



Kauppateollinen tiedekunta

Kauppateiden kandidaatin tutkinnon tutkielma

Laskentatoimi

## **Asiakkuuden arvo**

# **Value of the Customer's Relationship**

14.04.2009

Tekijä: Marko Lindeman

Ohjaaja: Heli Jääskeläinen

# SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	2
1.1.	Taustaa ja aiheen motivointia.....	2
1.2.	Tutkimusongelma, tutkielman tavoitteet ja rajaukset .....	3
2.	ASIAKKUUDEN ARVON MÄÄRITTÄMINEN .....	5
2.1.	Asiakaskannattavuus.....	6
2.1.1.	Toimintolaskentaan perustuva asiakaskannattavuuslaskenta .....	7
2.1.2.	Asiakkuuden elinaikainen arvo .....	10
2.2.	Asiakastyytyväisyyden vaikutus asiakkuuden arvoon.....	15
2.3.	Referenssiarvon vaikutus asiakkuuden arvoon .....	19
3.	KEINOJA ASIAKKUUSARVO-INFORMAATION HYÖDYNTÄMISEKSI .....	23
3.1.	Asiakkuuden arvon parantaminen.....	24
3.1.1.	Asiakaskannattavuuden hallinta .....	26
3.1.2.	Asiakastyytyväisyyden hallinta.....	28
3.1.3.	Referenssiarvon hallinta .....	28
3.2.	Kannattamattomat asiakkaat.....	29
4.	JOHTOPÄÄTÖKSET SEKÄ JATKOTOIMENPIDE-EHDOTUKSET .....	34
4.1.	Johtopäätökset tutkimustuloksista.....	34
4.2.	Jatkotoimenpide-ehdotukset.....	35
	LÄHDELUETTELO .....	37

# 1. JOHDANTO

## 1.1. Taustaa ja aiheen motiivointia

Asiakkuuksien ja näiden arvon kehittämistarpeen on synnyttänyt yritysten toimintaympäristön merkittävä muutos. Kilpailijoiden tarjonta on monipuolistunut, yritykset ovat kansainvälistyneet, asiakkaiden hankintatoiminta on kehittynyt sekä erilaiset suorituskykytavoitteet ovat koventuneet. (Storbacka et al. 1999, 17-20; Hellman et al. 2009, 53). Näiden lisäksi yritysten myyntitoiminta on myös uusien haasteiden edessä. Perinteinen, tuotelähtöinen toiminta ei johda haluttuihin tuloksiin, vaan asiakkuuden johtamisen lähtökohtana tulee olla asiakkaan liiketoiminnan arvoa lisäävät toimenpiteet. Kaario et al.:in (2004, 23) mukaan myynti- ja asiakaspalvelutoiminnan tärkeänä tehtävänä on tunnistaa asiakkaan liiketoimintaprosessin arvonluontimahdollisuuksia, koska tarjoamalla asiakkaan prosessia parantavia eli tämän arvoa lisääviä ratkaisuja, yritys erottuu kilpailijoistaan merkittävästi ja pystyy parhaimmillaan välttämään yhä kovenevan hintakilpailun.

Edistyksellisimmissä yrityksissä asiakkaat nähdään yrityksen omaisuutena ja asiakkuuksien hallinnan tavoitteena on kasvattaa tämän omaisuuserän arvoa (Storbacka et al. 1999, 9; Lind et al. 2006, 1258; Guilding et al. 2002, 48). Omaisuuden arvon kasvattaminen perustuu mm. asiakastulojen lisäämiseen, asiakkuuden johtamiseen liittyvien kustannusten optimointiin, tasaisen kassavirran varmistamiseen sekä uuden tuotteen tai palvelun nopeamman omaksumisen synnyttämään nopeaan kassavirtaan. Hellman et al. (2009, 24) kuitenkin muistuttaa, että vaikka asiakas nähdäänkin yrityksen omaisuutena, asiakas on myös muiden yritysten hyödynnettävissä ja tässä mielessä poikkeaa muusta yrityksen omaisuudesta. Asiakkuuden johtamisen tulee olla proaktiivista ja yrityksen tärkeä tehtävä on luoda asiakkaalle tämän havaitsemaa lisäarvoa. Onnistuneella asiakkuuksien johtamisella rakennetaan kestävä suhde asiakkaisiin ja tällä turvataan asiakkaiden pitkäaikainen, lojaali toiminta yrityksen kanssa. Tällä varmistetaan myös se, että sekä yritys että asiakas saavat asiakassuhteesta maksimaalisen hyödyn (Storbacka et al. 1999, 20-22).

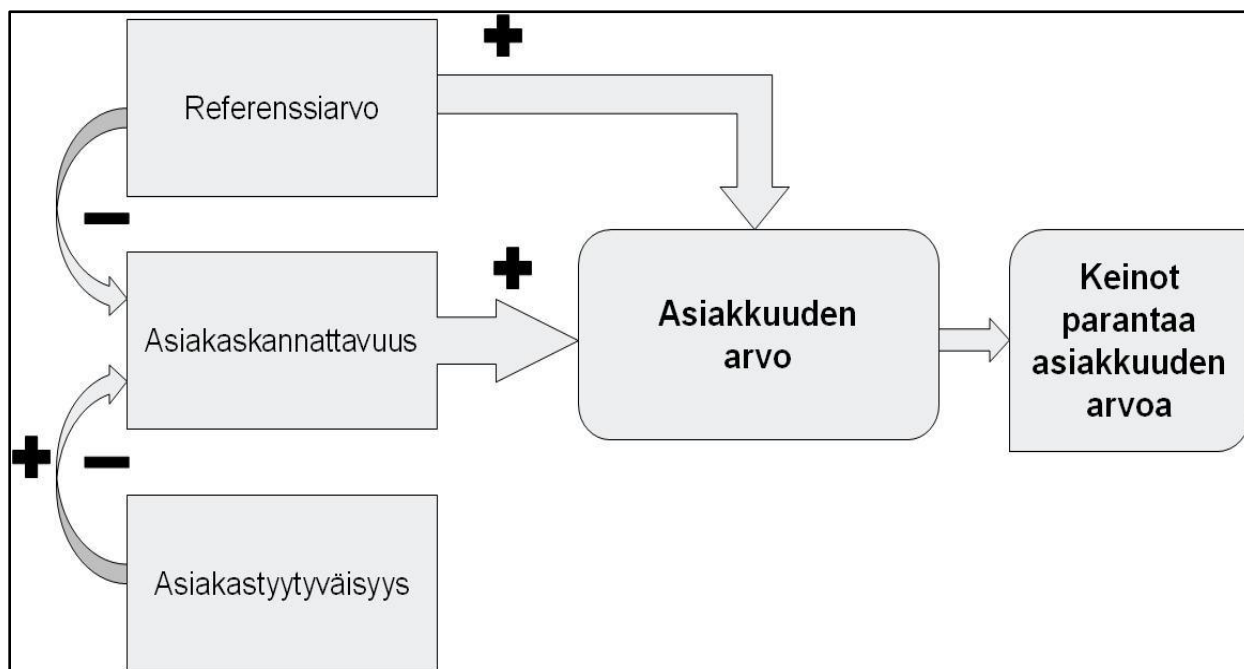
Yksi keskeinen syy yrityksille tutkia ja kehittää asiakkuuksiensa arvoa on kannattamattomien asiakkaiden suuri määrä ja asiakaskannattavuus on asiakkuusarvon keskeinen tekijä. Van Triest (2005, 155) vielä painottaa, että yritysten kannattaa keskittyä parantamaan asiakkuuksia ennemmin kuin tuotetta, koska se on tehokkaampi tapa parantaa yrityksen taloudellista suorituskykyä.

## **1.2. Tutkimusongelma, tutkielman tavoitteet ja rajaukset**

Kandidaatin tutkielmassa tutkitaan asiakkuuden arvoa toimittajayrityksen näkökulmasta. Kandidatutkielmani päätavoitteena on selvittää, mistä asiakkuuden arvo muodostuu. Tutkimuksen kohde ja tutkimusasetelma on esitetty tutkimuksen viitekehyksessä (kuva 1). Tutkielman alatavoitteina on selvittää asiakaskannattavuuden sekä asiakastyytyväisyyden ja referenssiarvon vaikutus asiakkuuden arvoon.

Asiakkuuden arvo muodostuu asiakaskannattavuudesta, referenssiarvosta sekä asiakastyytyväisyydestä. Asiakaskannattavuus vaikuttaa suoraan asiakkuuden arvoon. Asiakastyytyväisyys vaikuttaa taas asiakkuuden arvoon asiakaskannattavuuden kautta lisäten tai vähentäen asiakkuuden liikevaihtoa ja kustannuksia. Referenssiarvo taas lisää asiakkuuden ulkopuolisten asiakkaiden liikevaihtoa yrityksen suuntaan ja referenssiarvon asiakaskannattavuutta heikentävä piirre liittyy syntyviin kustannuksiin, jotka aiheutuvat referenssiasiakkaan palvelemisesta.

Kandidaatin tutkielmassa pohditaan myös keinoja, joiden avulla voidaan hyödyntää asiakkuusarvosta saatua tietoa eli parantaa asiakkuuden arvoa. Kannattamattomien asiakkaiden käsittely saa kandidaatin tutkielmassa erityisen huomion, koska tyypillisesti yrityksen asiakkaista merkittävä osa on kannattamattomia ja kannattamattomilla asiakkailla on suuri vaikutus yrityksen liiketoiminnan menestykseen.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys: Asiakkuuden arvon muodostuminen.

Keskeisiä tutkimuskysymyksiä asiakkuuden arvon ymmärtämiseksi ovat mm. seuraavat:

- Mistä asiakkuuden arvo muodostuu?
- Miten asiakkuuden arvoa voidaan mitata?

Tutkielma on rajattu siten, että työssäni tutkitaan vain myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa eli yrityksen toimintaa asiakasrajapinnassa. Esimerkiksi tuotannon kustannuksiin ja tehokkuuteen tässä työssä ei oteta kantaa.

Tutkimusmenetelmä on tapaustutkimus, jossa tutkitaan kirjallisuudesta löytyvien tapausten avulla asiakkuuden arvoa syvintä olemusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä pyritään myös löytämään keinoja parantaa sitä. Tutkimusote on konstruktiivisluonteinen, koska tutkimustyössä pyri-

tään ratkaisemaan aidon reaali maailman ongelmaa ja keskeinen osa työtä on käytännön relevanssi.

Kandidaatin tutkielma rakentuu siten, että johdanto-osan jälkeen toisessa luvussa tutkitaan asiakkuuden arvon muodostumista ja sen määrittämistä. Asiakkuuden arvoon vaikuttavat mm. asiakaskannattavuus, referenssiarvo sekä asiakastyytyväisyys. Luku kolme taas keskittyy siihen, miten yritys voisi hyödyntää saatua tietoa asiakkuuden arvosta. Yritys voi parantaa olemassa olevien asiakkuuksien arvoa tai yritys voi jopa luopua asiakkuuksista, joiden arvo yritykselle on alhainen.

## **2. ASIAKKUUDEN ARVON MÄÄRITTÄMINEN**

Asiakkuuden arvo muodostuu useasta eri tekijästä ja asiakkuuden arvon yksiselitteinen määrittäminen on erittäin vaikeaa. Asiakaskannattavuus ja etenkin asiakkuuden elinaikainen arvo tästä sovelluksena vaikuttaa merkittävästi asiakkuuden arvoon eli mitä kannattavampi asiakas on, sitä arvokkaampi asiakkuus yritykselle on (Pfeifer et al. 2005, 17). Asiakaskannattavuuden lisäksi asiakkuuden arvoon vaikuttavat ainakin referenssiarvo sekä asiakastyytyväisyys. Asiakkuuden elinaikaisen arvon laskenta periaatteessa tarkoittaa asiakkuuden arvoa yritykselle, mutta siinä ei oteta riittävästi huomioon asiakastyytyvää eikä ollenkaan referenssiarvoa. Näin ollen asiakkuuden arvon määrittämiseksi on luotava malli, joka huomioi riittävästi asiakastyytyvyyden ja referenssiarvon vaikutuksen. Asiakastyytyväisyys vaikuttaa asiakkuuden liikevaihtoon positiivisesti eli parantunut asiakastyytyväisyys johtaa suurempaan liikevaihtoon. Toisaalta asiakastyytyväisyys vaikuttaa myös asiakkuuden kustannuksiin, koska asiakastyytyvyyden saavuttaminen vaatii yritykseltä erilaisia resursseja Yu (2007, 561). Referenssiarvo taas vaikuttaa asiakkuuden arvoon siten, että se voi lisätä jonkun toisen yrityksen liikevaihtoa yritykselle (Salminen et al.

2007, 3354). Referenssiarvo voi myös heikentää asiakkuuden arvoa heikentyneen asiakaskannattavuuden kautta. Referenssiasiakas siis tuntee arvonsa yritykselle ja näin ollen asiakas vaatii parempaa asiakaspalvelua tai korkeampia alennuksia ja tämä johtaa kasvaneisiin kustannuksiin tai alhaisempaan liikevaihtoon (Horngren et al. 2000, 581). Asiakkuuden arvon muodostuminen on esitetty tutkimuksen viitekehys-kuvassa johdanto-osassa (kuva 1, s. 3).

## **2.1. Asiakaskannattavuus**

Asiakaskannattavuudella tarkoitetaan asiakassuhteen kannattavuutta yrityksen näkökulmasta eli asiakaskannattavuus kuvaa tietyn asiakkaan synnyttämän liikevaihdon ja asiakassuhteen ylläpidon aiheuttamien kustannusten välistä eroa tietyssä ajanjaksona (Pfeifer et al. 2005, 14). Asiakaskannattavuus on sitä parempi, mitä suuremman liikevaihdon asiakkuussuhde tuo ja mitä alhaisemmat panokset se vaatii. Asiakaskannattavuuslaskennan avulla yritys pystyy määrittämään asiakkaat, jotka luovat arvoa yritykselle ja asiakkaat, jotka taas tuhoavat sitä (Lester et al. 2008, 261). Niraj et al. (2008, 460) sanoo, että on erittäin tärkeää kohdistaa asiakkuuksien hoitamisen kustannukset toimintojen mukaan, ei asiakkuuden liikevaihtoon perustuen, koska kustannusten oikea kohdistaminen saattaa muuttaa asiakaskannattavuusprofiilia merkittävästi. Kandidaatin tutkielmassa asiakaskannattavuuden laskentatavoiksi esitetään perinteinen toimintolaskentaan perustuva asiakaskannattavuus, joka antaa tietoa menneistä tapahtumista sekä asiakkuuden elinaikaisen arvon laskenta, joka periaatteessa määrittää asiakkuuden arvon yritykselle, mutta sisältää aiemmin mainitut rajoitteet liittyen asiakastyytyvyyteen ja referenssiarvoon. Lind et al.:in (2006, 1264) mukaan sopivimman laskentamenetelmän valinta riippuu asiakassuhteen laadusta. Laskentamenetelmän valinta perustuu siis siihen, kuinka laajasti yritys ja asiakas tekevät yhteistyötä. Pelkässä vaihdantasuhteessa riittää perinteinen, toimintolaskentaan perustuva asiakaskannattavuuden määrittäminen, kun taas organisaatioiden syvässä yhteistyössä on syytä määrittää asiakkuuden elinaikainen arvo. Guilding et al.:in (2002, 56) näkemyksen mukaan asiakaskannattavuutta tutkivat eniten yritykset, jotka ovat voimakkaassa kilpailutilanteessa tai jotka ovat

vahvasti markkinaorientoituneita. Asiakaskannattavuudesta kiinnostuneimpia ovat siis yritykset, jotka ovat edistyksellisiä tai pakotettuja kehittämään toimintaansa asiakasrajapinnassa. Lester et al. (2008, 261) korostaa, että tehokas asiakaskannattavuuden määrittäminen antaa yritykselle voimakkaan kilpailuedun liittyen asiakasstrategioihin antaen vastauksen siihen, keitä asiakkaita palvellaan jatkossa ja mikä on optimaalinen palvelutaso kullekin asiakkaalle.

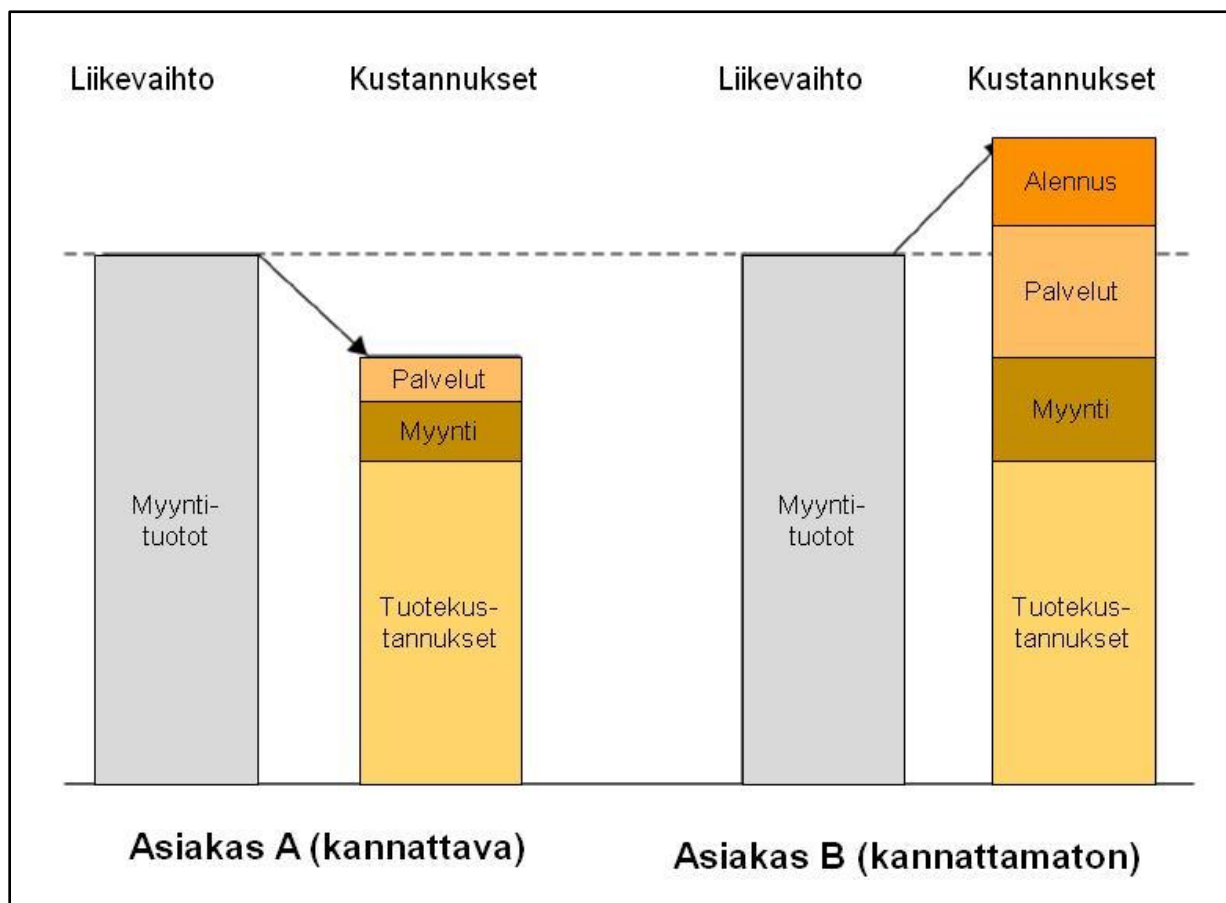
Asiakaskannattavuudella on merkittävä rooli asiakkuuden arvon määräytymisessä. Hellman et al.:in (2009, 118) mukaan yrityksen tulisi tuntea erityisen tarkasti ne tekijät, joista asiakaskannattavuus syntyy, nyt ja tulevaisuudessa. Hellman et al. (2009, 120) vielä jatkaa, että asiakaskannattavuustiedolla ei ole paljonkaan arvoa, ellei sitä voida hyödyntää yrityksen liiketoiminnan johtamisessa ja sekä organisaation että asiakkaiden ohjaamisessa. Tästä syystä yrityksen täytyy itse määrittellä tapa ja elementit, joista yrityksen oma asiakaskannattavuuslaskenta muodostuu ja miten saatua informaatiota hyödynnetään. Hellman et al.:in (2009, 122) mukaan asiakaskannattavuuslaskentaa tulisi tarkastella alueittain, asiakasryhmittäin, asiakkaittain sekä myyjäkohtaisesti. Tämän avulla voidaan päästä kiinni parhaisiin käytäntöihin, joilla saavutetaan paras asiakaskannattavuus.

### **2.1.1. Toimintolaskentaan perustuva asiakaskannattavuuslaskenta**

Asiakkuuden toimintolaskentaan perustuva asiakaskannattavuus voidaan määrittää Horngren et al.:in esittämällä (2000, 581-590) asiakaskannattavuusanalyysillä, joka perustuu asiakkaan liikevaihtanalyysiin ja kustannusanalyysiin. Liikevaihtanalyysissä tutkitaan eri asiakkaiden synnyttämiä liikevaihtoja sekä analysoidaan saatuja lukuja. Liikevaihtoon vaikuttavia tekijöitä ovat myytävien tuotteiden lukumäärä sekä alennustaso, joka poikkeaa usein eri asiakkaiden välillä. Alennustaso riippuu usein ostomäärästä ja näin ollen yritys saattaa käyttää erilaisia määrä- tai paljousalennuksia asiakkailleen. Referenssiarvolla voi myös olla vaikutusta lisäävää vaikutusta



alennustasoon. Korkea alennustaso voi kertoa myös myyntihenkilön heikosta neuvottelutaidosta tai esimerkiksi myyntihenkilöstölle väärin asetetusta palkitsemisjärjestelmästä. Alennustasoa saattaa kasvattaa myös yrityksen globaali hinnoittelu, jonka taso on alhaisempi kuin tietyn markkinan paikallinen markkinahinnoittelu tai hinnoitteluongelman aiheuttaa paikallisen markkinan erilaiset tukitoimet. Kustannusanalyysissä taas tutkitaan asiakkaiden aiheuttamia kustannuksia toimintolaskentaa hyväksikäyttäen. Kustannustasoon vaikuttavia tekijöitä ovat myydyin tuotteen ja tuote-erän yksikkökustannukset, asiakastyytyväisyyden ylläpidon vaatimat kulut sekä jakelukanavan kustannukset. Van Triest (2005, 151) esittää asiakaskannattavuuslaskennassaan kustannuksiksi fyysiseen vaihtoprosessiin liittyvät kustannukset (tilausten käsittely, toimituskulut, hallinnolliset kulut) sekä asiakaskohtaisesti kohdistettavat kustannukset (asiantuntijakäynnit, myyntikäynnit, koulutukset, tarjonnan ilmaiset osat, ylimääräiset palvelut/koulutukset) ja asiakaskohtaisesti ei-kohdistettavat kustannukset (yrityksen johdon kustannukset, mainoskampanjat jne.). Asiakaskannattavuuslaskennalla pyritään siis löytämään kaikki asiakassuhteen tai asiakkuuden hoitamiseen liittyvät kustannukset, ei pelkästään tuotteeseen liittyvät kustannukset. Asiakaskannattavuuden erot johtuvat siis joko hinnoittelusta tai kustannuksista, koska asiakaskannattavuus on asiakaskoon, tuotekatteen ja fyysisen vaihdantaprosessin funktio. Asiakaskannattavuusanalyysin lopputuloksena saadaan usein Raaij:n (2005, 375) esittämän kuvan 2 kaltaisia lopputuloksia.



Kuva 2. Asiakaskohtaiset myyntituotot ja kustannukset asiakkailla A ja B (Raaij 2005, 375).

Kuvasta 2 nähdään, että asiakas A:n tapauksessa myyntituotot ylittävät asiakassuhteen aiheuttamat kustannukset eli asiakas A on kannattava. Asiakas B on taas kannattamaton, koska asiakassuhteen aiheuttamat kustannukset ylittävät tästä saatavat myyntituotot. Myyntituotoiltaan asiakkaat A ja B ovat samansuuruiset, mutta aiheutuneissa myynti- ja palvelukustannuksissa on merkittävä ero. Kuvan mukaan kustannuseroa asiakkaiden välillä lisäävät myös asiakas B:n saamat alennukset. Toisaalta alennus vaikuttaa liikevaihtoon alentavasti ja näin ollen alennusvaikutus pitäisi sijoittaa liikevaihtopylvääseen, ei kustannuspylvääseen. Asiakkuuden heikko kannattavuus johtuu usein liiallisen asiakaspalvelutason aiheuttamien kustannusten määrästä ja myös mahdollisesta alennustasosta. Näin ollen keinot vaikuttaa asiakaskannattavuuteen tässä laskentamallissa ovat joko lisätä liikevaihtoa asiakkaalta tai vähentää asiakassuhteen aiheuttamia kus-

tannuksia. Liikevaihtoa voidaan kasvattaa lisäämällä myyntiä tai myymällä sama määrä tuotteita korkeammalla hinnalla. Kustannuksia voidaan alentaa tyypillisesti vähentämällä asiakaspalvelun määrää.

### **2.1.2. Asiakkuuden elinaikainen arvo**

Asiakkuuden elinaikaisen arvon laskennassa asiakkuus nähdään yrityksen omaisuutena ja asiakkuuden aiheuttamia kustannuksia käsitellään investointeina (Pfeifer et al 2005, 17; Epstein 2008, 56; Kumar 2006, 281). Pfeifer et al:in (2005, 17) mukaan asiakkuuden elinaikainen arvo määritetään tulevaisuuden kassavirtojen nykyarvona. Toisen näkemyksen mukaan asiakkuuden elinaikaisen arvon laskenta perustuu asiakkuuden tulevien voittojen nykyarvoon (Kumar 2006, 281; Benoit 2009, 2; Epstein 2008, 57). Lopputuloksen kannalta ei ole varmastikaan suurta eroa, perustuuko laskenta tulevien voittojen vai kassavirtojen nykyarvoon. Asiakkuuden elinaikaisen arvon laskenta tulee aina kohdistaa yksittäiseen asiakkuuteen, koska muutoin määritettäisiin asiakasryhmän keskimääräistä arvoa ja tämän tiedon perusteella olisi mahdotonta profiloida asiakkaita todellisen asiakkuuden elinaikaisen arvon perusteella. Kumar et al (2006, 278) korostaa, että asiakkuuden elinaikaisen arvon määrittäminen on yritykselle paras keino arvioida asiakkaan tärkeys sekä suunnitella tarvittavat resurssit asiakassuhteen hoitamiseksi. Näin varmasti onkin, mutta asiakastyytyväisyyden ja referenssiarvon hyödyntäminen asiakkuuden elinaikaisen arvon määrittämisessä antaisi vielä paremman kuvan asiakkuuden merkityksestä ja arvosta yritykselle. Asiakkuuden elinaikaisen arvon määrittäminen antaa yrityksen johdolle pitkän tähtäimen näkemystä yrityksen menestymismahdollisuuksista sekä arvokasta tietoa markkinoinnin päätöksentekoon liittyviin haasteisiin (Berger et al. 1998, 29). Ryals et al:in (2007, 825) mukaan asiakkaan elinaikaisen arvon laskemiseksi yrityksen tulee tuntea asiakkuuden odotettu kesto-aika, tulevaisuuden voittotaso sekä alennustaso. Epstein et al. (2008, 57) lisää edelliseen listaan vielä asiakkaan ostokäyttäytymisen tuntemisen, jonka perusteella yritys voi tehdä sopivia toimenpiteitä esimerkiksi liikevaihdon kasvattamiseksi tai kustannusten vähentämiseksi. Yritys voi siis paran-

taa asiakkuuden elinaikaista arvoa lisäämällä liikevaihtoa, alentamalla kustannuksia tai pidentämällä asiakkuuden kestoaikaa.

Asiakkuuden elinaikaisen arvon laskentatapoja on erilaisia, mutta perusperiaate näissä kaikissa on sama: lasketaan asiakkuuden synnyttämän rahavirran nykyarvo. Laskentatavat poikkeavat toisistaan mm. siten, että lasketaanko mallissa tulevien voittojen vai tulevien kassavirtojen nykyarvo tai mikä on laskennan aloitushetki eli huomioidaanko laskennassa asiakkaan hankintakustannukset. Suurimmat erot liittyvät yleensä asiakkaan tulevaa käyttäytymistä ennustaviin arvauksiin ja ennusteet sekä arvaukset ovatkin asiakkuuden elinaikaisen arvon suurin heikkous.

Kandidaatin tutkielmassani esitetään Kumarin ja Benoitin mallit sekä Jacobsin tulevien voittojen nykyarvo-laskenta, joka on ajallisesti rajattu sovellus asiakkuuden elinaikaisesta arvosta.

Kumar et al. (2006, 281-284) on tutkinut vähittäiskauppiaan asiakkuuksien elinaikaista arvoa ja esittää laskentamallin asiakkuuden elinaikaisen arvon laskemiseksi asiakkaalle  $i$  (yhtälö 1).

$$CLV_i = \sum_{t=1}^{T_i} \frac{GC_{i,t}}{(1+r)^{frequency_i}} - \sum_{l=1}^n \frac{\sum_m c_{i,m,l} x_{i,m,l}}{(1+r)^l} \quad (1)$$

jossa

$CLV_i$  = asiakkuuden elinaikainen arvo

$t$  = asiakkaan  $i$  yksittäinen ostotapahtuma

$T$  = asiakkaan  $i$  ostotapahtumien lukumäärä yhteensä

$GC_{i,t}$  = kokonaiskate asiakkaalta  $i$  ostotapahtumassa  $t$

$r$  = korkotekijä

$frequency_i$  = asiakkaan  $i$  arvioitu ostotaajuus

$c_{i,m,l}$  = yksikkö-markkinointikustannukset asiakkaalle  $i$  kanavassa  $m$  aikajaksolla  $l$

$x_{i,m,l}$  = kontaktien lukumäärä asiakkaalle  $i$  kanavassa  $m$  aikajaksolla  $l$

$l$  = yksittäinen aikajakso

$n$  = arvioitu asiakkuuden kesto aika

Laskentaan sisältyy tässäkin mallissa ennustettavia tekijöitä, kuten asiakkaan ostotaajuus, kokonaiskate sekä markkinointi- ja asiakaspalvelukustannukset ja näin ollen mallin luotettavuus riippuu voimakkaasti ennusteiden onnistumisesta. Ennusteiden tekemiseen kannattaa panostaa erityäin voimakkaasti, jotta laskentatuloksena olisi mahdollisimman realistinen ja näin ollen laskennasta saataisiin paras mahdollinen hyöty. Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että 30 %:lla asiakkaista on negatiivinen asiakkuuden elinaikainen arvo. Tämä tulos vahvistaa ajatusta, että asiakkuuksien arvon tutkiminen on enemmän kuin perusteltua. Mallissa ei huomioida asiakkaan hankintaan liittyviä kustannuksia, vaan laskenta alkaa asiakassuhteen ollessa jo olemassa.

Vastaavanlaisen laskentamallin esittää Benoit et al. (2009, 2). Mallissa lasketaan asiakkuuden elinaikaisen arvo asiakkaalle  $i$  hetkellä  $t$  aikajaksolla  $T$  (yhtälö 2).

$$CLV_{i,t} = \sum_{t=0}^T \frac{\sum_{j=1}^J Serv_{ij,t} * Usage_{ij,t} * Margin_{ij,t}}{(1+d)^t} \quad (2)$$

jossa  $CLV_{i,t}$  = asiakkuuden elinaikainen arvo

$T$  = asiakassuhteen ääreellinen kesto aika

$d$  = etukäteen määritetty alennustaso

$Serv_{ij,t}$  = asiakas ostaa tai ei osta palvelua, dummy

$Usage_{ij,t}$  = hankitun palvelun määrä tai käyttöaste

$Margin_{ij,t}$  = keskimääräinen voittomarginaali

$J$  = palveluiden kokonaismäärä

$j$  = tarjottava palvelu.

Tässä laskentamallissa yritys on palveluntarjoaja ja asiakkuuden elinaikainen arvo perustuu palveluiden toimittamisesta muodostuvaan liiketoimintaan. Asiakkuuden elinaikaisen arvon laskenta ehkä soveltuukin paremmin juuri palveluliiketoimintaan, koska usein teollisuusmarkkinoinnissa yrityksen ja asiakkaan välille solmitaan palvelusopimus, jossa yleensä on määritelty tarvittava palvelun määrä sekä hinta palvelulle. Tällaisen palvelusopimuksen ympärille on selkeä rakentaa luotettava asiakkuuden elinaikaisen arvon laskentamalli.

Asiakkuuden elinaikaisen arvon määrittäminen on hyvä tapa arvioida asiakkuuden arvoa yritykselle, koska määrittämällä tämän yritys määrittää tällöin asiakkuuden todellisen taloudellisen arvon yritykselle. Benoit et al. (2009, 2) ja Ryals et al. (2007, 831) kuitenkin sanovat, että mallin ongelmana on sen perustuminen erilaisiin arvauksiin ja ennustuksiin. Asiakkuuden kestoikää on hyvin vaikea ennustaa, koska se johtuu niin monesta tekijästä, niin yrityksen sisäisestä kuin ulkoisestakin tekijästä. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi kilpailijoiden toimet ja toimialalla tapahtuvat mullistukset sekä esimerkiksi asiakkaan liiketoiminnan päättyminen. Liiketoiminnan kehittymistä vuosiksi eteenpäin on myös vaikea ennustaa, koska maailmanlaajuiset muutokset saattavat muuttaa liiketoimintaympäristön täydellisesti. Myöskään asiakkaan käyttäytymistä ei voida ennustaa kovin luotettavasti. Potentiaaliseksi ongelman helpottajaksi Ryals et al. (2007, 831) esittävät toimintamallin, jossa asiakkuuden elinaikaista arvoa korjataan asiakassuhteeseen liittyvällä riskillä. Asiakassuhteeseen liittyvä riski määritetään tuloskortin avulla, joka perustuu avainasiakaspäälliköiden ja tärkeimpien päälliköiden haastatteluihin. Mallissa siis pyritään arvioimaan asiakassuhteen ja sen säilymiseen liittyvä riski hyödyntäen asiakasrajapinnassa olevien asiantuntijoiden näkemyksiä ja tätä riskiarviota hyödynnetään asiakkuuden elinaikaisen arvon määrittämisessä. Eräs mielenkiintoinen haaste asiakkuuden elinaikaisen arvon määrittämisessä liittyy laskennan aloitushetkeen. Pfeifer et al. (2005, 19-20) pohtivat artikkelissaan laskennan aloitushetkeä ja sitä, tulisiko laskennassa huomioida asiakkaan hankinnassa syntyneet kustan-

nukset. Uuden asiakkaan hankinnasta syntyy tyypillisesti hyvinkin korkeat kustannukset ja pahimmillaan asiakassuhteen synnyttämä liikevaihto ei pysty kattamaan näitä kustannuksia. Yrityksen tulee ratkaista tämän ongelma perustuen omaan tilanteeseen ja oman liiketoimintansa luonteeseen. Tärkeintä on kuitenkin se, että laskenta suoritetaan aina samalla tavalla, jotta tulokset ovat vertailukelpoisia keskenään.

Jacobs et al. (2001, 361) esitti asiakaskannattavuuden laskentatavaksi tulevien voittojen nykyarvon (yhtälö 3), joka on sovellus asiakassuhteen elinaikaisesta arvosta. Erona asiakkuuden elinajaiseen arvoon on se, että tässä mallissa laskentajakso on vain tietty, ennalta määritelty ajanjakso, ei arvioitu asiakassuhteen kestoaike. Laskentamallissa asiakkuuden arvo nähdään tulevien voittojen nykyarvona.

$$NPV = \frac{(r^t - 1)}{r - 1} * \sum_{a=0}^a * \sum_{t=0}^T \lambda G \frac{(Pr\{\frac{Loyal}{Satisfaction}\})^t}{(1 + \theta)^\lambda} \quad (3)$$

jossa

NVP = tulevien voittojen nykyarvo

r = tyytyväisen asiakkaan kyky kommunikoida markkinoille positiivista viestiä

G = keskimääräinen myyntikate tietyllä ajanjaksolla

$\lambda$  = keskimääräinen uusintaostotaajuus päivissä

$\theta$  = alennustaso, jolla uusiosto tapahtuu

Jacobs:n mallissa edistyksestä on, että se ottaa asiakkuuden arvo-laskennassaan huomioon asiakastyytyväisyyden sekä asiakasuskollisuuden, joita taas Kumarin ja Benoitin asiakkuuden elinajaisen arvon laskennat eivät huomioi. Mallin mukaan tyytyväinen asiakas ostaa itse uudestaan yrityksen tuotteita ja palveluita usein ja lojaalisti. Tämän lisäksi tyytyväinen asiakas saattaa kommunikoida markkinoille positiivista viestiä yrityksestä sekä sen tuotteista ja palveluista eli

tähän sisältyy myös referenssiarvon piirteitä. Tässä mallissa laadulliset muuttujat, kuten asiakuskollisuus, asiakastyytyväisyys ja jopa referenssiarvo, vaikuttavat asiakkuuden arvoon. Mallin voisi yhtä hyvin muuttaa mittaamaan asiakkuuden elinaikaista arvoa, tällöin siis tarkasteltava ajanjakso olisi asiakkuuden kesto-aika ja tällöin puhuttaisiin asiakkuuden elinaikaisesta arvosta. Tällä muutoksella laskentamalli olisi parempi, kuin olemassa olevat asiakkuuden elinaikaisen arvon laskentamallit.

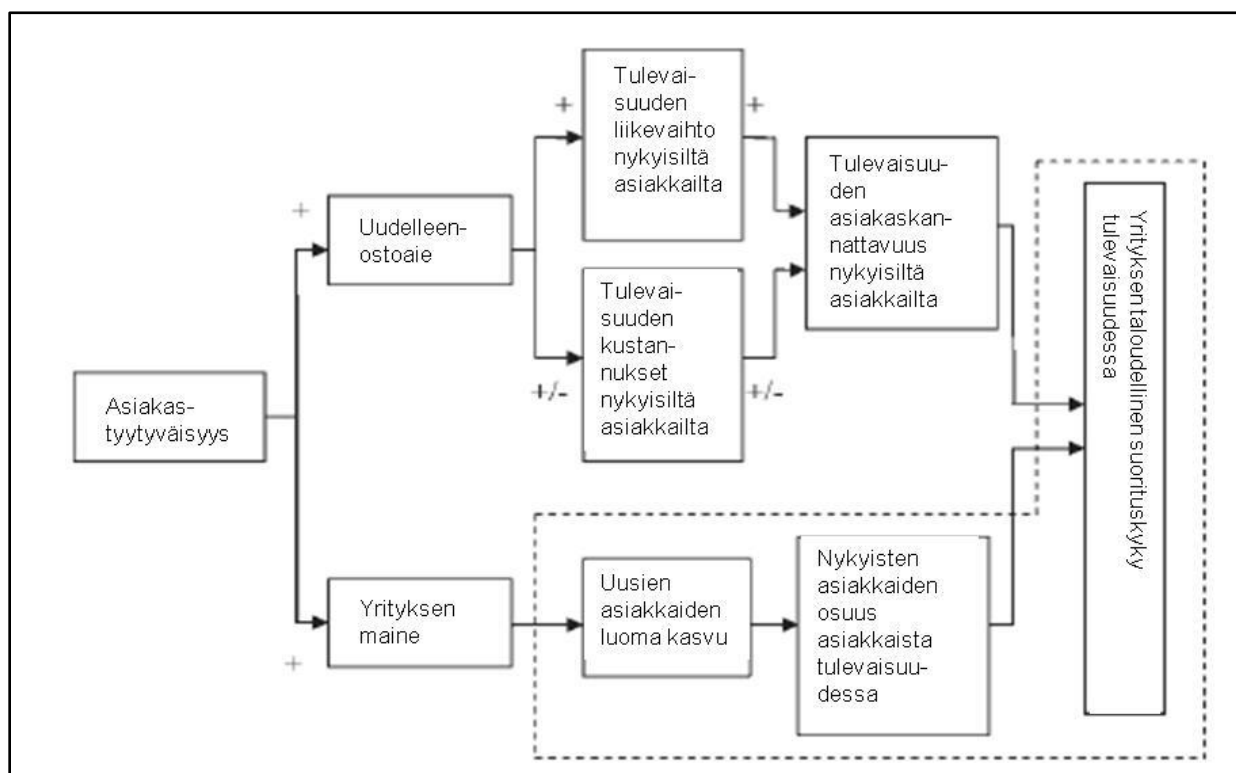
## **2.2. Asiakastyytyväisyyden vaikutus asiakkuuden arvoon**

Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka tyytyväinen asiakas on hankkimaansa tuotteen tai palveluun eli kuinka hyvin tuote tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia. Asiakastyytyväisyyttä mitataan tyypillisesti erilaisilla yritysten tekemillä asiakastyytyväisyyskyselyillä. Huber et al.:in (2007, 560) mukaan asiakkaan kokemalla arvolla on erittäin suuri merkitys siihen, kuinka tyytyväinen asiakas on saamaansa palveluun. Eli mitä suuremman lisäarvon asiakas kokee saaneensa yrityksen tuottamasta palvelusta, sitä korkeampi on asiakastyytyväisyys. Pitta et al.:in (2006, 423) mukaan asiakkaan kokema arvo perustuu saatujen etujen ja syntyneiden kustannusten erotukseen. Parantaakseen asiakastyytyväisyyttä yrityksen tulee tuntee mahdollisimman hyvin asiakkaan kokema arvo ja arvonmuodostus, jotta yritys osaisi vaikuttaa oikeisiin, asiakkaalle tärkeisiin tekijöihin. Howell (1990, 47) sanookin, että yrityksen keskeinen tavoite toiminnalleen on lisätä asiakkaan tyytyväisyyttä ja tällä saavuttaa parempi taloudellinen lopputulos. Oikein suunnatuilla ja oikeantasoisilla toimilla yritys pystyy optimoimaan asiakastyytyväisyyden kohtuullisin kustannuksin ja näin ollen asiakaskannattavuus ja asiakkuuden arvo maksimoidaan.

Yu (2007, 555-569) on tutkinut asiakastyytyväisyyden vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Tutkimuksessa muuttujat olivat asiakkaan uudelleenostoaie, yrityksen maine sekä asiakaskannattavuus. Kohderyhmä oli pankkisektori ja tutkimusaineisto kerättiin asiakkaille tehdyllä kyselyllä.



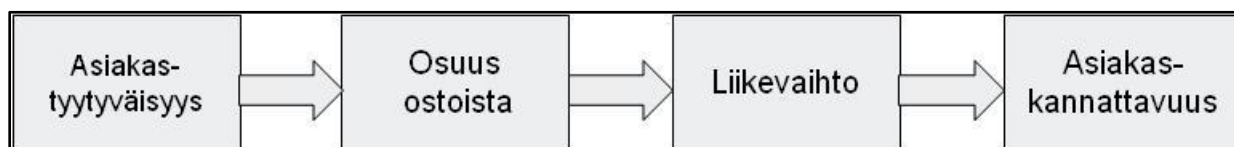
Tutkimuksessaan Yu (2007, 561) esitti mallin, jonka mukaan asiakastyytyväisyys voisi vaikuttaa asiakaskannattavuuteen ja siten myös asiakkuuden arvoon ja malli on esitetty kuvassa 3. Tutkimuksessaan Yu ei kuitenkaan löytänyt selvää yhteyttä asiakastyytyväisyyden ja asiakaskannattavuuden välillä. Yksi syy tähän on se, että korkea asiakastyytyväisyys vaatii usein myös korkeat asiakaspalvelukustannukset eli asiakastyytyväisyyden ansiosta lisääntyneen liikevaihdon vaikutus kompensoituu korkeammilla kustannuksilla ja näin ollen asiakaskannattavuus pysyy entisellä tasolla.



Kuva 3. Asiakastyytyväisyyden vaikutus yrityksen liiketoimintaan (Yu 2007, 561).

Keiningham et al. (2005, 174) on tutkinut rahoituspalveluja pankeille tarjoavia yrityksiä ja näiden asiakkaita. Artikkelissaan Keiningham et al. esitti vastaavan mallin (kuva 4) kuin Yu, mutta yksinkertaisemman. Mallin mukaan parantuneen asiakastyytyväisyyden johdosta yrityksen osuus asiakkaan kaikista ostoista (share-of-wallet) kasvaa. Tämä taas johtaa asiakkuuden kasvaneeseen liikevaihtoon ja tämä taas voi johtaa parempaan asiakaskannattavuuteen ja siten parantuneeseen

asiakkuuden arvoon, jos asiakassuhteen kustannukset pysyvät riittävän alhaisella tasolla. Eli asiakastyytyväisyys vaikuttaa asiakaskannattavuuteen ja asiakkuuden arvoon kasvaneen liikevaihdon kautta. Yu:n (2007, 564) mukaan liikevaihto kasvaa lähinnä uudelleenostohalukkuuden lisääntyessä. Asiakaskannattavuus ja asiakkuuden arvo pysyy samana tai jopa pienenee, jos kustannukset asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi ovat liian korkeat.



Kuva 4. Asiakastyytyväisyyden vaikutus asiakaskannattavuuteen (Keiningham 2005, 174).

Pahimmillaan korkean asiakastyytyväisyyden saavuttaminen tai ylläpito synnyttää hyvin korkeat kustannukset ja näin ollen se voi jopa heikentää asiakaskannattavuutta (Horngren et al. 2000, 383; Keiningham 2005, 178; Yu 2007, 561). Keiningham et al. (2005, 178) havaitsi vielä tutkimuksessaan, että vain kannattavissa asiakkuuksissa lisääntynyt asiakastyytyväisyys kasvatti liikevaihtoa ja asiakaskannattavuutta. Kannattamattomissa asiakkuuksissa parantuneen asiakastyytyväisyyden kasvattama liikevaihto ei taas johtanut parantuneeseen asiakaskannattavuuteen. Niraj et al.:in (2008, 461) mukaan asiakastyytyväisyyden parantamistoimet tulee kohdistaa liikevaihdoltaan suuriin asiakkuuksiin ja suhteellisen tyytyväisiin asiakkaisiin, koska näiden asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä saadaan parannettua kaikkein tehokkaimmin. Kaikkien tyytymättömien asiakkaiden saaminen tyytyväiseksi vaatii kohtuuttoman suuret resurssit ja näin ollen asiakaskannattavuuden parantaminen on mahdotonta. Liikevaihdoltaan pienten asiakkuuksien liikevaihdon kasvupotentiaali on vähäinen ja näin ollen tällaisiin asiakkuuksiin keskittyminen ei ole kannattavaa.

Jacobs et al:in (2001, 356) näkemyksen mukaan tulevaisuuden tuotot asiakkaalta ja asiakaskannattavuus perustuvat asiakastytyväisyyteen. Hänen mukaansa lisääntynyt asiakastytyväisyys johtaa kasvaneisiin tuottoihin, alhaisempiin kustannuksiin ja siten parantuneeseen asiakaskannattavuuteen. Lisääntyneet tuotot perustuvat lisääntyneisiin uusostoihin ja alhaisemmat kustannukset perustuvat taas asiakassuhteen kestäessä tehostuneeseen yhteistyöhön. Eli parhaimmillaan asiakastytyväisyys ja pitkäaikainen asiakassuhde johtavat lisääntyneeseen asiakkuuden arvoon ja tästä syystä yritysten kannattaa usein panostaa asiakassuhteisiinsa. Aina tulee kuitenkin muistaa kohtuullisuus eli yrityksen tulee tarjota asiakkaalle juuri sellainen asiakaspalvelutaso, joka pitää asiakkaan tyytyväisenä. Muussa tapauksessa liiallinen asiakaspalvelutaso johtaa liian korkeisiin kustannuksiin ja hyvän asiakaskannattavuuden ja asiakkuuden arvon saavuttaminen on haastavaa, jopa mahdotonta.

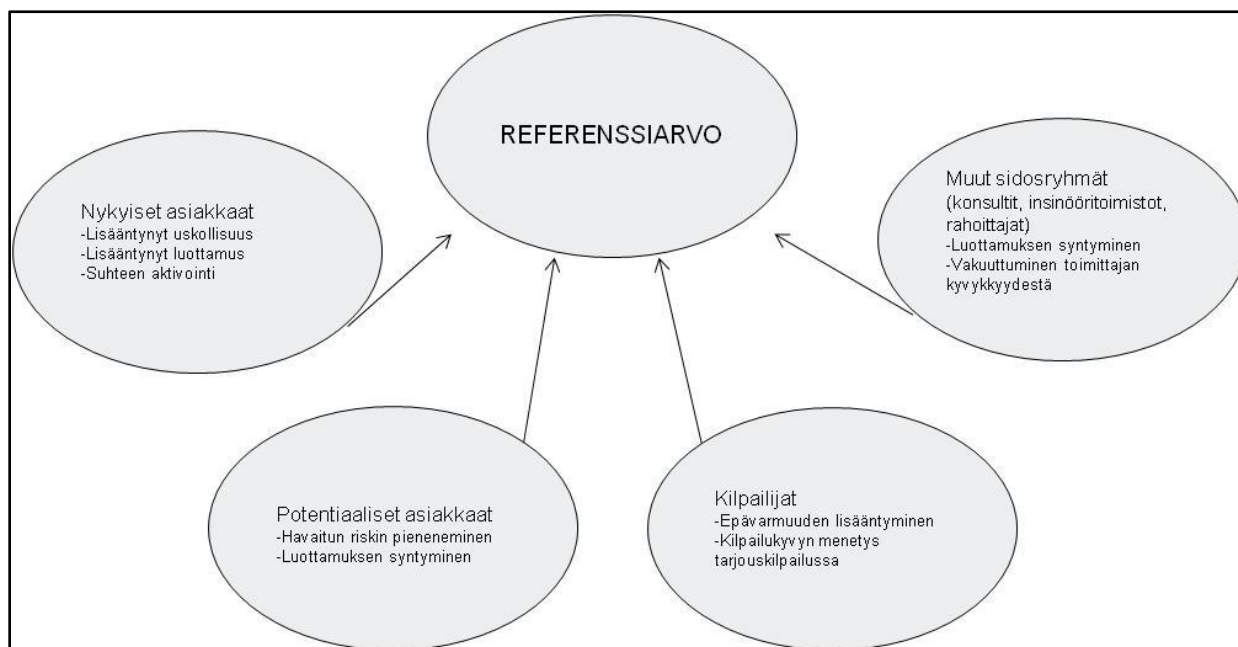
Bolton (1998, 62) on tutkinut matkapuhelinliiketoimintaan palveluja tarjoavan yrityksen asiakastytyväisyyden vaikutusta mm. asiakassuhteen keston. Tutkimuksessa todettiin, että asiakastytyväisyyden taso selittää ainakin jossain määrin (selitysprosentti 26 %) asiakassuhteen kesto. Varovaisesti voidaan siis sanoa, että mitä tyytyväisempi asiakas on, sitä pidempi on asiakassuhteen odotettu kesto ja näin ollen tällä on vaikutusta asiakkuuden elinaikaiseen arvoon ja siten myös asiakkuuden arvoon.

Henkilökohtaisilla suhteilla on suuri vaikutus asiakkuuden arvoon eli sosiaalisen verkoston ollessa kunnossa, asiakas on usein tyytyväinen yrityksen toimintaan. Palmatierin (2008, 86) on tutkinut sosiaalisen verkoston ja vaihdantateorian yhteisvaikutusta asiakkuuden arvoon. Tutkimustulokset perustuvat 27:n teollisuusmarkkinointia harjoittavan yrityksen ja näiden 446:n asiakkaan liiketoimintaan. Tutkimuksen mukaan asiakkuuden arvoon vaikuttaa asiakassuhteen yksittäisten suhteiden vahvuus, asiakassuhteen yksittäisten suhteiden lukumäärä sekä yksittäisten suhteiden kyky tehdä päätöksiä. Yritykselle on siis tärkeää, että asiakkuuksia hoitaa oikeanlainen organisaatiomalli ja oikeat henkilöt, koska asiakkaallakin lopulliset päätökset tekevät yksittäiset henkilöt tai ryhmä henkilöitä. Jos asiakas on tyytymätön asiakkuutta hoitaviin henkilöihin, johtaa se

lopulta myös ei-toivottuihin tapahtumiin yrityksen ja asiakkaan välisessä liiketoiminnassa. Osin tästä syystä tärkeimmille asiakkaille on rakennettu omat asiakkuutta hoitavat ryhmät. Esimerkkinä tästä voidaan mainita avainasiakastoiminta, joka parhaimmillaan johtaa asiakkaan ja yrityksen syvälliseen yhteistyöhön ja merkittäviin taloudellisiin etuihin.

### **2.3. Referenssiarvon vaikutus asiakkuuden arvoon**

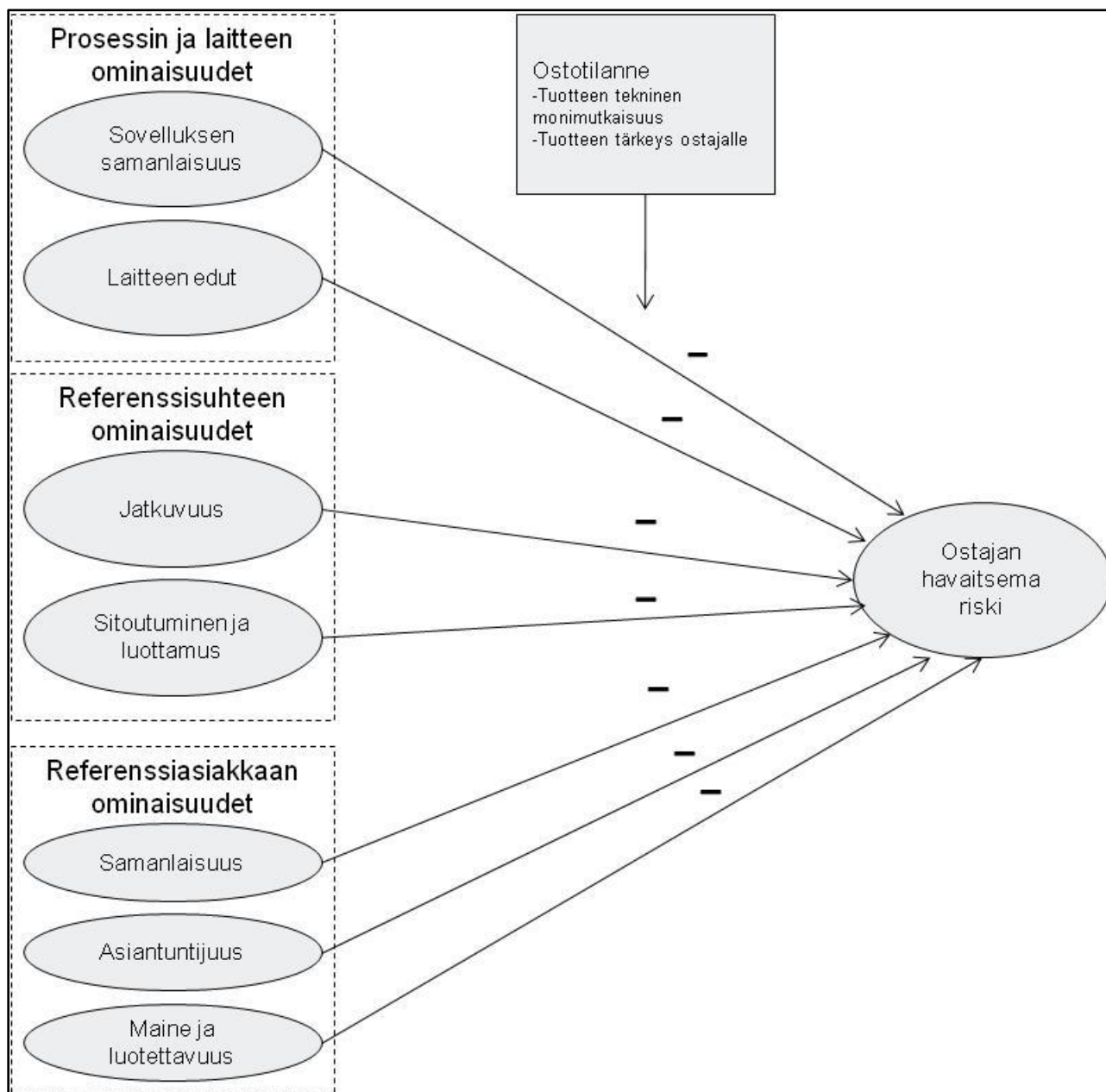
Salminen et al. (2007, 3354) määrittelee referenssiarvon olevan yksittäisen asiakkaan kyky ja halu luoda haluttua referenssivaikutusta toimittajan liiketoimintaverkostossa. Referenssiarvo näkyy yritykselle yleensä lisääntyneenä liikevaihtona, joko nykyisiltä tai uusilta asiakkailta. Perustavoitteet referenssien käytölle ovat uusien asiakkaiden tavoittelu sekä nykyisten ja uusien tuotteiden lisääntynyt myynti nykyisille asiakkaille (Salminen et al. 2004, 136). Referenssien käyttö on tehokas markkinointikeino teollisuusmarkkinoinnissa ja yksittäisen asiakkaan käyttö referenssinä voikin tehostaa yrityksen liiketoimintaa ja siten lisätä kyseisen asiakkuuden arvoa merkittävästi. Yritys voi hyödyntää referenssinsä artikkeleina alan lehdissä, lehdistötiedotteina, referenssilistoina, myyntityöstämismateriaaleina, seminaareina sekä referenssivierailuina (Salminen et al 2001, 487; Salminen&Möller 2004, 134). Näistä etenkin referenssivierailut ovat tärkeässä roolissa teollisuusmarkkinoinnissa ja varsinkin tilanteissa, joissa potentiaalinen asiakas on tekemässä merkittävää hankintaa. Salminen et al. (2007, 3354) esittää artikkelissaan mallin, joka sisältää referenssiarvon elementit (kuva 5). Mallin avulla yritys pystyy paremmin käsitteellistämään referenssiarvo-käsitteen ja tämä voi johtaa tehokkaampaan referenssien johtamiseen.



Kuva 5. Referenssiarvon elementit (Salminen et al. 2007, 3354).

Yksittäisen asiakkaan referenssiarvo siis kytkeytyy nykyisiin asiakkaisiin, potentiaalisiin asiakkaisiin, kilpailijoihin sekä muihin yrityksen sidosryhmiin. Nykyisten asiakkaiden osalta hyvä referenssi lisää uskollisuutta ja luottamusta asiakkaan ja yrityksen välillä ja siten tämä saattaa johtaa lisääntyneeseen liikevaihtoon. Potentiaalisten asiakkaiden osalta hyvä referenssi vähentää havaittua riskiä sekä synnyttää luottamuksen yrityksen ja potentiaalisen asiakkaan välille ja siten mahdollisesti johtaa yrityksen ja potentiaalisen asiakkaan väliseen liiketoimintaan. Vahva referenssi aiheuttaa taas kilpailijoissa epävarmuutta ja myös selvää kilpailukykyyn heikentymistä, koska vaikuttavan referenssin myötä kyseinen yrityksen tarjonnan arvo kasvaa asiakkaiden näkökulmasta. Rahoittajat ja yrityksen muut sidosryhmät vakuuttuvat yrityksen luotettavuudesta ja kyvykkyydestä onnistuneen referenssin myötä eli nämä näkevät, että yritys on onnistunut toiminnassaan referenssiasiakkaan kanssa hyvin.

Salminen et al. (2008, 4-6) esittää referenssiarvon ominaispiirteet - mallin (kuva 6), jossa määritetään ostajan havaitsema riski ja se, miten ostajan havaitsema riski pienenee referenssin avulla. Mallin mukaan potentiaalisen asiakkaan havaitsemaan riskiin vaikuttavat referenssiasiakkaan referenssiominaisuudet eli kuinka samankaltainen referenssiasiakkaan prosessi on potentiaalisen asiakkaan prosessiin verrattuna ja mitkä ovat tuotteen tarjoamat edut referenssiasiakkaalle. Havaittuun riskiin vaikuttavat mallin mukaan myös referenssiasiakassuhteen ominaisuudet eli suhteen jatkuvuus sekä suhteeseen liittyvät sitoutuminen ja luottamus. Kolmantena tekijänä havaittuun riskiin vaikuttavat referenssiasiakkaan ominaisuudet eli kuinka vakuuttavana referenssinä referenssiyritystä pidetään niin osaamisen osalta kuin samankaltaisuuden osalta verrattuna potentiaalisen asiakkaan omaan yritykseen. Edellisten kolmen tekijän lisäksi itse ostotilanne vaikuttaa havaittuun riskiin eli mitä monimutkaisempi on hankittava tuote tai mitä tärkeämpi hankittava tuote on potentiaaliselle asiakkaalle, sitä suurempi painoarvo referenssillä on. Mallin avulla yritys voi arvioida referenssiasiakkaan referenssiarvoa eli vaikutusta potentiaalisen asiakkaan havaitsemaan riskiin ja siten tämän halukkuuteen hankkia yrityksen tarjoama tuote tai palvelu. Möller et al.:in (1984, 10) mukaan havaittu riski on erittäin merkittävä tekijä potentiaalisen asiakkaan tehdessä hankintapäätöstä teollisuusmarkkinoilla ja näin ollen havaitun riskin pieneneminen on hyvin tärkeä asiakkuuden referenssiarvosta saatavissa oleva hyöty (Salminen et al. 2006, 133). Asiakkuuden referenssiarvo siis lisää asiakkuuden arvoa generoidessaan lisää liikevaihtoa sekä nykyisiltä että uusilta asiakkailta. Lisäarvoa voi syntyä myös siitä, että yrityksen vahva referenssi muuttaa potentiaalisen asiakkaan tarjouspyyntöä sellaiseen muotoon, joka on edullinen yritykselle ja hyvin epäedullinen kilpailevalle yritykselle. Tällöin siis yrityksen tarjonta sopii paremmin asiakkaan tarpeisiin kuin kilpailijan tarjonta ja tämä johtaa liiketoiminnan syntymiseen yrityksen ja potentiaalisen asiakkaan välille. Referenssiarvon asiakkuuden arvoa lisäävä merkitys voi liittyä myös parantuneeseen toimintaan rahoituslaitosten kanssa eli referenssiarvon myötä yritys saa rahoitusta aiempaa paremmin ehdoin.



Kuva 6. Referenssiarvon ominaispiirteet (Salminen et al. 2008, 6)

Edellä mainittujen referenssiarvon tuomien etujen vastapainoksi Horngren et al. (2000, 581) esittää artikkelissaan argumentin, että referenssiarvo vaikuttaa alennustasoon lisäävästi ja siten syn-tyvään liikevaihtoon alentavasti. Näin ollen sillä olisi negatiivinen vaikutus asiakkuuden kannat-

tavuuteen ja siten myös asiakkuuden arvoon. Asiakas siis tietää referenssiarvonsa merkityksen yritykselle ja siihen perustuen vaatii suuremmat alennukset. Yritys joutuu myös käyttämään tiettyjä resursseja siihen, että referenssiasiakas on todellakin referenssiasiakas ja tämä aiheuttaa kustannuksia. Horngern et al. (2000, 581) siis näkee referenssiarvon ainoastaan asiakaskannattavuutta ja siten myös asiakkuuden arvoa heikentävänä tekijänä. Referenssiarvon tarjoamiin etuihin kyseisessä artikkelissa ei otettu kantaa.

Reinartz et al. (2002, 89) on tutkinut ranskalaisen päivittäistavaraketjun asiakkaita ja tutkimuksen perusteella uskollisten ja tyytyväisten asiakkaiden taipumus markkinoida yrityksen tuotteita ja palveluita eli toimia referenssinä ei ole kovin voimakas. Tässä tapauksessa referenssiarvosta ei voida juurikaan puhua eikä referenssiarvo näin ollen lisää asiakkuuden arvoa. Referenssiarvo ja sen vaikutus asiakkuuden arvoon korostuukin juuri teollisuusmarkkinoinnissa, ja takuulla myös joillakin kuluttajamarkkinoinnin sektorilla.

### **3. KEINOJA ASIAKKUUSARVO-INFORMAATION HYÖDYNTÄMISEKSI**

Yrityksen tulee hyödyntää määrittämänsä asiakkuuden arvo-informaatio mahdollisimman tehokkaasti, koska muussa tapauksessa asiakkuuden arvon määrittämisestä ei ole yritykselle hyötyä. Saadun tiedon perusteella yritys voi parantaa asiakkuuksiensa arvoa tai ääritapauksessa yritys voi jopa luopua ei-arvokkaasta asiakkaasta, jos se todetaan parhaimmaksi vaihtoehdoksi. Kannattamattomat asiakkaat ovat niin mielenkiintoinen aihe, että sitä tutkitaan omassa kappaleessa. Asiakkuuden arvon määrittäminen on ensimmäinen ja erittäin kriittinen vaihe yritykselle tämän pyrkimässä parantamaan asiakkuuksiensa arvoa. Yrityksen tulee siis ensin tuntea asiakkuuden arvon nykytila ja vasta sen jälkeen yritys voi miettiä sopivia toimia tilanteen parantamiseksi. Toimintolaskentaan perustuvan asiakaskannattavuuden määrittäminen on hyvä ensimmäinen vaihe, vaikka

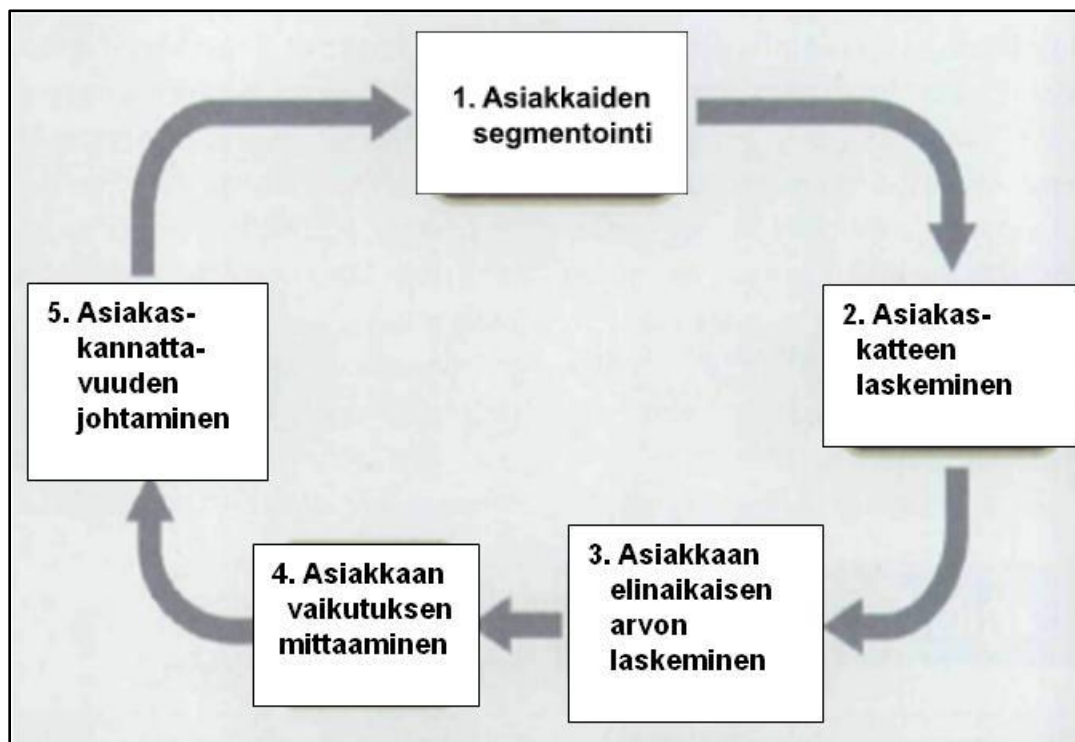


laskenta perustuukin historiatietoihin. Jo tämän tiedon perusteella yritys saa jonkinlaisen käsityksen siitä, millaisia asiakkaita ja millainen asiakaskannattavuusprofiili yrityksellä on. Paremman kuvan asiakkuuksistaan yritys saa määrittämällä asiakkuuksiensa elinaikaisen arvon ja informaatio vielä paranee, kun lisäksi huomioidaan asiakastytyväisyyden ja referenssiarvon vaikutus asiakkuuden elinaikaiseen arvoon.

### **3.1. Asiakkuuden arvon parantaminen**

Yritys voi parantaa asiakkuuksiensa arvoa lisäämällä asiakaskannattavuutta esimerkiksi uudella hinnittelulla, joka perustuu perinteisen katetuottoajattelun sijasta asiakkaan kokemaan arvoon. Asiakkuuden arvoa voidaan parantaa myös paremmalla asiakastytyväisyyden hallinnalla sekä hyödyntämällä olemassa olevat referenssit paremmin. Yksi käytäntö yritykselle parantaa asiakkuuksiensa arvoa on Epsteinin (2008, 54-59) esittämä asiakkuusarvon johtamisympyrä (kuva 7). Epstein on kehittänyt kyseisen mallin yhdessä erään ohjelmistoyrityksen kanssa, joka tarjoaa verkon suorituskykyä valvovia tuotteita ja palveluita yrityksille. Ympyrän ensimmäisessä vaiheessa asiakkaat segmentoidaan ja segmentointi perustuu samanlaisuuteen asiakkaiden ominaispiirteissä, asioiden arvostuksessa sekä käyttäytymisessä. Onnistuessaan segmenttien pitäisi korreloida käyttäytymiseen, jonka perusteella määräytyy asiakaskannattavuus. Segmentointia parannetaan jatkuvasti prosessin kuluessa, kun opitaan lisää asiakkaista ja näiden käyttäytymisestä. Segmentoinnin jälkeen lasketaan asiakaskannattavuus eri segmenteille ja tämä saattaa tarjota uutta tietoa uudelleensegmentointia varten. Seuraavassa vaiheessa lasketaan asiakkuuksien elinaikaiset arvot eri segmenteille. Tämän jälkeen syvennetään asiakkuusarvon laskentaa määrittämällä eri segmenttien vaikutus muiden asiakkaiden ja sidosryhmien käyttäytymiseen eli käytännössä määritetään kyseisen segmentin referenssiarvo. Ympyrän lopuksi kaikki mitatut asiakkuusarvon tekijät analysoidaan ja analyysin perusteella pyritään hallitsemaan asiakkuuksien arvoa mahdollisimman tehokkaasti. Eri segmenteille tarjotaan eritasoista palvelua tarpeen mukaan eli optimoidaan liiketoiminta kunkin segmentin osalta erikseen. Analyysin perusteella voidaan

myös muokata aiempaa segmentointia eli aloitetaan ympyrä jälleen alusta. Asiakkuusarvon ja asiakaskannattavuuden johtaminen on jatkuva prosessi, joka sisältää edellä mainitut vaiheet.



Kuva 7. Asiakasarvon johtamisympyrä (Epstein 2008, 55).

Johtamisympyrässä on paljon hyviä piirteitä ja jo sen lähtökohta on täysin oikea: asiakkuuden arvo on jatkuva prosessi. Mallissa on hyvää myös se, että malli huomioi asiakaskannattavuuden lisäksi myös referenssiarvon, koska sillä on usein suurikin merkitys teollisuusmarkkinoinnissa. Kyseenalainen piirre mallissa on se, että kaikissa laskennoissa määritetään tietyn segmentin arvoja, ei yksittäisten asiakkuuksien arvoja. Näin menettelemällä saadaan vain segmenttiin kuuluvien asiakkaiden keskimääräisiä lukuja, ei yksittäisten asiakkuuksien todellisia arvoja. Mallia voitaisiin parantaa siten, että määritetään kaikkien asiakkuuksien referenssiarvolla ja asiakastytyväisyysvaikutuksella parannettu asiakkuuden elinaikainen arvo ja toteutettaisiin segmentointi tähän laskentaan perustuen. Tämän jälkeen segmenteille tarjotaan segmentin tarpeisiin sopiva asiakaspalvelutaso ja jatketaan johtamisympyrän hyödyntämistä Epsteinin ajattelumallin mu-

kaan. Ainoana erona olisi siis se, että asiakaskannattavuus- ja asiakkuusarvon laskennat kohdistetaan yksittäisiin yrityksiin.

### **3.1.1. Asiakaskannattavuuden hallinta**

Asiakaskannattavuuden tunteminen auttaa yritystä valitsemaan asiakkaat, joihin panoksia kohdistetaan ja valitsemaan panostuskeinot sekä panostuksen suuruusluokan (Hellman et al. 2009, s. 118). Hellman et al. (2009, 120) vielä jatkaa, että yritys voi hyödyntää asiakaskannattavuuslaskentaa ennustaessaan millaiset ja millä markkinoilla toimivat asiakkaat ovat tulevaisuudessa halettavia tai minkä toimialan yritykset menestyvät tulevaisuudessa. Jacobs et al. (2001, 361) muistuttaa, että yrityksen asiakaskannattavuuden parantamistoimien tulee olla linjassa asiakkaan oman liiketoimintansa arvoa parantamaan pyrkivien tavoitteiden kanssa. Yrityksen asiakaskannattavuuden parantamistoimet eivät siis saa heikentää asiakkaan kokemaa arvoa tai vähentää asiakkaan liiketoiminnan arvoa, koska tässä tapauksessa asiakas tulisi luopumaan asiakassuhteesta.

Homburg et al. (2008, 126) on tutkinut asiakkaiden priorisoinnin vaikutusta asiakaskannattavuuteen. Priorisoinnilla tarkoitetaan sitä, että yritys tarjoaa tärkeämmille asiakkailleen parempaa asiakaspalvelua kuin vähemmän tärkeille. Tutkimuksen kohteena oli 310 yritystä sekä teollisuusmarkkinoinnista että kuluttajamarkkinoinnista. Tutkimuksessa havaittiin, että asiakkaiden priorisointi vaikuttaa positiivisesti tärkeimpien asiakkaiden myyntimääriin sekä asiakaskannattavuuteen, mutta ei kuitenkaan vaikuta negatiivisesti vähemmän tärkeiden asiakkaiden asiakassuhteisiin. Asiakkaiden priorisointi mahdollistaa sen, että yritys voi kehittää suhteitaan tärkeimpiin asiakkaisiin ja lisätä siten myyntimääriä ja kannattavuutta. Yritys voi myös vähentää markkinointikustannuksia kohdentamalla tehokkaammin markkinointiresurssinsa tarpeen mukaan. Asiakkaiden priorisoinnissa organisaatorakennetta joudutaan usein muokkaamaan, kuten luomaan erityiset ryhmät palvelemaan tiettyjä asiakkaita. Tällöin puhutaan esimerkiksi avainasiakastoi-

minnasta. Homburg et. al.:in tutkimuksen tulosten perusteella asiakkaiden priorisoinnilla voidaan parantaa asiakaskannattavuutta ja asiakkuuden arvoa.

Yksi hyvä, mutta erittäin haastava tapa parantaa asiakaskannattavuutta on arvopohjainen hinnoittelu. Asiakaan kokeman arvon tunteminen on lähtökohta arvopohjaisen hinnoittelumallin rakentamiselle. Howell (1990, 47) sanoo, että asiakkaan halukkuus maksaa tuotteista ja palveluista perustuu tämän kokemaan lisäarvoon. Tällöin siis yrityksen tulee tuntea oman tarjonnan tuottama lisäarvo asiakkaan prosessiin eli yrityksen tulee tuntea asiakkaan arvonluontiprosessi. Blessingtonin (1992, 34) mukaan myyntitoiminnan suuri haaste on siinä, kuinka pystyä muuttamaan tarjoamansa ratkaisu rahamääräiseksi, koska vasta tällöin asiakas kokee saavansa konkreettista lisäarvoa. Storbacka et al.:in (1999, 83) mukaan arvonluontipotentialit ovat:

- Asiakaan korkeammat tulot
- Asiakaan alhaisemmat kustannukset
- Asiakaan alhaisempi sitoutuneen pääoman määrä
- Asiakaan alhaisempi liiketoimintariski

Kaario et al.:in (2004, 112) mukaan hinnoittelun tulee pohjautua asiakkaan kokemaan arvoon, ei arvon luonnissa syntyneisiin kustannuksiin. Yrityksen on kuitenkin pidettävä huoli siitä, että vaadittu katetaso säilyy aina, myös arvoon perustuvassa hinnoittelussa eli hinta ei saa olla liian alhainen. Asiakaan kokemaan arvoon perustuvan hinnoittelun teoreettisen katon muodostaa toimitettavan ratkaisun arvo asiakkaalle, käytännössä katon asettaa kilpailijoiden toimet tai asiakkaan oma aktiivisuus. Yritys voi saada korkean hinnan ainoastaan tilanteessa, kun tarjonta on täysin ainutlaatuinen kilpailijoihin verrattuna. McKay (2008, 23) kuitenkin vielä muistuttaa, että asiakkaan todellisen tarpeen tunnistaminen on ensi arvoisen tärkeätä hinnoittelun onnistumisen kannalta. Esimerkiksi jos asiakas haluaa ostaa pelkän tuotteen ilman syvällisempää yhteistyötä tai erityisiä palveluita, tulee asiakkaan saada toimia näin ja tällaisessa tilanteessa hinta ratkaisee tuotteen tai palvelun toimittajan.

### **3.1.2. Asiakastyytyväisyyden hallinta**

Yu:n (2007, 556) mukaan yksittäisen asiakkuuden sekä liikevaihto että kustannukset nousivat asiakastyytyväisyyden parantuessa. Näin ollen ne kompensoivat toisensa ja asiakaskannattavuus säilyi entisellä tasolla. Asiakastyytyväisyyden kasvu siis lisää asiakkuuden liikevaihtoa ja asiakastyytyväisyyden optimointi perustuu siihen, että yritys pystyy aikaansaamaan tämän parannuksen mahdollisimman alhaisin kustannuksin. Tämä antaa johdolle indikaation siitä, että yrityksen tulisi kiinnittää suurempaa huomiota asiakassuhteen johtamiseen ja sopivan palvelutason tarjoamiseen kullekin asiakkaalle tai asiakassegmentille. Tehokkaalla asiakastyytyväisyyden hallinnalla pystytään vaikuttamaan asiakaskannattavuuteen ja siten myös asiakkuuden arvoon tarjoamalla asiakkaalle ainoastaan ne seikat, joista asiakastyytyväisyys muodostuu. Näin ollen asiakaspalvelukustannukset optimoidaan ja saatava liikevaihto ja asiakaskannattavuus voidaan maksimoida.

### **3.1.3. Referenssiarvon hallinta**

Salminen&Jalkala (2008, 4-11) ovat tutkineet diskurssianalyysillä kuutta teollisuusmarkkinointia harjoittavaa yritystä ja näiden tapaa viestiä ja hyödyntää asiakasreferenssejään verkkosivuillaan. Tutkimuksen mukaan yrityksen pyrkiessä lisäämään myyntiä asiakasreferenssinsä avulla, tulisi sen keskittyä viestinnässään referenssiasiakkaan saavuttamiin konkreettisiin etuihin ja arvoon. Yrityksen tulisi pystyä esittämään referenssiasiakkaan saamat edut numeerisessa muodossa, jotta tämä pystyy esittämään potentiaaliselle asiakkaalle kvantitatiivisia, laskettavissa olevia etuja.

Kappaleessa 2.3. todettiin, että referenssivierailut ovat tärkeässä roolissa teollisuusmarkkinoinnissa ja näin ollen oikein hyödynnettyinä referenssivierailuilla voidaan lisätä referenssiarvon

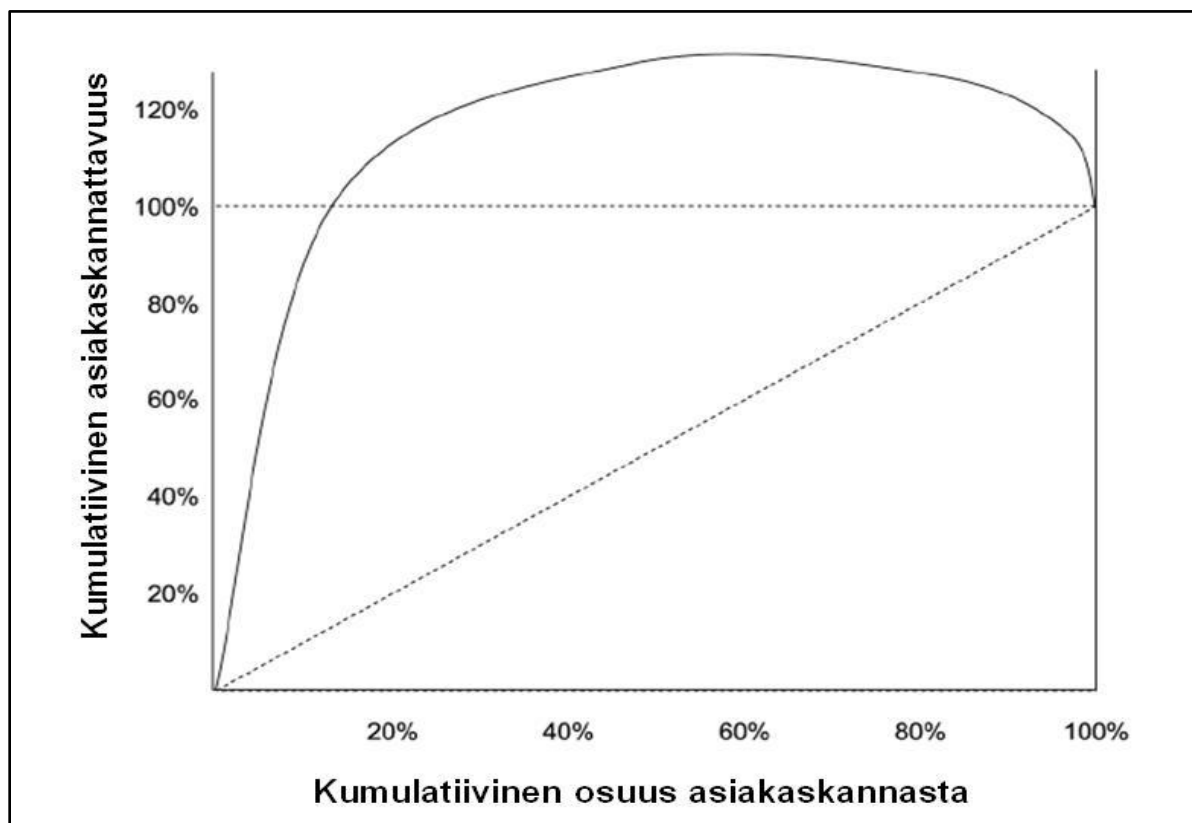
kautta asiakkuuden arvoa. Salminen (2001, 501-504) on tehnyt yhden yrityksen case-tutkimuksen tavoitteenaan kuvata referenssivierailun prosessi ja kehittää tälle menestystekijät. Tutkimuksen mukaan hyödyntääkseen referenssivierailun mahdollisimman hyvin, yrityksen tulee huolehtia siitä, että yrityksellä itsellä on voimakas vaikutus referenssikohteen valinnassa. Tämän lisäksi yrityksellä tulisi olla ainakin yksi luotettava referenssi kaikilla markkinoilla, joilla yritys kohtaa kovimman kilpailun. Yrityksen tulee myös varmistaa se, että referenssiasiakas on todellakin positiivinen referenssi ja sijainniltaan referenssikohteen tulisi olla mahdollisimman lähellä yritystä, jotta käytännön asioiden järjestely sujuisi mahdollisimman vaivattomasti. Referenssiasiakkaasta on pidettävä hyvä huoli vierailun aikana, jotta kyseinen referenssi on käytössä seuraavallakin kerralla. Jos referenssivierailu epäonnistuu jostakin syystä, yrityksen tulee varmistaa potentiaalisen asiakkaan osallistuminen uudelle referenssivierailulle, koska epäonnistuneen referenssivierailun lopputuloksena yritys todennäköisesti menettää potentiaalisen asiakkaan. Lopuksi tulee aina muistaa, että referenssivierailu on mitä suurimmissa määrin luottamuksen rakentamisprosessi.

Salminen et al:in (2004, 150) mukaan yritys voi käyttää referenssiä painottamalla kokemustaan ja osaamistaan kyseisen tuotteen tai palvelun osalta sekä referenssiasiakkaan tyytyväisyyttä ja sitoutumista yritykseen. Näillä seikoilla on todettu olevan positiivista vaikutusta asiakkaiden päätöksentekoon ja näin ollen tämä voi lisätä asiakkuuden arvoa referenssiarvon kautta.

### **3.2. Kannattamattomat asiakkaat**

Tyypillisesti yrityksen asiakkaista lukumääräisesti suuri osa on kannattamattomia, kun taas pieni osuus yrityksen asiakkaista eli ns. parhaat asiakkaat ovat erittäin kannattavia. Näin ollen pieni joukko ns. parhaita asiakkaita tuovat merkittävän osan yrityksen kumulatiivisesta asiakaskannattavuudesta ja kannattamattomat asiakkaat taas vievät kumulatiivisen asiakaskannattavuuden

alaspäin. (Storbacka 1999, 44; Raaij 2005, 375). Yritysten asiakaskannattavuuksia tarkasteltaessa PARETO-sääntö toimii hyvin eli säännön mukaan 20 % yrityksen asiakkaista tuo 80 % yrityksen asiakaskannattavuudesta (Horngren at al:in 2000, 581-590; Storbacka et al. 1999, 46; Helgesen 2007, 764). Kannattamattomien asiakkaiden suuri määrä ja vaikutus näkyvät hyvin Stobanoffin kuvaajassa kuvassa 8 (Raaij 2005, 376; Storbacka 1999, 48).



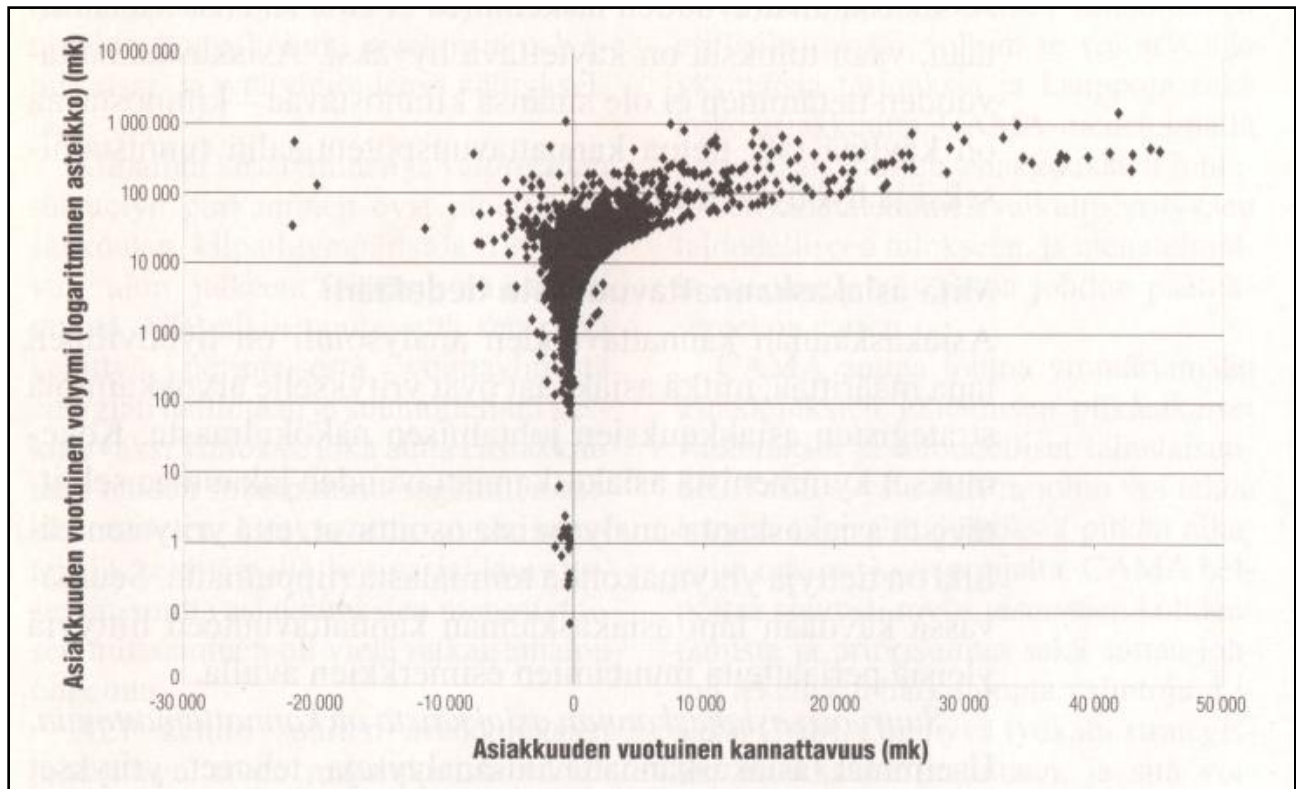
Kuva 8. Yrityksen kumulatiivisen asiakaskannattavuuden jakautuminen. (Storbacka 1999, 48)

Stobanoffin kuvaaja esittää yrityksen kumulatiivisen asiakaskannattavuusjakauman alkaen kannattavimmasta asiakkaasta ja päättyen kannattamattomimpaan asiakkaaseen. Kuvaajasta nähdään, että noin 60 % asiakkaista on kannattavia ja ne nostavat kumulatiivisen asiakaskannattavuuden tasolle 125 %. Loput 40 % asiakkaista on kannattamattomia vieden kumulatiivisen asiakaskannattavuuden lopulliselle tasolle eli 100 %. Näin ollen näiden asiakkaiden vaikutus kumulatiiviseen asiakaskannattavuuteen on -25 %. Etenkin kannattavimmat asiakkaat ovat todella

kannattavia ja jo alle 20 % asiakkaista synnyttää 100 %:n kumulatiivisen asiakaskannattavuuden. Tämän kaltaisen asiakaskannattavuusprofiilin myötä yritys olisi suurissa vaikeuksissa, jos menettäisi muutaman kannattavimman asiakkaan. Vastaavasti taas yrityksen tilanne paranisi merkittävästi, jos tämä pystyisi muuttamaan kannattamattomimmat asiakassuhteensa kannattavaksi tai edes parantamaan näiden kannattavuutta. Horngren et. al. (2000, 581-590) korostaa, että asiakaskannattavuuden tunteminen on yritykselle tärkeää, koska se kertoo miten tärkeitä pieni osa asiakkaista yritykselle on. Toisaalta asiakaskannattavuusinformaatio antaa yritykselle mahdollisuuden ryhtyä toimiin kannattamattomien asiakkaiden muuttamiseksi kannattaviksi. Storbacka et al. (1999, 44) lisää, että keskeinen, strateginen ongelma liittyy siihen, että kannattavat asiakkaat tukevat yrityksen kannattavuuden kannalta kannattamattomia asiakkaita ja jos kilpailija onnistuu valtaamaan yritykseltä kannattavia asiakkaita, yrityksen asiakaskannattavuus saattaa heikentyä hyvinkin merkittävästi.

Storbackan at al:in (1999, 45) mukaan vain suuret asiakkaat voivat olla yritykselle voimakkaasti kannattamattomia ja tämä ilmiö on esitetty kuvassa 9. Yksi syy tähän saattaa olla se, että suuret asiakkaat ovat usein avainasiakkaita ja näille tarjottu palvelutaso sekä alennustaso ovat hyvin korkeita. Kuva osoittaa myös sen, että vain suuret asiakkaat voivat olla yritykselle kannattavia, kaikki pienet asiakkaat ovat kannattamattomia. Syynä tähän saattaa olla se, että yritys tarjoaa tietyn palvelutason kaikille asiakkailleen koosta riippumatta ja näin ollen pienen asiakkaan synnyttämä liikevaihto ei riitä kattamaan asiakkuuden hoitamisessa syntyneitä kustannuksia. Reinartz et al. (2002, 88) sanoo, että pitkäaikaiset asiakkaat, esimerkiksi avainasiakkaat, ovat usein kannattamattomia ja tämä johtuu siitä, että tärkeä asiakas tuntee arvonsa ja näin ollen vaatii korkean palvelutason sekä suuret alennukset suureen ostovolyymiin vedoten. Asiakassuhteen kesto tai asiakkaan uskollisuus korreloivat usein huonosti hyvän asiakaskannattavuuden kanssa. Hellman et al. (2009, 121) muistuttaa, että asiakkuuksien huono kannattavuus ei ole asiakkaan syy, vaan ongelman aiheuttaa yrityksen toimet asiakasta kohtaan. Esimerkiksi väärä hinnoittelu, liiallinen panostus asiakkuuteen tai esimerkiksi huono sopimus asiakkaan kanssa ovat omiaan heikentämään asiakaskannattavuutta. Kustannussyistä palvelutaso ei saa kuitenkaan laskea siten, että asiakkaasta tulee tyytymätön ja tämä vaihtaa toimittajaa.





Kuva 9. Asiakaskannattavuuden suhde liikevaihtoon (Storbacka et al. 2000, 44).

Analysoimalla asiakasrakennettaan asiakaskannattavuuden perusteella, yritys voi jakaa asiakkaansa esimerkiksi kahteen ryhmään: suojeltavien asiakkaiden ryhmään ja muutosryhmään. Suojeltavien asiakkaiden ryhmään kuuluvat yrityksen kannalta kaikkein kannattavimmat asiakkaat ja yrityksen strategian tulee varmistaa näiden asiakkuuksien säilyminen. Muutosryhmään kuuluvat taas yrityksen kannalta erittäin kannattamattomat asiakkaat ja yrityksen tulee muuttaa strategiansa näitä asiakkaita kohtaan siten, että asiakkaista tulee yritykselle kannattavia joko tuloja kasvatamalla tai kustannuksia vähentämällä. Kannattavimmat asiakkaat ovat yrityksen liiketoiminnan selkäranka ja näiden säilyminen on varmistettava. Vastaavasti yritykselle kannattamattomimmat asiakkaat tulee saada kannattaviksi mahdollisimman nopeasti, koska ne heikentävät yrityksen asiakaskannattavuutta erittäin merkittävästi. Luopua näistä ei yleensä kannata, koska ne ovat

usein suuria asiakkaita ja siten niissä on myös suuri potentiaali (Storbacka et al. 1999, 49-51). Helgesen (2005, 766) kuitenkin muistuttaa, että luopumalla kannattamattomista asiakkaista yritys voi keskittyä entistä tehokkaammin kannattaviin asiakkaisiin ja näin ollen yritys pystyy edelleen lisäämään näiden asiakassuhteiden kannattavuutta ja arvoa. Joskus siis saattaa kuitenkin olla järkevää luopua kannattamattomasta asiakkaasta, mutta asiaa on syytä tarkastella riittävän pitkällä aikavälillä.

Helgesenin (2005, 766) mukaan johdon laskentatoimen tärkeä tavoite asiakkuuksien hallinnassa on juuri tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan mahdollistaa parhaiden asiakkaiden laadukas palvelu, muuttaa yritykselle kannattamattomat asiakkuudet kannattaviksi sekä luopua asiakkaista, joista ei saada tehtyä kannattavia.

## 4. JOHTOPÄÄTÖKSET SEKÄ JATKOTOIMENPIDE-EHDOTUKSET

### 4.1. Johtopäätökset tutkimustuloksista

Koventunut liiketoimintaympäristö on pakottanut yritykset kehittämään asiakkuuksiensa johtamista. Yritykset ovat oivaltaneet, että tehokkain tapa parantaa liiketoimintaa on kehittää toimintaa asiakkaidensa kanssa, ei keskittyä pelkästään tuotteiden kehittämiseen. Asiakkuuden arvo on keskeinen mittari arvioitaessa yrityksen menestystä asiakkuuksiensa johtamisessa. Ongelman tässä aiheuttaa se, että mitä asiakkuuden arvo tarkoittaa tai mitä sen tulisi pitää sisällään. Eri tahot ovat luoneet erilaisia tapoja ja malleja mitata asiakkuuden arvoa, kuten toimintolaskentaan perustuva asiakaskannattavuus tai asiakkuuden elinaikainen arvo. Kandidaatin tutkielman päätavoitteena olikin löytää vastaus siihen, mistä asiakkuuden arvo muodostuu. Tähän ei varmastikaan ole olemassa yksiselitteistä tai yleismaailmallista ratkaisua, vaan asiakkuuden arvo ja sen määrittäminen on tapauskohtainen ja yritysکوhtainen asia. Asiakkuuden arvo-käsitteen ymmärtämistä ja käyttöönottoa voidaan lähestyä seuraavassa kappaleessa esitetyllä tavalla.

Yritykselle sopiva tapa määrittää ja kehittää asiakkuuksiensa arvoa riippuu siitä, miten yritys on kyseistä asiaa aiemmin hoitanut. Ei ole ollenkaan varmaa, mittaako yritys asiakkuuksiensa arvoa tai edes kannattavuutta olleenkaan. Yritys saattaa mitata asiakaskannattavuutta muulla tavoin kuin toimintolaskentaan perustuen ja näin ollen tulokset saattavat olla hyvinkin kyseenalaisia. Yritys voi lähteä kehittämään aihetta vaiheittain ja toimintolaskentaan perustuva asiakaskannattavuuslaskennan käyttöönotto voi olla hyvä aloitus ja toimia herättäjänä viemään asiakkuuksien hallintaa eteenpäin. Heräte perustuu siis siihen, että asiakaskannattavuustulokset ovat yllättävän huonoja tietyille asiakkaille. Herätteen jälkeen yritys saattaa olla hyvinkin halukas panostamaan asiakkuuksiensa parantamiseen entistä enemmän ja seuraavassa vaiheessa yritys voi kehittää itselleen asiakkuuden arvon määrittämenetelmän, joka sisältää asiakkuuden elinaikaisen arvon, johon on kytketty asiakastyytyvyyden sekä referenssiarvon vaikutus asiakkuuden arvoon.

Asiakkuuden arvon määrittäminen on siis ensimmäinen ja pakollinen vaihe yrityksen pyrkiessä kehittämään asiakkuuksiansa arvoa eli ensin pitää tuntea nykytila ja haasteet, jotta asiaa voidaan parantaa oikealla tavalla. Nykytilan diagnoosin jälkeen yritys voi lähteä kehittämään asiakkuuksiansa arvoa. Yritys voi parantaa asiakkuuksiansa arvoa optimoimalla asiakastyytyväisyys eli riittävä asiakastyytyväisyystaso saavutetaan optimaalisilla kustannuksilla ja näin ollen parantunut asiakastyytyväisyys johtaa lisääntyneeseen liikevaihtoon ja parempaan asiakaskannattavuuteen ja asiakkuuden arvoon. Yritys voi myös tehostaa referenssiensä käyttöä eli referenssiarvo voi lisätä liikevaihtoa uusilta tai jopa nykyisiltä asiakkailta. Referenssiarvo voi myös lisätä kilpailuetua hyvän referenssin muokatessa kysynnän luonnetta tai kilpailuympäristö sekä parantaa toimintaa rahoituslaitosten kanssa. Referenssiarvo saattaa lisätä alennuksia ja kustannuksia referenssiasiakkaalle ja näin ollen referenssiasiakkuuden kustannustenhallinta on tärkeässä roolissa hyödynnettäessä referenssiarvoa asiakkuuden arvon parantamisessa. Yritys voi myös hyödyntää asiakaskannattavuuden ja asiakkuuden arvon laskentatuloksia segmentoimalla asiakkaitaan ja myös priorisoimalla näitä. Tämän tuloksena yritys käyttää resurssinsa entistä tehokkaammin ja tämä johtaa parantuneisiin asiakaskannattavuuksiin ja asiakkuuksien arvoihin. Keskeinen menestystekijä yritykselle on kannattamattomien asiakkaiden käsittely, koska näissä on haasteiden lisäksi paljon potentiaalia. Yrityksen tulee ensin pyrkiä muuttamaan nämä kannattaviksi ja luopua näistä vasta kannattavuustavoitteen ollessa mahdoton.

## **4.2. Jatkotoimenpide-ehdotukset**

ProGradu-tutkielmassa jatketaan asiakkuuden arvon tutkimista ja sopivan asiakkuuden arvon määrittämistavan löytämistä tutkimuksen kohteena olevalle case-yritykselle. Asiakkuuden määrittämisen tuloksena pyritään löytämään toimintatapoja, joilla voitaisiin optimoida case-yrityksen asiakkuuksien arvo. Tutkimuksen kohteena oleva case-yritys toimii teollisuusmarkkinoilla ja tarjoten asiakkailleen tuotteita ja palveluita.

Prosessi aloitetaan analysoimalla case-yrityksen nykytila eli mittaako case-yritys asiakkuuksien arvoa ja jos mittaa, niin millä tavalla. Analyysissä selvitetään muutenkin mahdollisuudet ja rajoitukset asiakkuuden arvon johtamiseksi. Ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää selvittää asiakkuuksien todelliset kannattavuudet toimintolaskentaan perustuvalla laskentamallilla tietyn markkina-alueen tai jonkun muun rajatun ryhmän osalta. Tutkimuksen tarkempi kohde valitaan ja määritellään tutkimuksen alkuvaiheessa. Tulosten perusteella voidaan rakentaa asiakaskannattavuusprofiili ja analysoida saatuja tuloksia. Tässä vaiheessa olisi selvillä nykytila asiakaskannattavuuden osalta. Seuraavassa vaiheessa case-yritykselle tulisi kehittää sopiva asiakkuuden elinikäisen arvon laskentamalli, joka huomioisi mahdollisimman hyvin asiakastyytyvyyden ja etenkin referenssiarvon. Laskentamallin kehittämisessä tulee huomioida yrityksen nykytila, niin asiakaskannattavuuden kuin muidenkin ominaispiirteiden osalta. Asiakkuuden elinikäisen arvon määrittämisen jälkeen keskitytään yrityksen menestyksen kannalta tärkeimpään osa-alueeseen eli keinoihin johtaa ja parantaa asiakkuuksiansa arvoa. Potentiaalisia keinoja tähän ovat segmentointi, priorisointi, asiakastyytyvyyden optimointi sekä referenssien parempi hallinta. Tavoitteena tällä kaikella on löytää case-yritykselle sopivat keinot johtaa ja kehittää asiakkuuksiansa arvoa mahdollisimman tehokkaasti.

Tavoitteet jatkotoimenpiteille ovat erittäin haastavat ja onnistumisen mahdollisuus ja laajuus selviää vasta case-yrityksen nykytilan syvemmässä analyysissä, joka toteutetaan jatkotutkimuksen alkuvaiheessa.

## LÄHDELUETTELO

Benoit, D.F., Van den Poel, D. 2009. ”Benefits of quantile regression for the analysis of customer lifetime value in a contractual setting: An application in financial services”. *Expert system with Applications*, doi:10.1016/j.eswa.2009.01.031, 1-10.

Berger, P., Nasr, N. 1998. ”Customer lifetime value: Marketing models and applications”. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 12, No. 1, 17-30.

Blessington, M. 1992. ”Designing a Sales Strategy with the customer in Mind”. *Compensation & Benefits Review*, vol. 24, 30-42.

Bolton, R.N. 1998. ”A Dynamic Model of the Duration of the Customer’s Relationship with Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction”. *Marketing Science*, vol. 17, No. 1, 45-65.

Epstein, M.J., Friedl, M., Yuthas, K. 2008. ”Managing Customer Profitability”. *Journal of Accountancy*, December 2008, 54-59.

Guilding, C., McManus, L. 2002. ”Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry – A managerial accounting approach”. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, 45-59.

Helgesen, Ö. 2007. ”Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry – A managerial accounting approach”. *Industrial Marketing Management*, vol. 36, 757-769.

Hellman, K., Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Kariston Kirjapaino Oy. 224 s.

Horngren, C.T., Foster, G., Datar, S.M. 2000. *Cost Accounting. A Managerial Emphasis*. 10. painos. Prentice Hall. 906 s.

Howell, R.A. 1990. "Customer Profitability – As Critical as Product Profitability". *Management Accounting*, October 1990, 43-47.

Huber, F., Herrman, A., Henneberg, S.C. 2007. "Measuring customer value and satisfaction in services transactions, scale development, validation and cross-cultural comparison". *International Journal of Consumer Studies*, vol. 31, 554-564.

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, 353-363.

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K., Mäkinen, H. 2004. *Arvomyynnillä kasvuun*. WS Bookwell Oy. 182 s.

Keiningham, T., Perkins-Munn, T., Aksoy, L., Estrin, D. 2005. "Does customer satisfaction lead to profitability". *Managing Service Quality*, vol. 15, No. 2, 172-181.

Kumar, V., Shah, D., Venkatesan, R. 2006. "Managing retailer profitability – one customer at time!". *Journal of Retailing*, vol. 82, No. 4, 277-294.

Lester, E., Heitger, L.E., Heitger, D.L. 2008. "Jamestown Electric Supply Company: Assessing Customer Profitability". *Issues in Accounting Education*, May 2008, 261-280.

Möller, K.E., Laaksonen, M. 1984. "Situational dimensions and decision criteria in industrial buying: Theoretical and empirical analysis". *European Institute for Advanced Studies in Management*, Working Paper 84-12, Brussels.

Nirai, R., Foster, G., Gupta, M.R., Narasimhan, C. 2008. "Understanding customer level profitability implications of satisfaction programs". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23/7, 454-463.

Palmatier, R.W. 2008. "Interfirm Relational Drivers of Customer Value". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 20, 148-155.

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. 18, 11-25.

Pitta, D., Franzak, F., Fowler, D. 2006. "A strategic approach to building online customer loyalty: integrating customer profitability tiers". *Journal of Consumer Marketing*, 23/7, 421-429.

Ryals, L., Knox, S. 2006. "Measuring and managing customer relationship risk in business markets". *Industrial Marketing Management*, vol. 36, 823-833.

Reinartz, W., Kumar, V. 2002. "The Mismanagement of Customer Loyalty". *Harvard Business Review*, vol. 80, 86-97.

Salminen, R. 2001. "Success factors of a reference visit – a single case study". *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 16, No. 6, 487-507.

Salminen, R., Möller, K. 2004. "Use of References in Industrial Bidding – A Decision Process Analysis". *Journal of Marketing Management*, 20, 133-155.

Salminen, R., Jalkala, A. 2007. "Reference Value of Customer Relationships". ANZMAC 2007 Conference Paper, University of Otago, New Zealand, 3350-3358.



Salminen, R., Arpalo, J., Pekkarinen, O., Jalkala, A., Mirola, T. 2008. "Characteristics of a good customer reference for a process equipment supplier". *Competitive paper proposal for the 24<sup>th</sup> IMP Conference*, Uppsala University, September 4-6, 1-5.

Salminen, R., Jalkala, A. 2008. "Communicating customer references on industrial companies' Web sites. *Industrial Marketing Management*, doi:10.1016/j.indmarman.2008.04.009, 1-13.

Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K. 1999. *Create Value with Strategic Accounts*. Multiprint. 175 s.

Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K. 2000. *Arvoa strategisista asiakkuuksista*. Gummerus Kirjapaino Oy. 169 s.

Storbacka, K., Lehtinen, J. 1997. *Asiakkuuden ehdoilla*. WSOY. 177 s.

Van Raaij, E. 2005. "The Strategic Value of Customer Profitability Analysis". *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 23, No. 4, 372-381.

Van Triest, S. 2005. "Customer size and customer profitability in non-contractual relationships". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 20, 148-155.

Yu, S-H. 2007. "An Empirical Investigation on the Economic Consequences of Customer Satisfaction". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 20, 148-155.