun asiakkuuspääomalla. Asiakuuspääoma on siten tämänhetkinen nettoarvo kaikista yrityksen olettamista rahavirroista, joita sen asiakkuudet synnyttävät elinkaariensa aikana. Suurimmalle osalle yrityksistä on vaikeaa ajatella ROC:n mukaisesti, koska ne ovat keskittyneitä hankkimaan uusia asiakkaita ja suojelemaan neljännesvuosittaista liikevaihtoaan. Tämä ongelma on kuitenkin ohitettavissa oikealla asiakkuusnäkökulmalla ja työntekijöiden kouluttamisella. Johtajien ajatustapojen tulisi muuttua asiakkuuspääoman johtamisen suuntaan, jolloin uusien asiakkuuksien hankkimisen merkitys pienenee ja kannattavien asiakkuuksien säilyttäminen kasvaa. Näin ollen tämä mittari on käyttökelpoinen, sillä sen käytön onnistuminen on riippuvainen ainoastaan yrityksen johdon näkemyksistä. Tämä kuulostaa suurelta asialta mutta kun ajattelee, että mittareita

pohdittaessa johdon yleensä oletetaan olevan jo asiakkuussuuntautuneita, niin tätä ongelmaa ei tässä vaiheessa oikeastaan enää ole olemassakaan.

Asiakkuuksien elinkaaren arvon avulla nähdään minkä arvoisia säilytettävät asiakkuudet ovat yritykselle nyt. CLV vaatii data-analyysin nykyisistä asiakkuuksista, suunnitelman asiakkuustyyppien identifioimisesta ja segmentoinnista, sekä ennusteita asiakkaitensa tulevaisuuden ostokäyttäytymistä. Tästä syystä CLV:n laskemisen luotettavuus riippuukin siitä, miten hyvin asiakkuuksien tulevaisuuden kulutusmalleja ja tulevaisuuden myyntiin liittyviä kustannuksia pystytään ennustamaan. Yrityksen tulee analysoida asiakkuuksien mennyttä transaktiohistoriaa ja todennäköisiä tulevaisuuden tarpeita. CLV-malli on kuitenkin saanut osakseen kritiikkiä pohjautuen menneeseen tietoon, tilastollisiin ennusteisiin asiakkuuksien arvosta ja keskustelun puutteesta kuinka sisällyttää asiakaskannattavuus mittarit markkinointisuunnitelmaan. Näin voidaankin olettaa, että CLV-mittari tarvitsee vielä kehittymistä, jotta sillä voidaan mitata sitä mihin se on tarkoitettu. CLV:llä laskeminen perustuu arvioihin ja ennusteisiin, jotka eivät takaa luotettavaa tietoa. Markkinoilla saattaa tapahtua aina jotain, mitä ei ole osattu odottaa ja siitä syystä ennusteet saattavat viedä arvioita väärään suuntaan. Tästä syystä CLV ei ole paras mahdollinen mittari mittaamaan asiakkuuksien arvoa.

Näin ollen voidaan yhteenvetona todeta, että parhaimmat mittarit ovat asiakkuuksien taloudellinen lisäarvo, asiakkuuksien marginaali ja ROC. Nämä mittarit ovat suhteellisen helposti laskettavissa ja ne antavat kvantitatiivisen arvon asiakkuuksille. Tietenkin niissäkin on ongelmana kustannusten allokointi asiakkuuksille. Tämä onkin asiakkuuspääoman suurin ongelma, joka täytyy ratkaista ennen kuin asiakkuuksille pystytään laskemaan minkäänlaista arvoa.

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella asiakkuuspääoman arvon määrittämistä. Aihe on suhteellisen uusi, eikä tähän ole löydetty vielä yhtään yleistä määritelmää. Aikaisemmin on keskitytty tutkimaan CRM:n teoriaa, joka suppeasti katsottuna on pelkästään asiakastietokanta. Sen avulla yritykset oppivat ymmärtämään asiakkaitaan ja näkemään, mitkä asiakkuudet kannattaa säilyttää ja mistä tulisi luopua. Tutkimuksessa todettiin CRM:n olevan kuitenkin toispuoleinen väline asiakkuuspääoman määrittämisessä johtuen sen jäämisestä suurelta osin vain operatiivisen asiakashallinnan toteuttamisen tasolle. Näin ollen CRM:n rinnalle tutkimuksessa otettiin Storbackan näkemys asiakkuuspääoman johtamisesta. Storbackan asiakkuuspääoman teoria on päinvastoin enemmänkin uusi liiketoiminnan ajattelutapa, jonka avulla koko liiketoiminta tulisi uudistaa ja jonka keskeisimpänä liiketoiminnan kohteena ovat asiakkuudet. Liiketoiminta tulisi kokonaisuudessaan suhteuttaa asiakkuuksiin. Yhteenvetona voidaan todeta, että CRM ei toimi ilman asiaankuuluvaa ajattelutapaa, eikä ajattelutavasta ole hyötyä ilman CRM:n työkaluja. Näitä kahta teoriaa yhdistelemällä saatiin kerättyä tietoa, joiden avulla pystytään tarkastelemaan tutkimusongelmaa ja tekemään siitä johtopäätöksiä.

Asiakaskantojen arvon mittaaminen, kirjanpitostandardien muutokset, asiakaslukumäärän pieneneminen sekä asiakkuusinvestointien hallitseminen ovat syitä asiakkuuspääoman määrittämisen tärkeydelle. Asiakkuuksista on tullut yksi johtamisen alue muiden rinnalle ja asiakkuudet ovatkin tänä päivänä yrityksen tärkein resurssi. Asiakkuudella tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan prosessien välillä tapahtuvan resurssien vaihdannan mekanismia, jonka tavoitteena on luoda arvoa molemmille osapuolille. Asiakkuuslähtöinen yritys pyrkii toiminnallaan edistämään asiakkaitensa arvontuotantoprosesseja. Tästä syystä on tärkeää määritellä asiakkuusstrategiat huolella, jotta arvoa pystytään luomaan asiakkuuden haluamalla tavalla. Asiakkuuspääoma määritellään yrityksen ja asiakkaan väliseksi vaihdantaprosessiksi, joka tuottaa ja tulee tuottamaan kassavirtoja. Asiakkuuspääoman johtamisella voidaan saavuttaa organista

kasvua, parantaa yrityksen markkina- ja sisäistä tehokkuutta sekä kasvattaa omistaja-arvoa. Tämä onkin ajattelu- ja toimintatapojen fundamentaalinen muutos sekä vastakohta entisille olettamuksille kestävän omistaja-arvon rakentamisesta.

Yrityksellä todettiin olevan pääomia, joita tase ei pysty mittaamaan. Tästä syystä ylimmän johdon on syytä olla kiinnostunut myös taseen ulkopuolelle jäävästä pääomasta, asiakkuuksista, jotka ovat osa aineetonta pääomaa. Asiakkuudet synnyttävät kaikki rahavirrat yrityksille, joten ilman asiakkuuksia, ei olisi koko liiketoimintaa. Asiakkuuksien ollessa osa pääomaa, täytyy asiakkuuksiin kohdistuvia investointeja kohdella kuten muihinkin varoihin tehtyjä investointeja. Yrityksien tuleekin suhteuttaa kaikki investointinsa asiakkuuksiin, jotta he voivat varmistua siitä, että juuri sellaisiin asiakkuuksiin investoidaan, joiden avulla pystytään luomaan kasvua ja kestävää tulevaisuutta. Asiakkuuksien salkuttaminen on osa asiakkuuspääoman arvon määrittämistä. Asiakkuussalkkujen avulla nähdään, mitkä asiakkuudet ovat kannattavia ja mitkä eivät. Näin voidaan myös tehdä päätöksiä mitä asiakkuuksia säilytetään ja mistä luovutaan.

Asiakkuuksien ollessa koko liiketoiminnan perusta, tarvitsevat yritykset keinoja, joille he pystyvät mittaamaan aineettomia pääomia. Analytytikot ja sijoittajat ovat entistä kiinnostuneempia ymmärtämään yritysten ansainnan ydintä. Tästä syystä yrityksillä on yhä enemmän paineita pystyä selittämään, miten asiakkaat vaikuttavat ansaintaan. Yritysten tulee tämän vuoksi testata asiakkuuksiensa kannattavuuden tulevaisuuden potentiaali, koska yritykset tarvitsevat pitkäaikaisempia näkemyksiä asiakkuuksiensa arvosta kuin mitä nykyinen aineisto voi tarjota. Siksi asiakkuuksia tulee mitata, jotta nähdään mitkä asiakkuudet tuovat asiakkuuspääomalle arvoa ja mitkä eivät.

Asiakkuuspääoman arvon määrittäminen aiheuttaa yrityksille ongelmia kuten esimerkiksi, että voidaanko yrityksessä muuttaa ajattelua siten, että liikevaihto ja tulos riippuvat siitä, millainen on yrityksen asiakaskanta ja asiakassuhteet. Suurimmat ongelmat syntyvät kuitenkin kustannusten allokoinnista kun ei tiedetä oikeaa jakotapaa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kustannukset olisi hyvä

suhteuttaa asiakkuuksille niiden volyymin suhteen. ABC-toimintolaskenta on myös hyvä apu tähän ongelmaan, sillä se mahdollistaa todellisten kustannusten jakamisen täsmällisemmin palveltaessa yksittäisiä asiakkuuksia. Toinen ongelma on, ettei useimmissa yrityksissä ole olemassa johtamisjärjestelmää, jonka avulla asiakkuuksien arvoja voidaan laskea. Yritykset ovat keskittyneet laskemaan tuloksen alue- tai tuotekohtaisesti. Tähän ongelmaan apuna on asiakkuuslähtöisyys, joka auttaa yrityksiä ajattelemaan asiakkuuksia kaiken lähtökohtana.

Asiakkuuspääoman arvon määrittämisen perustana on arvottaa asiakkuudet. Asiakas, jolle myydään parhaalla katteella, ei välttämättä ole kannattavin. Tästä syystä asiakkaan kannattavuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon, kuinka paljon asiakkaan palveleminen kuluttaa kokonaisuutena yrityksen voimavaroja. Kun asiakkuuksia ajatellaan ja johdetaan kuten varoja, pitää niille pystyä myös antamaan määrällisesti ilmaistava arvo. Arvo voidaan määrittää tai laskea tutkimuksen mukaan kuudella eri mittarilla. Nämä mittarit ovat asiakaskannattavuus, asiakkuuden taloudellinen lisäarvo, asiakkuuden marginaali, kilpailuedun kesto, ROC ja asiakkuuden koko elinkaaren arvo. Asiakaskannattavuus, kilpailuedun kesto ja asiakkuuden koko elinkaaren arvo ovat saaneet kritiikkiä olemalla tietyllä tavalla epäpäteviä laskemaan haluttua asiaa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaankin tehdä johtopäätös, jonka mukaan parhaimmat mittarit mittaamaan asiakkuuksien arvo ovat asiakkuuden taloudellinen lisäarvo, marginaali ja ROC.

Mittareista nähdään miten asiakkuuspääoman arvoa pystytään muuttamaan paremmaksi. Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että asiakkuuksien arvoa voidaan korottaa vähentämällä pääomankustannusta ja lisäämällä tuottoja. Pääomakustannusta voidaan vähentää joko vähentämällä käytetyn pääoman summaa asiakkuuksissa tai vähentämällä pääoman kustannuksia (eli riskiä). Asiakkuuksien arvoa voidaan korottaa myös parantamalla vuorovaikutustilanteita asiakkuuden kanssa. Jokainen tilanne on mahdollisuus päästä yhteyteen asiakkaan kanssa, ylläpitää tyytyväisyyttä ja sitä kautta lisätä tulovirtaa. Tietokantoja hyödyntämällä voidaan hankkia täsmällistä tietoa asiakkuuksien

vuorovaikutuksista palveluun ja siten auttaa heitä edistämään arvontuotantoprosessiaan. Asiakkuuksien arvon määrittäminen tarkasti prosessien testaamisella ja lopputuloksia selvittämällä vaikuttaa asiakkuuksien palvelemisen paremmuuteen, samaan aikaan kun se auttaa lisäämään tehokkuutta ja alentamaan kustannuksia.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin määrittelemään asiakkuuspääoman arvoa asiakkuuksien kannattavuuden kautta. Johtopäätöksiä tehtiin myös asiakkuuspääoman parantamisesta. Tulevaisuudessa tutkimusta tulisi kuitenkin laajentaa tarkemman asiakkuuspääoman mittarin luomiseen, joka sisältää sekä kustannusten että resurssien oikeaoppiseen allokointiin asiakkuuksittain. Jatkotutkimuksissa olisi hyvä ottaa mukaan myös empiirinen tutkimus, jotta nähdään miten asiakkuuspääomaa huomioidaan käytännössä.

LÄHDELUETTELO

Andoh-Baidoo, F. K. & Osei-Bryson, K-M. (2006):

Exploring the characteristics of Internet security breaches that impact the market value of breached firms. Expert Systems with Applications.

Anton, J. & Petouhoff, N. (2002):

Customer relationship management. The bottom line to optimizing your ROI. 2.ed. New Jersey, USA, Prentice Hall.

Baxter, R. & Matear, S. (2004):

Measuring intangible value in business-to-business buyer-seller relationship: An intellectual capital perspective. Industrial Marketing Management 33.

Berger, P., Bolton, R., Bowman, D., Briggs, E., et al. (2002):

Marketing actions and the value of customer assets: A framework for customer asset management. Journal of Service Research, Vol. 5, Iss. 1.

Dyché, J. (2001):

The CRM Handbook. A Business guide to customer relationship management. Boston, Addison-Wesley.

Gupta, S. & Lehmann, D. (2005):

Managing customers as investments: the strategic value of customers in the long run. Upper Saddle River, NJ, Wharton

Hellman, K. (2003):

Asiakastavoitteet ja – strategiat – Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja – portfoliot. Helsinki, WSOY

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H. (2004):

Arvomyynnillä kasvuun. Helsinki, WSOY

Kaplan, R. & Cooper, R. (1998):

Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Boston, Massachusetts, USA, Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004):

Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki, Talentum

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (1996):

Principles of marketing. London, England. Prentice Hall.

- Lehtinen, J. R. (2004):
Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki, Edita
- McLuhan, R. (2002):
CRM's impact on the bottom line. Marketing. pg. 24. London, UK
- Oracle (2001):
Lähemmäksi asiakasta-lähemmäksi menestystä. Yritysjohdon katsaus-
Asiakkuuden hallinta (CRM).
Saatavilla:<http://www.oracle.com/pls/wocprod/docs/page/ocom/global/fi/katsaus/crm/crmreport.pdf> (luettu 15.03.2006)
- Pellinen, J. (2002):
Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Jyväskylä, Talentum Media.
- Peppers, D. & Rogers, M. (2005):
Customers Don't Grow on Trees. Fast Company: Iss.96.
- Prince, S. (2005):
Customers: The "New" Strategic Asset for Utilities. The Electricity Journal, Vol. 18, Iss. 1.
- Ryals, L. (2002):
Are your customers worth more than money? Journal of Retailing and Consumer Services 9.
- Saarnio, A., Puttonen, V. & Eronen, A. (2000):
Omistajalähtöinen johtaminen: Yritysjohdo markkinoiden ristitulessa. Porvoo, WSOY.
- Sawhney, M. (2002):
Getting Real About Getting Paid; What if companies were compensated based on the value they created for their customers? Framingham: Vol. 15, Iss. 23.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. (1997):
Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 2.p. Porvoo, WSOY.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. (1999):
Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki, WSOY.
- Storbacka, K. (2005):
Kannattava kasvustrategia: Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki, WSOY.
- Tutkimus ICMI Oy (2004):

Asiakastieto ja asiakaspääoma johtamisessa - Talousjohdon näkökulma
[verkkodokumentti]. Saatavilla
<http://www.icmi.fi/Tutkimus%20Asiakastieto%20ja%20asiakaspaaoma%20johtamisessa%202004.pdf> (luettu 20.02.2006)

Wang, H. & Hong, W. (2005):

Managing customer profitability in a competitive market by continuous data mining. *Industrial Marketing Management*.