



**I hvilken grad nærmer økonomisk styring og
markedsføring seg hverandre med hensyn til kunden
som analyseobjekt?**

En litteraturgjennomgang fra 2008-2014

Av: Stian Simonsen og Vegard Seter

Veileder: Daniel Johanson

Master i økonomi og administrasjon

Selvstendig arbeid i hovedprofilen økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Dette er en avsluttende oppgave for mastergraden i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Vi har brukt denne oppgaven til å anvende kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom studiene, samtidig fått testet egne evner til å samarbeide på et større prosjekt.

Arbeidet med denne utredningen har vært krevende, men lærerikt. Vi har fordypet oss i et aktuelt tema som vi synes er interessant, og har på den måten fått kombinere flere interessante fagfelt underveis.

Vi ønsker å rette en takk til veileder Daniel Johanson for konstruktive innspill underveis i prosessen. Vi ønsker også å takke familie og venner for god støtte.

Vi håper at studien vil være interessant og nyttig, både for fagpersoner og studenter som ønsker å fordype seg i emnet. Samtidig håper vi at den kan inspirere til fremtidig forskning for å øke kunnskapen på området.

Norges Handelshøyskole,
Bergen, 16. desember 2014.

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å undersøke i hvilken grad fagfeltene økonomisk styring og markedsføring har nærmet seg hverandre med hensyn til kunden som analyseobjekt i perioden 2008 - 2014. Spesielt har vi undersøkt om økonomisk styring har økt sitt fokus på analyseobjektet kunden siden 2008, og om markedsføring i økende grad angriper kundeanalyse fra et ståsted som er beslektet med økonomisk styring. Samtidig har målsetningen vært å danne en omfattende litteraturoversikt for perioden som er oversiktlig og praktisk anvendbar for forskere og studenter som ønsker å fordype seg innenfor temaet i fremtiden. Vi har undersøkt til sammen 20 anerkjente journaler innenfor henholdsvis *accounting* og *marketing*.

Studien finner 134 unike forskningsbidrag innenfor kundeanalyse, hvorav tre bidrag kommer fra fagfeltet økonomisk styring og 131 kommer fra markedsføringsfeltet. Vi finner ikke belegg for at økonomisk styring har økt sitt fokus på kunden som analyseobjekt i perioden, og dermed ikke for at fagfeltet har nærmet seg markedsføring i det henseende. Vi kan heller ikke konkludere fra vårt begrensede utvalg med at økonomisk styring-litteraturen behandler kunden som analyseobjekt på en måte man tradisjonelt forventer fra markedsføringsfeltet. Derimot ser vi at markedsføring i stadig økende grad relaterer forskning på kunden til fokusområder som forbindes med økonomisk styring. Eksempler på dette er kundelønnsomhet, beslutningsstøtte, finansielle måltall og verdsettelse. Studien kartlegger også bidragene i perioden i en utredningsmodell, og peker på hvor det kan være størst behov for forskning i fremtiden.

Vi anbefaler at fagfeltet økonomisk styring øker sitt fokus på kunden som analyseobjekt. Dette kan være avgjørende for å ikke skape et misforhold mellom næringslivets behov og økonomisk forskning i fremtiden. Samtidig viser fremskritt innenfor markedsføringsfeltet at kundeanalyse i stadig større grad kan påvises å ha sammenheng med finansielle resultater og vellykket økonomisk styring. Dette gjør at kunden som analyseobjekt kan bidra til å drive den økonomiske vitenskapen videre.

Innholdsfortegnelse

1.0 INTRODUKSJON	7
1.1 AKTUALISERING	7
1.2 FORMÅL	9
1.3 PROBLEMSTILLING.....	10
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR.....	11
1.4.1 Hvordan lese denne utredningen?.....	13
2.0 BAKGRUNN OG RELATERTE ARBEIDER	13
2.1 AVGRENSNING OG DEFINISJON AV NØKKELBEGREPER	13
2.2.1 Customer Accounting.....	14
2.2.2 Customer Profitability	14
2.2.3 Customer Lifetime Value	15
2.2.4 Customer Equity.....	16
2.2.5 Customer Relationship Management.....	16
2.2.6 Sammenhengen mellom utvalgte nøkkelord.....	17
2.2 MCMANUS & GUILDING (2008)	18
2.3 GLEAVES ET AL. (2008).....	19
3.0 FORSKNINGSMETODE	20
3.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL	20
3.2 FORSKNINGSDSIGN	22
3.3 INDUKTIV METODE.....	22
3.4 LITTERATURGJENNOMGANG I FORSKNING	24
3.5 DATAINNSAMLING	24
3.5.1 Fremgangsmåte, søkeord og databaser	24
3.5.2 Journalguide.....	25
3.5.3 Kriterier for å inkludere.....	25
3.5.4 Kriterier for å ekskludere.....	26
3.6 RELIABILITET OG VALIDITET	26
3.6.1 Trusler mot validitet og reliabilitet.....	27
4.0 RESULTATER	27
4.1 OVERSIKT OVER BIDRAG	28
4.1.1 Tabell over funn.....	28
4.1.2 Grafisk fremstilling av funn.....	30
4.2 OPPSUMMERING AV BIDRAG – TABELL	30

4.2.1 Customer Profitability	31
4.2.2 Customer Accounting	31
4.2.3 Customer Lifetime Value	34
4.2.4 Customer Equity	42
4.2.5 Customer Relationship Management.....	47
4.3 GJENNOMGANG AV BIDRAG.....	62
4.3.1 Customer Accounting	62
4.3.2 Customer Profitability	62
4.3.3 Customer Lifetime Value	67
4.3.4 Customer Equity.....	75
4.3.5 Customer Relationship Management.....	81
5.0 DISKUSJON	106
5.1 DISKUSJON AV FORSKNINGSSPØRSMÅL	106
5.1.1 Forskningsspørsmål 1	106
5.1.2 Forskningsspørsmål 2	108
5.1.3 Forskningsspørsmål 3.....	109
5.2 BESVARING AV PROBLEMSTILLING	118
5.3 BEGRENSNINGER VED OPPGAVEN	120
5.4 POTENSIELLE OMRÅDER FOR FREMTIDIG FORSKNING	121
5.4.1 Forbedring av litteraturgjennomgangen.....	121
5.4.2 En foreslått utredningsmodell for forskning på kunden	122
5.4.3 Områder av spesiell interesse for fremtidig forskning	124
5.4.4 Avsluttende bemerkninger.....	128
6.0 LITTERATURLISTE	129

Figurer:

Figur 1: Hypotetisk forhold mellom økonomisk styring og markedsføring	10
Figur 2: Overordnet strukturmodell for studien	12
Figur 3: Definisjoner av CRM (Prayne & Frow, 2005).....	16
Figur 4: Sammenheng mellom nøkkelordene (Gleaves et al., 2008).....	18
Figur 5: Induktiv arbeidsmåte (Hart, 1998, s. 198).....	23
Figur 6: Oppsummering og rangering av journaler	25
Figur 7: Tabell over funn per nøkkelord	29
Figur 8: Grafisk fremstilling av funn per nøkkelord.....	30

Figur 9: Hypotetisk tabell over forholdet mellom økonomisk styring og markedsføring, revidert.....	119
Figur 10: Foreslått utredningsmodell for kunden som analyseobjekt.....	123

1.0 Introduksjon

1.1 Aktualisering

Foster & Young (1997), gjengitt i McManus & Guilding (2008), identifiserte på nittitallet kundelønnsomhet som den viktigste ledelsesprioriteringen i en omfattende undersøkelse av ledere i USA og Australia. Gleaves, Burton, Kitshoff, Bates & Whittington (2008) påpeker at det kan oppstå et misforhold mellom næringslivets utfordringer og økonomiutdanningens fokus dersom kunderelaterte begreper i stor grad oversees i den økonomiske faglitteraturen. Samtidig konkluderer både McManus & Guilding (2008) og Gleaves et al. (2008) med at kunden som analyseobjekt er svært lite dekket i både aktuell forskning og lærebøker innenfor økonomifaget. Hvorfor er det slik?

Gleaves et al. (2008) påpeker at dette kan ha sitt utspring i at kundens verdi oppleves som noe immaterielt og usikkert, og at man derfor innenfor økonomistyring har vegret seg for å gi det for mye fokus. Markedsføring er på den annen side tradisjonelt en mer kreativ og vanskelig målbar disiplin, som kanskje derfor i større grad har gitt seg i kast med kunderelaterte begreper. Foster & Gupta (1994) trekker fram at markedsførere tradisjonelt sett har vært mer opptatt av inntekter enn profitt, og kunder blir intuitivt koblet til inntekt.

En annen årsak til at man har fokusert lite på kunden, kan være at man har hatt vanskeligheter med å organisere og hente ut tilstrekkelig med informasjon om kundene. Helgesen (2007) påpeker at alle organisasjoner vil besitte informasjon om sine kunder. Tidligere var denne typen informasjon dypere begravd (blant annet i fakturasystemer), men man ser at bedrifter i stadig større grad tar i bruk avanserte og brukervennlige *customer relationship management*-systemer. Jain & Singh (2002), Gleaves et al. (2008) og Gupta et al. (2006) peker alle på at informasjonsrevolusjonen som har skjedd gjennom den teknologiske utviklingen de senere år har gjort det mulig å bruke et mer avansert datagrunnlag i den økonomiske styringen. Dette gjør at man i større grad enn tidligere er i stand til å undersøke kunderelaterte begreper.

Johnson & Kaplan (1987), referert i Bjørnenak (2010, s. 49), la grunnlaget for *Relevance Lost-debatten*, og hevdet at det tradisjonelle regnskapet ikke gir nok

relevant informasjon for de som skal ta beslutningene i foretaket. De hevdet at mange foretak ikke hadde en god nok formening om hva de tjente penger på. Dette synet har fått sterk gjennomslagskraft i en rekke økonomiske kretser, og fagfeltet økonomisk styring (*management accounting*) har med tiden utviklet seg fra å ha et ensidig fokus på tradisjonell finansiell informasjon til et syn som benytter en bredere palett av informasjon som beslutningsstøtte (Bjørnenak, 2003). Eksempler på dette er informasjon om markeder, konkurrenter, prosesser – og ikke minst kunden.

En rekke studier har understreket viktigheten av å fokusere på kunden. Bjørnenak & Helgesen (2009) poengterer at kundens betydning for verdiskapning har vært undervurdert i økonomistyringslitteraturen, og at dette først endret seg rundt årtusenskiftet. Flere studier (Foster & Gupta, 1994; Wang & Splegel, 1994; Wyner, 1996; Cardinaels, Roodhofs & Warlop, 2004) påpeker at en bedrifts suksess blant annet kan måles i verdien av kundebasen, og at kunden er svært viktig for bedriftens verdiskapning. Helgesen (2007) hevder at det ser ut til å finnes et behov for et kunde- og markedsorientert økonomisk styringssystem som er av praktisk nytte for ledere i det daglige. Foster & Gupta (1994) argumenterer for at bedrifter burde fokusere på interne styringssystemer som kartlegger kundenes lønnsomhet fremfor systemer som er produktfokuserte, mens Cardinaels et al. (2004) og McManus & Guilding (2008) hevder at det meste av forskningen i strategisk økonomistyring fortsatt omhandler kostnadsinformasjon i en produksjonskontekst. Gupta et al. (2006) finner en vridning mot tjenestefokus i økonomien, og sier at dette har styrket behovet for å tiltrekke og beholde kunder. Mulhern (1999) og Storbacka (1999) argumenterer for at markedene stadig brytes ned i mindre grupperinger, og at vi beveger oss inn i en tidsalder der det mest relevante segmentet er den individuelle kunden.

1.2 Formål

Vi ønsker å undersøke om man fremdeles ser et skarpt skille mellom økonomisk styring og markedsføring når det gjelder fokuset på kunden som analyseobjekt innenfor aktuell forskning. McManus & Guilding (2008) og Gleaves et al. (2008) har begge gjort litteraturgjennomganger som dekker forskning frem til 2008, og vi vil derfor undersøke hva som har skjedd etter den tid (2008 – 2014). Spesielt er vi interessert i å finne ut om fagfeltet økonomisk styring har økt sitt fokus på kunderelaterte begreper, og om fagfeltet behandler kundebegrepet på en måte som er beslektet med markedsføringsfeltet. Samtidig vil vi undersøke om markedsføringsfeltet i større grad har nærmet seg økonomisk styring når det gjelder kunden som analyseobjekt. For eksempel vil det være interessant å se om markedsføringslitteraturen knytter kundebegrepene opp mot områder tradisjonelt hører til økonomisk styring (som profitt, resultater, kostnader og effektivisering) fremfor å ha fokus på inntektsøkning.

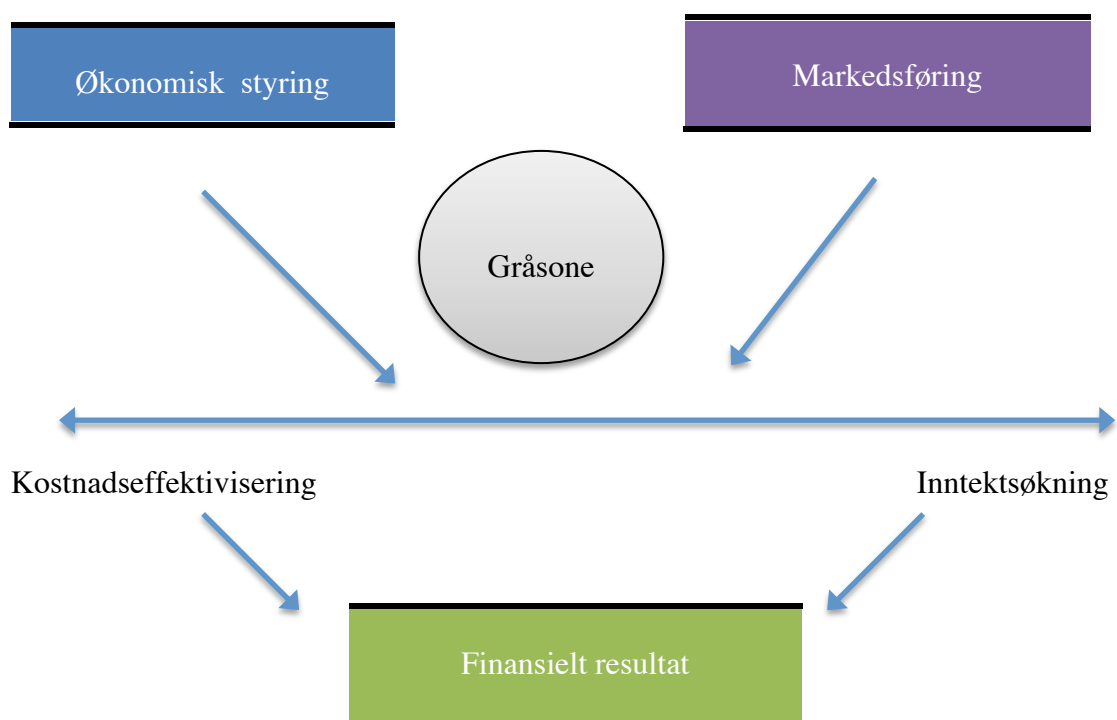
Samtidig ønsker vi å lage en omfattende litteraturoversikt over publisert forskningslitteratur innenfor emnet for perioden. Litteraturoversikten benyttes som grunnlag for å besvare problemstillingen, men vil også tjene et formål som et praktisk anvendbart oppslagsverk og sammendrag av de vitenskapelige bidragene innenfor emnet i perioden.

På bakgrunn av våre funn er et annet formål med studien å foreslå retninger for fremtidig forskning. Ved å kartlegge og oppsummere bidragene i perioden vil vi bedre være i stand til å si noe om hvilke områder som er spesielt aktuelle for videre undersøkelse.

1.3 Problemstilling

Gjennom bruk av teori fra lærebøker, utgitte forskningsartikler og i samråd med veileder har vi utledet følgende problemstilling:

I hvilken grad har forskningen på fagfeltene økonomisk styring og markedsføring nærmet seg hverandre med hensyn til kunden som analyseobjekt i perioden 2008 til 2014?



Figur 1: Hypotetisk forhold mellom økonomisk styring og markedsføring

Figuren over viser at økonomisk styring forenklet sett har hatt et kostnadsperspektiv på resultatøkning, mens markedsføring har fokusert på inntektsøkning. Mellom dem finnes det en hypotetisk gråsoner hvor fagfeltene overlapper.

For å besvare problemstillingen på en god måte har vi utviklet tre forskningsspørsmål. Disse er gjennomgått mer grundig i kapittel 3.1. Vi konkluderer først for hvert av forskningsspørsmålene enkeltvis, og deretter følger en besvarelse og konklusjon på hovedproblemstillingen.

Forskningsspørsmål:

1. I hvilken grad har fagfeltet økonomisk styring økt sitt fokus på analyseobjektet kunden i perioden 2008-2014?
2. Undersøker økonomisk styring-litteraturen kunden som analyseobjekt på en måte som tradisjonelt forbindes med markedsføringslitteratur?
3. Undersøker markedsføringslitteraturen kunden som analyseobjekt på en måte som tradisjonelt forbindes med økonomisk litteratur?

1.4 Oppgavens struktur

På neste side har vi laget en overordnet strukturmodell for oppgaven med inspirasjon fra Bøe-Karlsen (2008).

Kapittel 2 dekker bakgrunnen for undersøkelsen og hvilke relaterte arbeider som har inspirert litteraturgjennomgangen. Deretter følger kapittel 3 som gjennomgår det metodiske grunnlaget for litteraturgjennomgangen. Det vil bli gjennomgått hvilke søkemotorer og journaler vi har lett i, hvilke ord og begreper som har vært søkt etter og vi gir i tillegg en begrunnelse for valg av forskningsdesign. Her diskuteres også kriteriene for om en artikkel har blitt inkludert eller ekskludert i studien. Videre omtales mulige trusler mot reliabilitet og validitet. Kapittel 4 er en gjennomgang av resultatene fra studien. Disse presenteres først som en oversikt per nøkkelord, deretter som en kortfattet gjennomgang av hver artikkel i en tabell. I påfølgende delkapittel grupperes artiklene etter tema, og presenteres grundigere. I kapittel 5 diskuteres forskningsspørsmålene i lys av funnene fra litteratursøket, og vi summerer opp de hypotetiske sammenhenger som er oppdaget i en utredningsmodell. Utredningsmodellen benyttes deretter som utgangspunkt for forslag til fremtidig forskning.

1.4.1 Hvordan lese denne utredningen?

Denne masterutredningen kan leses på flere måter. Den er lesbar fra første til siste side, men alternativt er det mulig å benytte kapittel 4 som et oppslagsverk (Presentasjon av funn). Dette betyr at en ikke nødvendigvis behøver å gjennomgå utredningen i sin helhet for at den skal kunne være nyttig for leseren. Kapittel 4 inkluderer både grafiske oversiktstabeller, en kortfattet sammendragstabell og en mer utdypende gjennomgang av kildematerialet. Funnene er her gruppert etter emne og relevans, men drøftes ikke opp mot forskningsspørsmålene før i kapittel 5 (Diskusjon). Vi foretrekker allikevel å ha en fyldig presentasjonsdel, slik at utredningen tjener et formål som en praktisk anvendbar litteraturgjennomgang. Da kan man fort slå opp for å få en oversikt over innholdet i alle de inkluderte studiene om det skulle være relevant for senere arbeider.

2.0 Bakgrunn og relaterte arbeider

Vår problemstilling og våre forskningsspørsmål er inspirert av studiene McManus & Guilding (2008) og Gleaves et al. (2008). Vi ønsker å bruke disse som plattform for å undersøke utviklingen av forskningslitteraturen etter at de ble publisert. Derfor er det naturlig å gjennomgå innholdet nøyere. Begge studiene ble utgitt i 2008, og behandler noen av de samme begrepene innenfor forskjellige rammer. McManus & Guilding (2008) inkluderer all forskningslitteratur, mens Gleaves et al. (2008) undersøker lærebøker innenfor økonomi og markedsføring. Ingen av studiene gir eksplisitt uttrykk for kjennskap til den andre studiens eksistens. Begge studiene er utgitt i den anerkjente *Journal of Marketing Management*. Studiene gjennomgås i kapittel 2.3.

2.1 Avgrensning og definisjon av nøkkelbegreper

Vi har ønsket å kartlegge forskningen rundt kunden som analyseobjekt. For å gjøre et litteratursøk har det vært nødvendig å avgrense hvilke begreper som skal undersøkes. McManus & Guilding (2008) har kategorisert sine funn i begrepene *customer accounting*, *customer profitability*, *customer-orientated performance measures*, *customer satisfaction*, *customer loyalty* og *customer lifetime value*. Gleaves et al. (2008) har på sin side fokusert på begreper som *customer profitability*, *customer lifetime value*, *customer equity* og *customer accounting*. Vi har derfor valgt å undersøke nøkkelordene *customer accounting*, *customer profitability*, *customer*

lifetime value og *customer equity*, inspirert av disse to litteraturgjennomgangene. Begreper som er vanskeligere å måle de finansielle resultatene av, som *customer satisfaction* og *customer loyalty*, har blitt valgt bort. *Customer-orientated performance measures* er et langt søkebegrep som vi i mindre grad forventer at blir brukt i sin rene form, og som dermed også har blitt utelatt. I tillegg ønsker vi å undersøke nøkkelordet *customer relationship management*. I takt med IT-revolusjonen har man i stadig større grad fått tilgang til kundedata ved bruk av customer relationship management-systemer (jfr. innledningen i utredningen), og vi ønsker derfor å se om den økte bruken av slike systemer har gitt resultater innenfor nåværende forskning.

Vi har ingen garanti for at studiene vi finner vil behandle og definere begrepene på nøyaktig den måten vi finner i de påfølgende avsnittene. Vi mener imidlertid at det er avgjørende å ha et meningsinnhold for nøkkelordene tidlig i prosessen, både for lesere av teksten og for oss som skal gjennomføre studien.

Vi vil utover i studien i stor grad benytte oss av de engelske betegnelsene både på nøkkelordene og andre begreper, da det ikke finnes tilsvarende uttrykk på norsk for samtlige begreper.

2.2.1 Customer Accounting

McManus & Guilding (2008) beskriver customer accounting (heretter CA) som et utvalg handlinger eller praksiser som faller under begrepet strategisk økonomistyring. Artikkelen definerer derimot ikke begrepet isolert. McManus & Guilding (2002, 48) definerer derimot begrepet som ”*all accounting practices directed towards appraising profit, sales, or present value of earnings relating to a customer or group of customers*”. Vi ser dermed at det dreier seg om regnskaps- eller kontrollmessige handlinger som har til hensikt å vurdere profitt, salg eller nåverdi av inntjening relatert til en kunde eller en gruppe kunder.

2.2.2 Customer Profitability

Customer profitability (kundelønnsomhet, heretter CP) defineres som kundeinntekter minus kundekostnader i en gitt tidsperiode i en rekke studier (van Raaij, 2005; van Raaij, Vernooij & van Triest, 2003; van Triest, 2005; Wayland & Cole, 1994; Gleaves et al. 2008). Eksempler på faktorer som kan påvirke lønnsomhetsestimatet er hvilke begreper som inngår i målingen, valg av estimeringsmetode, bedømmelsen av

lønnsomhetsmålingene og detaljnivået (Helgesen, 1999). Jain & Singh (2002) tar i tillegg hensyn til kostnadene ved å skaffe og beholde kunden.

2.2.3 Customer Lifetime Value

Customer lifetime value (heretter CLV) er en form for kundelønnsomhetsanalyse som fokuserer på fremtidig verdi av kunderelasjonen, i motsetning til verdien av relasjonen frem til nå (Pfeifer, Haskins & Conroy, 2005). Det kan forstås som en serie transaksjoner mellom firmaet og kunden over hele perioden kunden er aktiv (Jain & Singh, 2002). Gupta et. al. (2006) støtter dette og definerer CLV som nåverdien av all fremtidig profitt man får fra en kunde over hele forholdet med selskapet. Netto fremtidige kontantstrømmer defineres som forventede fremtidige innbetalinger fra kunden minus fremtidige forventede utbetalinger til kunden (Helgesen, 1999).

CLV-analyse innebærer estimering av forventninger. Man ønsker å si noe om fremtiden, og det er vanskelig å si nøyaktig hvordan en kunderelasjon vil utvikle seg. Siden kunder er mennesker (eller bedrifter som styres av mennesker) som til en viss grad er uforutsigbare, vil man aldri komme nærmere reell verdi enn et estimat. For eksempel kan kunden gå konkurs eller kundens behov kan utvikle seg i en annen retning. Videre er det også slik at CLV-tankegangen inkorporerer muligheten for at kunder kan finne på å bytte til en konkurrent i fremtiden (Gupta et al., 2006). CLV fanger dermed opp noe som historisk lønnsomhetsanalyse ikke gjør – nemlig det faktum at kundens lønnsomhet kan variere fremover i tid.

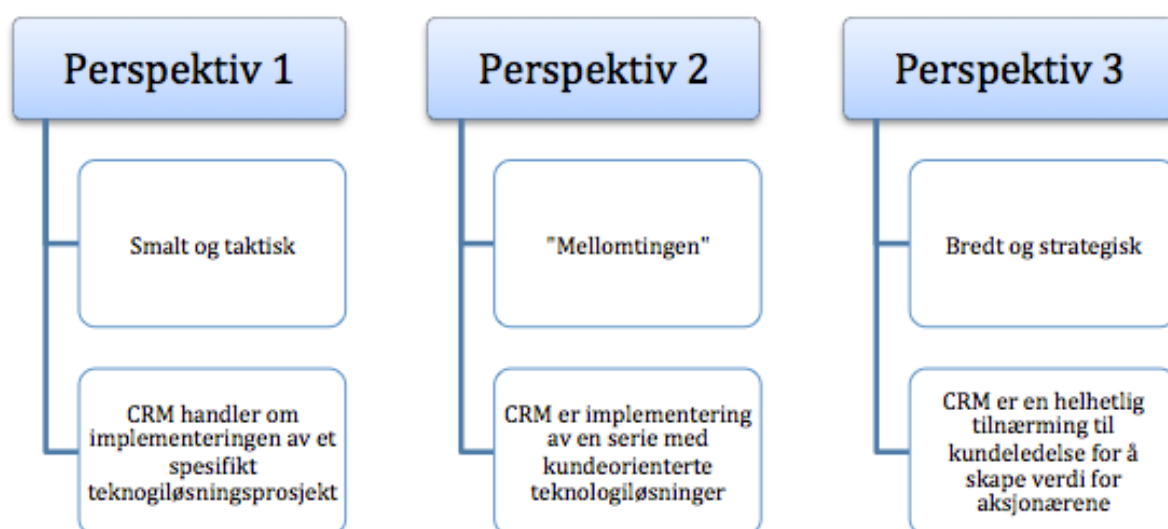
Kunder som krever høyere opprinnelig investering eller større utgifter til vedlikehold fordrer høyere kapitalkostnad, og dermed et høyere krav til avkastning for at kunden skal karakteriseres som lønnsom (Ryals, 2002). Bolton, Lemon, & Verhoef (2004) påpeker at gode estimater for fremtidig kundelønnsomhet vil føre til mer solide avgjørelser når det gjelder ressursallokering. Venkatesan & Kumar (2004) gir empirisk støtte til at det kan være fruktbart å rette sin innsats mot kunder som har høy forventet CLV. Med andre ord kan CLV-tenkning være avgjørende for å skape gode retningslinjer for kundestrategier (Ryals, 2002). Gupta et al. (2006) fremhever at hensikten med CLV først og fremst er at man ønsker måle effekten av kundetiltak kvantitativt.

2.2.4 Customer Equity

Gleaves et al. (2008) definerer customer equity (heretter CE) som den sammenslåtte livstidsverdien (CLV) til alle nåværende og fremtidige kunder. CE er dermed tettere forbundet med verdien av kundemassen totalt enn av én enkelt kunde. Verdien av et selskap kan i aller enkleste forstand beskrives som nåverdien av selskapets fremtidige kontantstrømmer (Berk & DeMarzo 2011, 251). CE kan således tolkes som et uttrykk for selskapets estimerte fremtidige profitt, gitt størrelsen og sammensetningen av kundebasen i dag. Dette gjør at begrepet rent teoretisk burde ha svært stor relevans for både økonomisk styring.

2.2.5 Customer Relationship Management

Begrepet *customer relationship management* (heretter CRM) oppstod blant annet hos leverandører av IT-tjenester på midten av 1990-tallet (Payne & Frow, 2005). Det blir ofte brukt til å beskrive teknologibaserte kundeløsninger, som for eksempel salgsstøttende funksjoner. Payne & Frow (2005) hevder at definisjonen av CRM har betydning for hvordan organisasjonen ser på og praktiserer CRM. Fra et strategisk synspunkt er ikke CRM utelukkende en IT-løsning for å tiltrekke kunder og dermed øke kundebasen. Det handler også om å blant annet se verdien av kundene og drive riktig bruk av informasjonen systemet gir. Forfatterne har gjort en litteraturgjennomgang og foreslår tre ulike måter å drive CRM på som beskrevet i figuren under. Payne & Frow (2005) foreslår at enhver organisasjon burde posisjonere seg i den brede, strategiske konteksten som vi finner i perspektiv nummer tre.



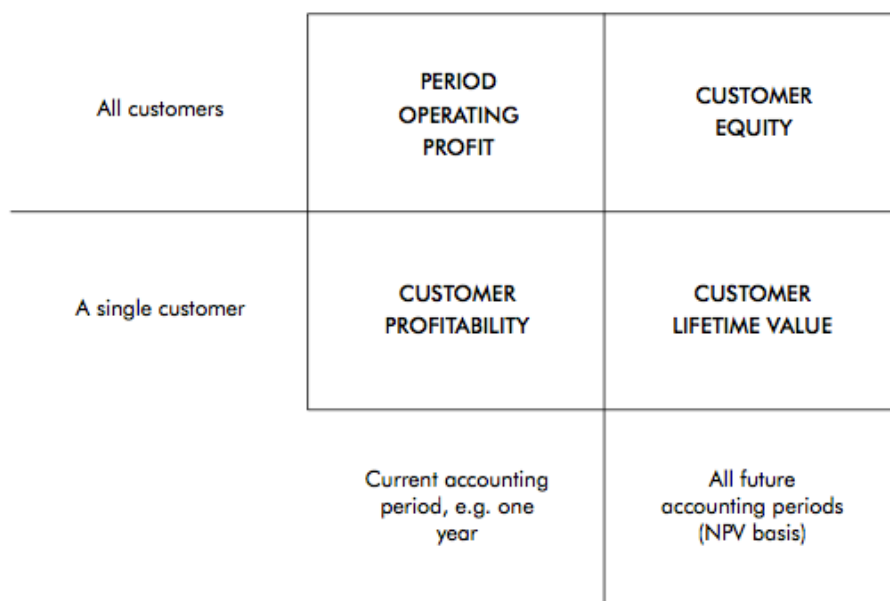
Figur 3: Definisjoner av CRM (Prayne & Frow, 2005)

Ut i fra undersøkelser av definisjoner og bruken av begrepet CRM i forskningslitteraturen utleder Prayne & Frow (2005) følgende definisjon (oversatt til norsk):

CRM er en strategisk tilnærming som er opptatt av å skape økt verdi for aksjonærene gjennom utvikling av passende relasjoner med nøkkelt kunder og kundesegmenter. CRM samler potensialet i relasjonsmarkedsføringsstrategier og IT for å skape lønnsomme, langsiktige forhold med kunder og andre sentrale interessenter. CRM tilbyr forbedrede muligheter for bruk av data og informasjon til å kunne både forstå kunder bedre og å skape verdier sammen med dem. Dette krever en kryss-funksjonell integrasjon av prosesser, mennesker, operasjoner og markedskapabiliteter som gjøres mulig gjennom informasjon, teknologi og gjennomføring.

2.2.6 Sammenhengen mellom utvalgte nøkkelord

Noen av nøkkelordene (customer profitability, customer lifetime value, customer equity) kan fremstå som overlappende, og Gleaves et al. (2008) påpeker at det ikke er klarhet i deres innhold og bruk i alle lærebøker studien omfattet. Spesielt ser det ut til at markedsføringslitteraturen har et litt svakere grep om kostnadsbildet relatert til begrepene enn den økonomiske litteraturen (Gleaves et al., 2008). Artikkelforfatterne utarbeider videre følgende grafiske fremstilling med hensikt om å klargjøre sammenhengen:



Figur 4: Sammenheng mellom nøkkelordene (Gleaves et al., 2008)

Gleaves et al. (2008) bruker CP som et begrep for én kunde, og påpeker at det kan sees på som et spesielt tilfelle av CLV der man kun medregner en periode. CP har dermed ikke et diskonteringsэлемент. CE er på sin side summen av CLV i hele kundebasen.

2.2 McManus & Guilding (2008)

Exploring the Potential of Customer Accounting: A Synthesis of the Accounting and Marketing Literatures

McManus & Guilding (2008) hevder at ingen studier tidligere har undersøkt gråsonen mellom litteraturen innenfor markedsføring og økonomi med hensyn til begrepet customer accounting. Artikkelen bidrar med en syntese av de to litteraturområdene ved å utforske potensialet som finnes i CA. Som relaterte begreper undersøker McManus & Guilding (2008) *customer accounting*, *customer profitability*, *customer-orientated performance measures*, *customer satisfaction*, *customer loyalty* og *customer lifetime value*. Artikkelforfatterne konkluderer med at det ser ut til å være et stort uforløst potensiale for økonomer når det gjelder kunderelaterte begreper som i større grad har blitt utforsket innenfor markedsføringslitteraturen. McManus & Guilding (2008) hevder at den økonomiske litteraturen rundt CA er dominert av et fokus på kostnadsallokering, med spesiell vridning mot ABC-kalkyler. De

understreker videre at markedsføringslitteraturen favner bredere, blant annet ved å undersøke mindre målbare deler av kunders resultater, analyse av livstidsverdi og CA-mål til bruk i beslutningsprosesser. De understreker også at noe av hensikten med undersøkelsen er å forsøke å gi forskere innenfor økonomisk styring innsikt i en større bredde av begreper som er relevante for deres virke. McManus & Guilding (2008) mener at CLV er begrepet som kan ha størst mulighet for å finne sin vei inn i forskningen rundt økonomisk styring. Årsaken til dette er at det er et begrep som kan resultere i konkrete monetære verdier, og at verdsettelsesmetoden minner om måten økonomer vanligvis verdsetter langsiktige prosjekter.

2.3 Gleaves et al. (2008)

Accounting is from Mars, marketing is from Venus: establishing common ground for the concept of customer profitability

Gleaves et al. (2008) hevder at abstrakt markedsføring og økonomisk styring (management accounting) tradisjonelt har blitt sett som motpoler når det gjelder fokus og innfallsvinkel. Grunnet innovative utviklinger i mål innenfor økonomisk styring og økende press på markedsførere for å bevise sin finansielle verdi, ser imidlertid Gleaves et al. (2008) et behov for mer samarbeid og synergi i de to disiplinene. Artikkelforfatterne sier videre at den teknologiske utviklingen innenfor kundedatabaser og databaseledelse øker behovet for samhandling. De gjør en undersøkelse av behandlingen og deknningen av kundelønnsomhet i litteraturen innenfor både økonomisk styring og markedsføring gjennom et utvalg av 40 lærebøker. Begrepene som blir undersøkt er *customer profitability*, *customer lifetime value*, *customer equity* og *customer accounting*. Funnene viser at både økonomisk styring og markedsføring viser en sporadisk og variabel interesse for kundelønnsomhet, og at det fortsatt er en lang vei å gå for å utvikle konsistente definisjoner, språk og praktiske bruksmetoder for konseptet. Markedsføringslitteraturen ser til tider ut til å ha en selvmotsigende forståelse av kundelønnsomhet, men fagfeltet har i motsetning til den økonomiske litteraturen en innovativ innfallsvinkel til emnet. Markedsføringslitteraturen ser ut til å anbefale måling av fremtidig livstidsverdi av profittpotensiale gjennom to tett beslektete konsepter – *customer lifetime value* og *customer equity*. Begge disse begrepene blir i stor grad oversett av litteraturen innenfor økonomisk styring. Dette kan være uttrykk for at

økonomisk styring har en iboende konservatisme og en motvilje mot å undersøke mer kreative og drøftingsbaserte målenheter. En konseptuell modell presenteres for å klargjøre forskjellene mellom kundelønnsomhet, customer lifetime value og customer equity, og for å lage en felles plattform for forståelse både innenfor og mellom de to disiplinene for å bidra til at fremtidige framskritt blir gjort på feltet.

3.0 Forskningsmetode

Vi vil i dette kapittelet gjennomgå det metodiske grunnlaget for studien. Dette vil gi lesere et grunnlag for å forstå hvordan vi har kommet frem til våre resultater og konklusjoner. Samtidig vil dette gjøre det mulig for lesere å vurdere våre konklusjoner, samt gjenskape studien om det skulle være av interesse.

3.1 Forskningsspørsmål

Saunders, Lewis & Thornhill (2012, 40) hevder at et av nøkkelkriteriene for suksessfylt forskning er å trekke klare konklusjoner ut i fra den innhentede datainformasjonen. I hvilken grad man kan gjøre dette, er avhengig av klarheten i forskningsspørsmålene. Vår problemstilling har til hensikt å undersøke hvorvidt fagfeltene økonomisk styring og markedsføring har nærmet seg hverandre med hensyn til kunden som analyseobjekt. Problemstillingen antyder implisitt muligheten for fire typer utvikling:

- Økonomisk styring nærmer seg markedsføring.
- Markedsføring nærmer seg økonomisk styring.
- Begge fagfeltene nærmer seg hverandre.
- Ingen av fagfeltene nærmer seg hverandre.

For å undersøke dette, har vi dermed laget tre forskningsspørsmål som behandler utviklingen og bevegelsen innenfor henholdsvis økonomisk styring og markedsføring.

1. Har fagfeltet økonomisk styring økt sitt fokus på kunden som analyseobjekt i perioden 2008-2014?

McManus & Guilding (2008) og Gleaves et al. (2008) viser at omfanget av forskningen på kunden har vært langt større innenfor markedsføringsfeltet enn

innenfor økonomisk styring. En indikasjon på at økonomisk styring har gått markedsføring i møte i perioden 2008-2014, kan dermed være at fagfeltet har økt fokuset på kunden som analyseobjekt.

2. Undersøker økonomisk styring-litteraturen kunden som analyseobjekt på en måte som tradisjonelt forbindes med markedsføringslitteratur?

Foster & Gupta (1994) påpeker at markedsføringsfeltet tradisjonelt forbindes med salgs- og inntektsøkning, spesielt gjennom det å tiltrekke nye kunder. McManus & Guilding (2008) sier på sin side at forskningen innenfor markedsføring omfatter begreper som kundetilfredshet og kundelojalitet. Dette er begreper som vanskeligere er målbare i forhold til økonomiske resultater. I denne sammenheng tenker vi derfor på det som tradisjonelt forbindes med markedsføring som (1) fokus på salgs- og inntektsøkning, og (2) fokus på begreper hvor det er vanskelig å trekke direkte linjer til finansielt resultat.

3. Undersøker markedsføringslitteraturen kunden som analyseobjekt på en måte som tradisjonelt forbindes med økonomisk litteratur?

Gleaves et al. (2008) påpeker at økonomisk styring tradisjonelt har hatt fokus på kostnader, kalkyler, resultater og effektivisering. Dette har i takt med Relevance Lost-debatten også utviklet seg til å omfatte eksempelvis nye kalkyleobjekter og lønnsomhetsanalyser og prestasjonsmålingssystemer, forslag til forbedringer av finansielle prestasjonsmål, innføring av flere ikke-finansielle nøkkeltall samt innføring av balansert målstyring (Bjørnenak, 2010). Vi ønsker å benytte det tradisjonelle synet på økonomisk styring, samt utviklingen knyttet til Relevance Lost-debatten, som utgangspunkt for å undersøke hvorvidt markedsføringsfeltet behandler kunden som analyseobjekt på en måte som tradisjonelt forbindes med økonomisk litteratur.

Vi undersøker ikke eksplisitt om kundefokuset har økt innenfor markedsføringslitteraturen i perioden, da resultatene fra McManus & Guilding (2008) indikerer at dette fokuset i utgangspunktet ser ut til å være karakteristisk for fagfeltet.

3.2 Forskningsdesign

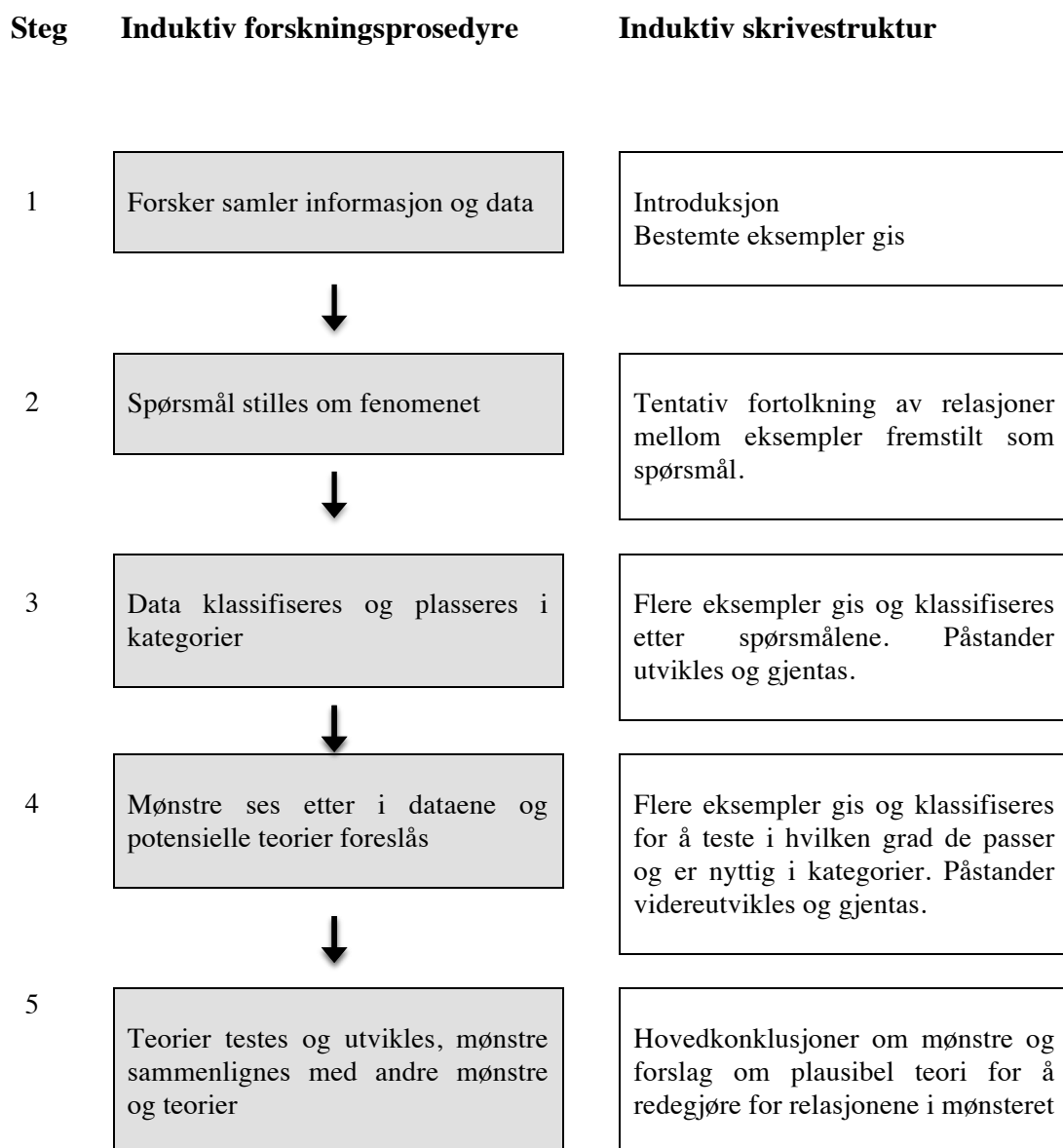
Forskningsdesign kan beskrives som den generelle planen for hvordan man skal besvare forskningsspørsmålene (Saunders et al., 2012, s. 159). Man skiller hovedsakelig mellom tre typer forskningsdesign: Eksplorerende, beskrivende og kausalt. *Eksplorerende design* brukes ofte ved å stille åpne spørsmål for å øke innsikten eller forståelsen av et tema, og undersøke muligheten for videre studier ved å indikere hvor det kan være relevant å gå i dybden (Saunders et al., 2012, s. 171). *Deskriptivt design* benyttes når man ønsker å kartlegge en eller flere variabler, eventuelt å undersøke sammenhenger mellom variablene. *Kausalt design* innebærer å undersøke effekten av en eller flere uavhengige variabler på en avhengig variabel. Man ønsker dermed å avdekke et årsak/virkning-forhold.

Hensikten med denne studien er å øke innsikten i et tema, kartlegge dagens tilstand og indikere hvor det kan være mest interessant å fokusere videre forskning. Studien bærer dermed preg av både eksplorerende og deskriptivt design.

3.3 Induktiv metode

Med induktiv metode menes det at man tar utgangspunkt i empiri for å foreslå teori (Hart 1998, 82). Denne studien vil benytte resultatene av litteratursøket til å si noe om dagens tilstand innenfor aktuell forskning på kunden som analyseobjekt innenfor fagfeltene økonomisk styring og markedsføring, og deretter foreslå retninger for fremtidig forskning.

Vi har brukt momenter fra Hart (1998) når det gjelder gjennomføring av den induktive forskningsprosedyren. Dette er illustrert i figur 6.



Figur 5: Induktiv arbeidsmåte (Hart, 1998, s. 198)

Arbeidsprosessen begynte ved å samle informasjon om kunden som analyseobjekt. For å gjøre dette tok vi utgangspunkt i McManus & Guilding (2008), og gikk i dybden på et utvalg av bidragene som vi oppfattet som mest relevante for vår studie. Disse er undersøkt for å få en generell forståelse for fagområdet, og er blant annet brukt til å illustrere hvorfor temaet er aktuelt og relevant. Vi ønsket også å se om det fantes andre litteraturgjennomganger som behandlet samme tema, og fant da Gleaves et al. (2008). Denne ble også inkludert som grunnlag for studien. Dette skildres i steg 1 i den induktive forskningsprosedyren. Ut i fra dette laget vi problemstilling,

forsknings spørsmål, samt la grunnlag for søkeprosess og metode. Dette skildres i steg 2. Deretter klassifiserte vi og kategoriserte funnene (steg 3). Steg 4 og 5 behandles ikke fullt ut i denne studien. Vi undersøker mønstre i bidragene, og diskuterer implikasjoner for fremtidig forskning.

3.4 Litteraturgjennomgang i forskning

Hart (1998, 26) beskriver en litteraturgjennomgang som et ansvar forskeren har for å finne ut hva som allerede eksisterer av forskning på området per dags dato og hva som kan være interessant å se på i fremtiden. Det å forstå historien til området som blir undersøkt, hvilke datainnsamlingsteknikker som har vært nyttet tidligere og hvilke nøkkelkonsepter som er populære vil hjelpe til å strukturere oppgaven til en mer konvensjonell akademisk oppgave (Hart, 1998, s. 27). Ved å bli bedre kjent med forskningen som allerede er utført og debatter rundt temaet vil forskeren selv kunne avgjøre hvilke områder det har vært størst fokus på, samt hvilke områder han eller hun ønsker å rette fokuset mot for å videreføre det eksisterende arbeidet.

3.5 Datainnsamling

3.5.1 Fremgangsmåte, søkeord og databaser

Vi har lett etter artikler publisert i de høyest rangerte journalene innenfor både regnskap (*accounting*) og markedsføring (*marketing*). Vi opplevde *accounting*-journalene som mest relevant innenfor det økonomiske fagfeltet, da økonomisk styring på engelsk omtales som *management accounting*. Det er dermed funnene fra *accounting*-journalene det refereres til når vi snakker om økonomisk styring-litteraturen i perioden 2008-2014.

Undersøkelsen tok for seg ti journaler på hvert av fagfeltene. Det ble laget en liste over fem begreper som vi skulle undersøke hvor hyppig hadde blitt nevnt eller undersøkt i disse journalene i perioden 2008 til 2014. McManus & Guilding (2008) og Gleaves et al. (2008) dekker perioden frem til 2008 ved sine litteraturgjennomganger. Deres arbeid har vært inspirasjonskilder for vår studie, og det er derfor naturlig at vi ønsker å undersøke utviklingen i etterkant. NHH abonnerer på de utvalgte journalene via biblioteket, og vi har derfor benyttet bibliotekets søkemotor for å lete i de enkelte journalene. Dette har ledet oss videre inn på søkemotorer som *EBSCO* (Business Source Premier), *Emerald Insight*, *ScienceDirect* med flere.

3.5.2 Journalguide

Vi har valgt å bruke ABS (The Association of Business Schools) sin *Academic Journal Quality Guide* som et utgangspunkt for vår datainnsamling. Vi brukte versjon fire, utgitt i 2010, som omfatter rangerte journaler innenfor en rekke fagfelt. ABS rangerer journalene fra *Grade Four* til *Grade One*, hvorav *Grade Four* er den beste og *Grade One* er den dårligste. ABS beskriver selv ønsket til forfattere om å komme med i høyt rangerte journaler som todelt: Først og fremst er det viktig av karrieremessige årsaker da disse journalene gir høy akademisk kredibilitet. For det andre er det slik at publikasjon i høyt rangerte journaler gir et større økonomisk bidrag for innsatsen. Dette er noen av årsakene til at man kan forvente forskning av høyere kvalitet i de høyest rangerte journalene.

Gradering	Marketing	Accounting
Grade Four	Journal of Marketing; Journal of Marketing Research; Market Science	Journal of Accounting Research; Journal of Accounting & Economics; Accounting, Organizations and Society
Grade Three	International Journal of Research in Marketing; Journal of the Academy of Marketing Science; European Journal of Marketing; Industrial Marketing Management; Journal of Business Research; Marketing Letters; Journal of Marketing Management	Contemporary Accounting Research; Abacus; Accounting and Business Research; Critical Perspectives on Accounting; Accounting, Auditing and Accountability Journal; British Accounting Review; Management Accounting Research

Figur 6: Oppsummering og rangering av journaler

3.5.3 Kriterier for å inkludere

Siden vi ønsker å kartlegge bruken av de utvalgte søkebegrepene, har det vært et kriterium at begrepet benyttes ordrett. Vi forutsetter at begrepet skal nevnes enten i tittelen, nøkkelord, eller i sammendraget av artikkelen, med grunnlag i en antakelse om at det vil fremkomme der dersom artikkelen handler om begrepet. Dette luker ut eventuelle artikler som har nevnt søkebegrepet i en bisetning. Videre har vi kun fokusert på de journalene som er rangert i kategoriene ”*Grade Three*” eller ”*Grade Four*” innenfor enten *accounting* eller *marketing*.

3.5.4 Kriterier for å ekskludere

Vi har valgt å ekskludere artikler som verken hadde nøkkelbegrepet i tittel, sammendraget eller i nøkkelord oppgitt i innledningen av artikkelen. Videre har artikler som er publisert i journaler som har en lavere rangering enn Grade Three blitt ekskludert. Når vi har søkt etter nøkkelbegrepene har vi benyttet oss av anførselstegn, noe som fører til at søkemotoren kun leter etter resultater som ordrett gjengir vårt søkebegrep. Årsaken er at vi eksempelvis har ønsket å ekskludere artikler som for eksempel handler om *accounting* i annen form når vi har søkt etter ”*customer accounting*”. Denne framgangsmåten har vi benyttet for alle søkebegrepene. Vi har også ekskludert enkelte journaler basert på fokusområde. Enkelte journaler fokuseres for eksempel eksplisitt på detaljhandel eller markedsføring over landegrensene. På dette grunnlaget valgte vi eksempelvis å ikke inkludere *Journal of Retailing*, *Journal of International Marketing* og *Psychology and Marketing*. Vi ønsket først og fremst å undersøke journaler som ikke hadde slike begrensninger.

3.6 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om i hvilken grad ulike datainnsamlingsteknikker vil gi de samme resultatene dersom de gjentas (Saunders et al., 2012, s. 680). Det handler med andre ord om konsistens i funnene som gjøres, og at lignende observasjoner kunne blitt gjort av andre forskere. Videre er det viktig at det er tydelig hvordan man har kommet frem til de meningene man har gjort ut i fra datasettet. Vi har derfor vært nøye med å forklare framgangsmåten og metoden for studien. Dette gjelder spesielt hvilke artikler som har blitt inkludert eller ekskludert, men også i forbindelse med generell framgangsmåte i utredningen.

Det er likevel ikke nok å bare se på reliabilitet for å vurdere kvaliteten på studiet. Ulike former for validitet bør identifiseres for å sørge for at arbeidet er godt utført (Saunders et al., 2012, s. 193). Man skiller hovedsakelig mellom tre typer validitet – begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet. *Begrepsvaliditet* handler om i hvilken grad forskningsarbeidet faktisk måler det det har til hensikt å måle. I denne sammenhengen kan det hende at vi kunne valgt andre begreper enn det vi har gjort for å måle om det har blitt en større integrasjon mellom økonomistyring og markedsføring. Vi begrunner imidlertid valget av begreper innledningsvis med tidligere studier og relevant utvikling i perioden. *Intern validitet* handler om at forskningen kan påvise et kausalt forhold mellom to variabler. Dette vil ikke være

aktuelt i dette litteratursøket. *Ekstern validitet* handler om at forskningens funn kan generaliseres til andre relevante settinger eller for andre grupper. For denne utredningens del vil ikke dette heller være aktuelt å se på.

Reliabilitet og validitet for denne studien handler i hovedsak om å bruke gode metoder, de rette begrepene, og at kildene har kredibilitet på deres respektive fagfelt. I denne studien har vi gjennom en rigid søkeprosess undersøkt eksakte begreper fra høyt anerkjente kilder. Vi anser derfor reliabilitet og validitet som god.

3.6.1 Trusler mot validitet og reliabilitet

Saunders et al. (2012, s. 192) sier at skjevhet i målingene kan oppstå under innsamlingen av data, og at forandringer i måten man samler inn dataene på kan representere slike feil. Man er derfor avhengig av å klare å oppdage at måten dataene hentes inn på har blitt endret eller forstyrret. Hvis man klarer å gjøre dette konsist så vil denne skjevheten forbli minimal. I vårt tilfelle vil det alltid være en viss risiko for at det oppstår skjevheter når to personer skal gjennomgå det betydelige antallet studier som vi har vært gjennom. Dette vil si at den praktiske bruken av inkluderings- og ekskluderingskriteriene i denne oppgaven kan ha påvirket utvalget av studier, men ved hjelp av sammenligninger underveis av fremgangsmåter og kontinuerlig diskusjon mener vi å ha opprettholdt konsistensen i litteratursøket etter beste evne.

4.0 Resultater

Vi vil i delkapittel 4.1 først gi en oversikt over studiene som tilfredsstilte søkekriteriene i perioden vi undersøkte. 4.1.2 viser en enkel graf over antall studier knyttet til hvert nøkkelord og fagfelt. I delkapittel 4.2 gjennomgås studiene kort i en tabell. Disse blir gjennomgått mer grundig i 4.3, hvor de også grupperes etter emne. Vi vil i dette kapitlet ikke diskutere funnene opp mot problemstillingen, men kun gi korte kommentarer om fellestrekk mellom artikler og gruppering. Studier som gir utslag på flere nøkkelord inkluderes i tabellen for hvert nøkkelord i 4.1, men gjennomgås kun én gang i det mest relevant nøkkelordet i 4.2.

4.1 Oversikt over bidrag

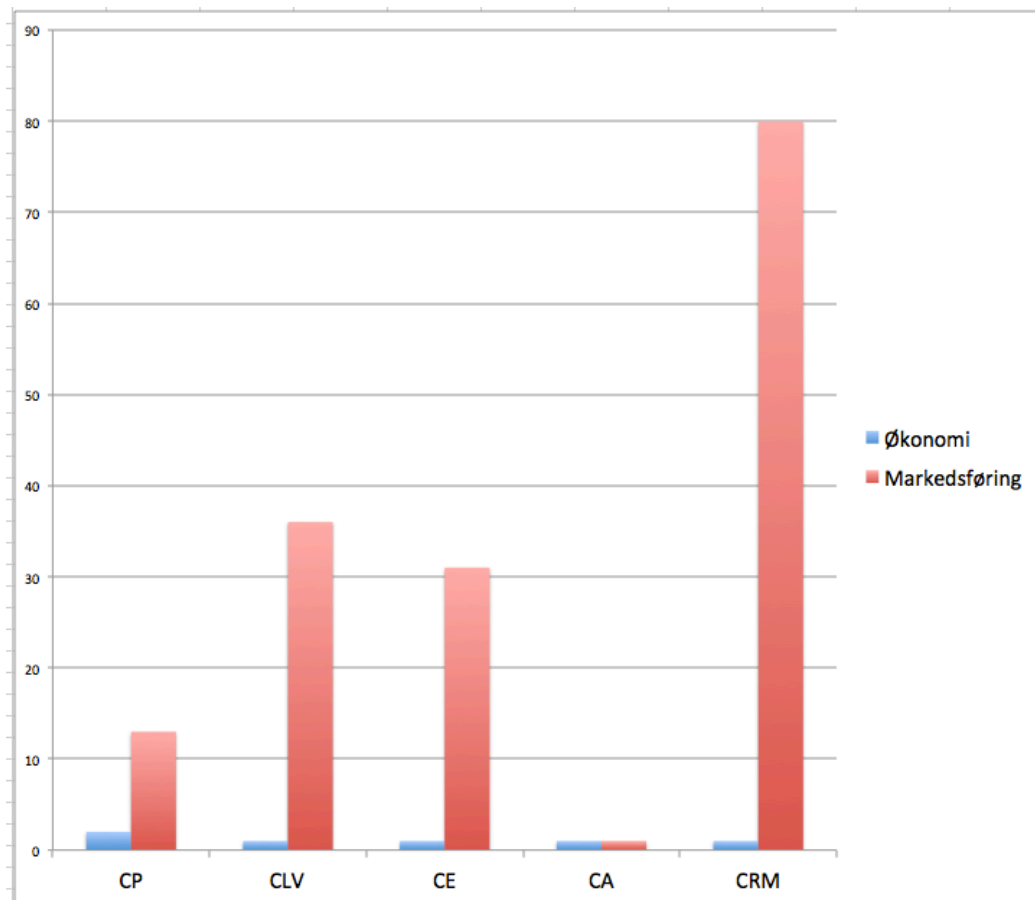
4.1.1 Tabell over funn

	Økonomisk styring	Markedsføring
CE	Roslender & Hart (2010)	Bruhn, Georgi & Hadwich (2008); Richards & Jones (2008); Luo & Homburg (2008); Luo (2008); Vogel, Evanschitzky & Ramaseshan (2008); Wiesel, Skiera & Villanueva (2008); Gleaves et al. (2008); Ryals (2008); Lewis (2008); Villanueva, Yoo & Hanssens (2008); Sublaban & Aranha (2009); Hanssens, Rust & Srivastava (2009); Kumar & Shah (2009); Wagner, Hennig-Thurau & Rudolph (2009); Bick (2009); Libai, Muller & Peres (2009); Musalem & Yoshi (2009); Kim & Ko (2012); Skiera, Bermes & Horn (2011); Lim & Lusch (2011); Johnson, Clark & Barczak (2012); Kim, Ko, Xu, Han (2012); Silveira & Olveira (2012); Schulze, Skiera & Wiesel (2012); Persson (2013); Libai, Muller & Peres (2013); Lewis, Mitra & Yoon (2013); Tsao (2013); Ascarza & Hardie (2013); Lee et al. (2014); Valenzuela et al. (2014)
CLV	Roslender & Hart (2010)	Vogel et al. (2008); Gleaves et al. (2008); Ryals (2008); Ambler & Roberts (2008); Weir (2008); Villanueva et al. (2008); Kumar et al. (2008); Sublaban & Aranha (2009); Homburg, Steiner & Totzek (2009); Kumar & Shah (2009); Bick (2009); Jen, Chou & Allenby (2009); Srinivasan & Hanssens (2009); Musalem & Yoshi (2009); Wright & Riebe (2010); Kumar, Petersen & Leone (2010); Schmitt, Skiera, & Van den Bulte (2011); Fader, Hardie & Shang (2010); Songailiene, Winklhofer & McKechnie (2011); Jing & Lewis (2011); Sun & Li (2011); Chan, Wu & Xie (2011); Kumar et al. (2011); Rust, Kumar, Venkatesan (2011); van Oest & Knox (2011); Kim et al. (2012); Silveira et al. (2012); Schulze et al. (2012); Stahl et al. (2012); Holm, Kumar & Rohde (2012); Verlegh et al. (2013); Lee et al. (2014); Valenzuela et al. (2014); Hoppe & Wagner (2014); Persson & Ryals (2014); Ekinci, Uray & Ülengin (2014); Kumar, Sunder & Leone (2014); Glady, Lemmens & Croux (2014)
CP	Cardinaels (2008); Roslender & Hart (2010)	Weir (2008); Gleaves et al. (2008); van Triest et al. (2009); Nies & Natter (2010); Songailiene et al. (2011); Svendsen et al. (2011); Rust et al. (2011); Johnson et al. (2012); Shah et al. (2012); Stahl et al. (2012); Gensler, Leeflang & Skiera (2012); Holm et al. (2012); Persson (2013); Jahromi, Stakhovych & Ewing (2014); Ritter & Andersen (2014)
CA	Roslender & Hart (2010)	McManus & Guilding (2008)

CRM	Stone (2011)	<p>Richards & Jones (2008); Ko, Kim, Kim, Woo. (2008); King & Burgess (2008); Lages, Lancastre & Lages (2008); Zahay & Peltier (2008); Cooper, Gwin & Wakefield (2008); Kim et al. (2008); Fleisher, Wright & Allard (2008); Jarratt (2008); Shum, Bove & Auh (2008); van Doorn & Verhoef (2008); Ansari, Mela & Neslin (2008); Aribarg & Arora (2008); Bodapati (2008); Grayson, Johnson & Chen (2008); Bharadwaj & Roggeveen (2008); Kumar et al. (2008); Netzer, Lattin & Srinivasan (2008); Schweidel, Fader & Bradlow (2008); Kim & Kim (2009); Park et al. (2009); Piercy (2009); Stein & Smith (2009); Maklan & Knox (2009); Homburg et al. (2009); Morgan et al. (2009); Krasnikov, Jayachandran & Kumar (2009); Jen et al. (2009); Libai et al. (2009); Fay, Mitra & Wang (2009); Musalem & Yoshi (2009); Chang, Park & Chaiy (2010); Rapp, Trainor & Agnihotri (2010); Battor & Battor (2010); Sa Vinhas et al. (2010); Saini, Grewal & Johnson (2010); Algesheimer, Borle, Dholakia, Singh (2010); Shin & Sudhir (2010); Zhang (2010); Aurier & N'Goala (2010); Reimann, Schilke & Thomas (2010); Alshawi, Missi & Irani (2011); Ritter & Geersbro (2011); Kim, Basu, Naidu, Cavusgil (2011); Orr, Bush & Vorhies (2011); Wallenburg & Lukassen (2011); Kumar, Venkatesan & Leone (2011); Valentini, Montaguti & Neslin (2011); Harrigan, Ramsey & Ibbotson (2011); Jing & Lewis (2011); Li, Sun & Montgomery (2011); Chan et al. (2011); Ernst, Hoyer, Krafft, Krieger (2011); Hillebrand, Nijholt & Nijssen (2011); Vorhies, Orr & Bush (2011); Johnson et al. (2012); Rollins, Bellenger & Johnston (2012); Coussement & Bock (2012); Shah et al. (2012); Venkatesan & Farris (2012); Kalaignanam & Varadarajan (2012); Holm et al. (2012); Kohtamaki, Partanen & Möller (2013); Steel, Dubelaar & Ewing (2013); Stein, Smith & Lancioni (2013); Hansen, Beitelspacher & Deitz (2013); Martelo, Barroso & Cepeda (2013); Zaglia (2013); Persson (2013); Archer-Brown, Piercy & Joinson (2013); Iriana, Buttle & Ang (2013); Schweidel & Knox (2013); Neslin, Taylor, Grantham, McNeil (2013); Leach & Liu (2014); Ritter & Andersen (2014); Wang & Brennan (2014); Trainor, Andzulis, Rapp, Agnihotri (2014); Kumar et al. (2014); Konus, Nesling & Verhoef (2014)</p>
-----	--------------	--

Figur 7: Tabell over funn per nøkkelord

4.1.2 Grafisk fremstilling av funn



Figur 8: Grafisk fremstilling av funn per nøkkelord

Denne tabellen viser antall resultater for litteratursøket innenfor de ulike nøkkelordene, fordelt på henholdsvis journaler innenfor økonomisk styring og markedsføring. Vi ser at det finnes et betydelig større antall bidrag innenfor markedsføring enn økonomisk styring i perioden, og at CRM er spesielt grundig dekket.

4.2 Oppsummering av bidrag – tabell

4.2.2 Customer Accounting

Artikkel	År	Emne	Omgivelser	Fag	KW	Datainsamling	Hovedfunn
1 Roslender & Hart	2010	Kunde-analyse	Generisk	Ø	CA	Litteratur-gjennomgang	Finner at dagens metoder for å benytte CA ikke er tilstrekkelige for de utfordringene fagfeltet står overfor.
2 Guiding & McMannus	2008	Kunde-analyse	Generisk	MF	CA	Litteratur-gjennomgang	Finner et stort uforløst potensiale for økonomer når det gjelder kunderelaterte begreper som i større grad har blitt utforsket innenfor markedsføringslitteraturen.

4.2.1 Customer Profitability

Artikkel	År	Emne	Omgivelser	Fag	KW	Datainsamling	Hovedfunn
1 Weir	2008	Kunde-verdsettelse	Generisk	MF	CP	Litteratur-gjennomgang	Kundeverdsettelse kan sorteres i tre grupper: kundelønnsomhetsutregning, customer lifetime value og customer equity.
2 Gleaves et al.	2008	Kunde-begreper	Generisk	MF	CP	Litteratur-gjennomgang	Økonomisk styring legger mindre fokus på analyseobjektet kunden enn markedsføringsfeltet.

3 van Triest et al.	2009	Kundeverdi	Hygiene	MF	CP	Analyse av sekundærdata	Påvirkningen av målrettede markedsføringsutgifter på kundeprofit er positiv for store kunder, men ingen effekt for mindre kunder.
4 Nies & Natter	2010	Kunde-lønnsomhet	Detailhandel	MF	CP	Felteksperiment	Studien indikerer at man må ha ulike mål for promoteringen når det gjelder brukere av nasjonale og generiske merkevarer.
5 Songailiene et al.	2011	Kunde- og leverandør-verdi	Logistikk	MF	CP	Intervju	Leverandør oppfattet verdi består av tre verdidimensjoner, som fanger opp finansielle, strategiske og samskapende verdier av et kunde-forhold.
6 Svendsen et al.	2011	Kunde-involvering	Multibransje	MF	CP	Spørreundersøkelse	Produktdifferensiering og konkurrorientering har positiv effekt på kundeinvolvering.
7 Rust, Kumar, & Venkatesan	2011	Kundeverdi	Teknologi	MF	CP	Simulering Sekundærdata	Utvikler en modell som i større grad enn tidligere modeller klarer å predikere fremtidig verdi av et kunde-forhold.
8 Johnson et al.	2012	Kunde-lønnsomhet	B2B-markedet	MF	CP	Intervju, spørreundersøkelse	Å forfølge kundelønnsomhet har begrenset effektivitet hvis ikke det er flankert av en bredere rekke initiativer for å gjøre selskapet mer kundefokusert.

9 Shah et al.	2012	Kryssalg	Multibransje	MF	CP	Analyse av sekundærdata	Når enkelte kunder med gjennomgående atferdstrekk (f. eks begrenset pengebruk, høyt forbruk av service) gjør krysskjøp, utviser de en nedadgående spiral i et ulønnsomt forhold.
10 Stahl et al.	2012	Merkevare-verdi	Bil	MF	CP	Spørreundersøkelse Sekundærdata	Markedsføringsaktiviteter har signifikant påvirkning på CL V indirekte gjennom merkevareverdi.
11 Gensler, Leeflang & Skiera	2012	Kunde-lønnsomhet	Bank	MF	CP	Analyse av sekundærdata	Online-bruk øker kundelønnsomhet gjennom å øke inntektene samt at det får ned kundebejeningskostnadene.
12 Holm, Kumar & Rohde	2012	Kunde-lønnsomhet s-måling	Generisk	MF	CP	Teoretisk utledning	Avansertitet av kundelønnsomhetsmodeller må sees i forhold til hvor komplekse markedsforhold bedriftene må forholde seg til.
13 Persson	2013	Kunde-lønnsomhet	Bank	MF	CP	Case-studie	Strategier med mål å modifisere kundeatferd kan redusere kostnadene ved å samhandling, mens de på samme tid opprettholder inntekt og lengden av kundeforholdet.
14 Jahromi et al.	2014	Kunde-lønnsomhet	Detailjhandel	MF	CP	Analyse av sekundærdata	Den modellrevne innfallsvinkelen for å forntse kundegjennomtrekk og utvikle strategier for å beholde kunder fungerer bedre enn andre vanlige ledelsesmetoder.

15 Ritter & Andersen	2014	Kundeverdi	Multibransje	MF	CP	Intervju	Utvikler en porteføljemodell for forretningsforhold, og studien viser at modellen gir et godt utgangspunkt for kundestrategier og for å predikere fremtidig resultat.
16 Roslender & Hart	2010	Kunde-analyse	Generisk	Ø	CP	Litteratur-gjennomgang	Finner at dagens metoder for å benytte CA ikke er tilstrekkelige for de utfordringene fagfeltet står overfor.

4.2.3 Customer Lifetime Value

Artikkel	År	Emne	Omgivelser	Fag	KW	Forskningsmetode	Resultater
1 Ambler & Robert	2008	Måltall	Generisk	MF	CL V	Litteratur-gjennomgang	CL V er ikke et godt nok måltall i seg selv, burde brukes i kombinasjon med andre.
2 Vogel et al.	2008	CE-driverere	Detaljhandel	MF	CL V	Spørreundersøkelse	CE-driverere påvirker lojalitet og fremtidig salg, og kan signifikant predikere fremtidig salg.
3 Gleaves et al.	2008	Kunde-begreper	Generisk	MF	CL V	Litteratur-gjennomgang	Økonomisk styring legger mindre fokus på analyseobjektet kunden enn markedsføringsfeltet.
4 Ryvås	2008	Indirekte kundeverdi	Bank	MF	CL V	Case-studie	Indirekte kundeverdi har en målbar pengemessig verdi som ikke måles av tradisjonelle finansielle verktøy.

5 Weir	2008	Kunde- verdssettelse	Generisk	MF	CLV	Litteratur- gjennomgang	Kundeverdsettelse kan sorteres i tre grupper: kundelønnsomhets-utregning, customer lifetime value og customer equity.
6 Villanueva et al.	2008	Word-of- mouth	IT-tjenester	MF	CLV	Observasjon	Kunder som skaffes via konvensjonell markedsføring bidrar mer til verdi på kort sikt, mens word-of-mouth-kunder bidrar nærmere dobbelt så mye til langtidsverdien av firmaet.
7 Kumar et al.	2008	Kundeverdi	Produksjon	MF	CLV	Case-studie	CLV-basert ressurreallokering førte til en ti-gangers økning i inntekter uten økt investering.
8 Sublaban & Aranha	2009	Kundeverdi	Telekom	MF	CLV	Spørreundersøkelse	Inntekten som kommer fra en etterbetalingskunde er gjennomsnittlig 3.5 ganger så høy som en kunde som betaler på forhånd.
9 Homburg, Steiner & Totzek	2009	Kunde- portefølje	Multibransje	MF	CLV	Spørreundersøkelse	Dynamisk innfallsvinkel bedre enn statisk ved ledelse og prediksjon av atferd i kunde-porteføljer.

10 Kumar & Shah	2009	Bygging av selskapsverdi	Multibransje	MF	CLV	Felteksperiment, analyse av sekundærdata	Et rammeverk basert på CE kan forutse markedsverdien av et selskap, og markedsstrategier som har til hensikt å øke CE øker både aksjeprisen og slår markedets forventninger.
11 Jen, Chou & Allenby	2009	Kundeverdi	Forsikring Andre	MF	CLV	Analyse av sekundærdata	Antakelsen om at kjøpstidspunkt og kvantitet er uavhengige av hverandre kan føre til overvurdering av kundeverdi.
12 Srinivasan & Hanssens	2009	Markedsverdi	Generisk	MF	CLV	Litteraturgjennomgang	Summing av viktige funn vedrørende markedsføring og investorer verdi, samt agenda for fremtidig forskning.
13 Musalem & Yoshi	2009	Kundeverdi	Generisk	MF	CLV	Teoretisk utledning	Økt CRM-fokus i en bransje kan føre til økt konkurranse, og føre til at merprofitt viskes ut som følge av økte forventninger.
14 Bick	2009	Rammeverk	Generisk	MF	CLV	Litteraturgjennomgang	Utvikling av et rammeverk som kan lede forskning og drive en organisasjons fokus på CE og brand equity.

15 Wright & Riebe	2010	Kundeverdi	Bank Andre	MF	CLV	Spørreundersøkelse Panel	Et gitt nivå av frafall er en naturlig karakteristikk av ethvert marked, gitt variasjoner i markedet dominert av markedsandel.
16 Kumar, Petersen & Leone	2010	Kundeverdi	Finans-tjenester Detaljhandel	MF	CLV	Analyse av primærdata	Det er kritisk å lede kunder i henhold til både CLV og customer referral value-verdier for å maksimere profitt.
17 Schmitt et al.	2011	Kundeverdi	Bank	MF	CLV	Analyse av sekundærdata	Henviste kunder har høyere bidragsmargin som eroderes over tid, men retention rate forblir høyere over tid enn for ikke-henviste kunder.
18 Fader, Hardie & Shang	2010	Kundeverdi	Ideell organisasjon	MF	CLV	Simulering Sekundærdata	Deres BG-BB-modell er i stand til å beskrive og predikere fremtidig atferd i en kundebase.
19 Songaliene et al.	2011	Kunde- og leverandørværdi	Logistikk	MF	CLV	Kvalitativ studie Eksplorerende	Leverandøroppfattet verdi består av tre verdidimensjoner, som fanger opp finansielle, strategiske og samskapende verdier av et kundeforhold.

20 Jing & Lewis	2011	Varelager	Netthandel	MF	CLV	Analyse av sekundærdata	Varemangelrate har stor effekt på selgerens lønnsomhet. Høyere leveransegrad kan oppnås gjennom små reduksjoner i varemangelrate. Prioritering av varelageret ihht transaksjons-historikk kan føre bidragsøkninger.
21 Sun & Li	2011	Kundeverdi	IT-tjenester	MF	CLV	Analyse av sekundærdata	Å handle i henhold til langtids-kundenes reaksjoner gjør at selskapet tar proaktive avgjørelser som hindrer kunder i å forlate dem.
22 Chan, Wu & Xie	2011	Kundeverdi	Biokjemi	MF	CLV	Analyse av primærdata	Kunder som er anskaffet gjennom reklame fra Google-søk har høyere transaksjonsrate enn kunder anskaffet gjennom andre kanaler.
23 Kumar et al.	2011	Kundeverdi	IT-tjenester	MF	CLV	Analyse av sekundærdata	Høy verdi av kundeforhold kan være forbigående, og transaksjonsverdi og CLV-verdi for en kunde er ikke nødvendigvis sammenfallende.
24 Rust, Kumar, & Venkatesan	2011	Kundeverdi	Teknologi	MF	CLV	Simulering Analyse av sekundærdata	Utvikler en modell som i større grad enn tidligere modeller klarer å predikere fremtidig verdi av et kundeforhold.

25 van Oest & Knox	2011	Kundeverdi	Detailhandel	MF	CLV	Analyse av sekundærdata	Kunder handler raskere enn før, og faller fra raskere enn før. Inkluderer kundeklager i modell for prediksjon av kundeverdi.
26 Kim et al.	2012	Kjøpsatferd	Retail, luksusermerker	MF	CLV	Spørreundersøkelse	Holdninger overfor merket påvirker brand equity og value equity på en positiv måte. Customer equity påvirker CLV positivt.
27 Silveira et al.	2012	Verdssettelse	Telekom	MF	CLV	Analyse av sekundærdata	Finner at customer equity, under en enklere og statisk innfallsvinkel (og lagt til netto egenkapital), er en god proxy for markedsverdi.
28 Schulze, Skiera & Wiesel	2012	Kundebasert verdsettelse	Multi-bransje	MF	CLV	Analyse av sekundærdata	Introduserer "leverage effect" som kan oversette prosentendringer i customer equity til aksjonærverdi. 10% økning i CE fører til 15,5% økt verdi for aksjeeiere.
29 Stahl et al.	2012	Merkevarerverdi	Bilbransjen	MF	CLV	Analyse av sekundærdata	Markedsføringsaktiviteter har signifikant påvirkning på CLV indirekte gjennom merkevarerverdi.
30 Holm, Kumar & Rohde	2012	Kunde-lønnsomhetsmåling	Generisk	MF	CLV	Teoretisk utledning	Avanserhet av kundelønnsomhetsmodeller må sees i forhold til hvor komplekse markedsforhold bedriftene må forholde seg til.

31 Verlegh et al.	2013	Kunde- henvisning	Generisk	MF	CLV	Ekspirement Spørreundersøkelse	Belønning av kunder for henvisninger kan ha negativ effekt på mottakeren, men denne kan motvirkes ved å belønne både avsender og mottaker.
32 Lee et al.	2014	Kundeledelse	Motebransjen	MF	CLV	Intervju Spørreundersøkelse	CE-ledelse handler om VE (value equity), BE (brand equity) og RE (relationship equity) som drivere av CE. Introduserer også SNE (social network equity) i denne sammenheng.
33 Valenzuela et al.	2014	Kundeledelse	Bank	MF	CLV	Spørreundersøkelse	Funnene støtter ikke ideen om at det optimale nivået av CLV-orientering er avhengig av selgerens kundeorientering, tilpassende salgsetferd eller erfaring.
34 Hoppe & Wagner	2014	Kundeverdi	Telekom	MF	CLV	Analyse av sekundærdata	Introduserer bruk av nøkkelord i Pareto/NBD-modellen, og finner at det har signifikant effekt på prediksjon av kundeverdi.
35 Persson & Ryals	2014	Ledelses- beslutninger	Bank	MF	CLV	Dybdeintervjuer	Avgjørelser tatt på basis av tommelfingerregler overgår avgjørelser basert på mål som CLV i antall, selv ved tilgjengelig kundedata til analyse.

36 Ekinici et al.	2014	Kundeverdi	Bank	MF	CLV	Analyse av sekundærdata	I tillegg til de mest brukte indikatorene for å måle CLV, er nye indikatorer som monetær verdi, risiko ved konkrete tjenester, og produkt/tjeneste-eierskapsrelaterte indikatorer signifikante.
37 Kumar, Sunder & Leone	2014	Salgsledelse	IT-tjenester	MF	CLV	Analyse av sekundærdata	Identifiserer forfatterne to distinkte segmenter i salgsapparatet som viser forskjellig respons til varierende nivåer av opplæring og insentiver.
38 Gladly, Lemmens & Croux	2014	Kundeverdi	Multibransje	MF	CLV	Analyse av sekundærdata	Finner sammenheng mellom kvantitet per kjøpstransaksjon, hyppighet for kjøp og lengde på kundeforhold.
39 Roslender & Hart	2010	Kunde-analyse	Generisk	Ø	CLV	Litteratur-gjennomgang	Finner at dagens metoder for å benytte CA ikke er tilstrekkelige for de utfordringene fagfeltet står overfor.

4.2.4 Customer Equity

Artikkel	År	Emne	Omgivelser	Fag	KW	Forskningsmetode	Resultater
1 Ascarza & Hardie	2013	Kundeatferd	IT-styring	MF	CE	Analyse av sekundærdata	Utvikler CE-modell som presterer bedre enn benchmark-modeller, og som kan brukes til segmentering og customer retention.
2 Bick	2009	Rammeverk	Generisk	MF	CE	Litteraturgjennomgang	Utvikling av et rammeverk som kan lede forskning og drive en organisasjons fokus på CE og brand equity.
3 Bruhn, Georgi & Hadwich	2008	Kundeleidelse	Multibransje	MF	CE	Intervjuer, Spørreundersøkelse	Finner at CE-ledelse handler om tre aspekter: analyse, strategi og handling.
4 Lee et al.	2014	Kundeleidelse	Motebransjen	MF	CE	Intervju Spørreundersøkelse	CE-ledelse handler om VE (value equity), BE (brand equity) og RE (relationship equity) som drivere av CE. Introduserer også SNE (social network equity) i denne sammenheng.
5 Gleaves et al.	2008	Kunde-lønnsomhet	Generisk	MF	CE	Litteraturgjennomgang	Økonomi og markedsføring viser sporadisk og variabel interesse for kundelønnsomhet. Lang vei å gå for å utvikle konsistente definisjoner, språk og praktisk bruk.
6 Hanssens, Rust & Srivastava	2009	Bygging av selskapsverdi	Multibransje	MF	CE	Litteraturgjennomgang	Klar sammenheng mellom customer equity og firmets markedsverdi, både innenfor B2C og B2B.

7 Kim et al.	2012	Kjøpsatferd	Retail, luksusermerker	MF	CE	Spørreundersøkelse	Holdninger overfor merket påvirker brand equity og value equity på en positiv måte. Customer equity påvirker CLV positivt.
8 Johnson et al.	2012	Kunde- lønnsomhet	B2B-markedet	MF	CE	Intervju, spørreundersøkelse	Å forfølge kundelønsomhet har begrenset effektivitet hvis ikke det er flankert av en bredere rekke initiativer for å gjøre selskapet mer kundefokusert.
9 Kim & Ko	2011	Markedsføring i sosiale medier	Luksusermerker	MF	CE	Spørreundersøkelse	Forbrukernes opplevelse av et luksusermerke sin markedsføring i sosiale medier hadde en signifikant virkning på selskapenes fremtidige profit.
10 Kumar & Shah	2009	Bygging av selskapsverdi	Multibransje	MF	CE	Feltekspertiment, analyse av sekundærdata	Et rammeverk basert på CE kan forutse markedsverdien av et selskap, og markedsstrategier som har til hensikt å øke CE øker både aksjeprisen og slår markedets forventninger.
11 Lewis	2008	Inntektsfordeling	Profesjonelle sportsligaer	MF	CE	Analyse av sekundærdata	Basering av inntektsfordelingen på befolkningstall lokalt vil kunne redusere variasjon i lønnsbudsjetter blant idrettslag.
12 Lewis et al.	2013	Kunde- populasjon	MBA-programmer	MF	CE	Analyse av sekundærdata	En høy andel av kvinnelige studenter leder til signifikant økning i fremtidige søknader til MBA.

13 Libai et al.	2009	Verdssettelse	Multibransje	MF	CE	Simulering, analyse av sekundærdata	Finder at CE potensielt kan ha en nøkkelrolle i verdssettelsen av voksende tjenesteselskaper.
14 Libai et al.	2013	Word-of-mouth	Sosiale nettverk	MF	CE	Simulering	Akselerasjon og ekspansjon av word-of-mouth-programmer blir påvirket av programmalsetning, profittreduksjon og customer retention.
15 Lim & Lusch	2011	Bygging av selskapsverdi	COMPUSTAT-bedrifter	MF	CE	Analyse av sekundærdata	Inntjeningskomponenten støttet av salg har en høyere prisingsmultiplum enn de andre komponentene av inntjening i selskapsverdi tidsseriedata.
16 Luo	2008	IPOs	Multibransje	MF	CE	Analyse av sekundærdata	Et firmas investering i markedsføring før en IPO reduserer underprising, og øker tradingen av IPOen i aksjemarkedet.
17 Luo & Homburg	2008	Bygging av selskapsverdi	Luftfart	MF	CE	Analyse av sekundærdata	Kundealger har en større effekt enn kundetilfredshet på ulikheter i selskapsverdi. Videre finner de delvis støtte for modererende påvirkning fra arbeidskapital og spesialisering.
18 Musalem & Yoshi	2009	Kundeverdi	Generisk	MF	CE	Teoretisk utledning	Økt CRM-fokus i en bransje kan føre til økt konkurranse, og føre til at merprofitt viskes ut som følge av økte forventninger.

19 Persson	2013	Kunde-lønnsomhet	Bank	MF	CE	Case-studie	Strategier med mål å modifisere kundeatferd kan redusere kostnadene ved å samhandling, mens de på samme tid opprettholder inntekt og lengden av kundeforholdet.
20 Richards & Jones	2008	Verdigrivere	Generisk	MF	CE	Teoretisk utledning	Større klarhet trengs når det gjelder definisjonen av CRM og identifiseringen av kjernefordeler i brukten som driver customer equity.
21 Ryals	2008	Kundeleddelse	Finansielle tjenester	MF	CE	Casestudie	Indirekte verdi har en målbar pengemessig verdi som ikke måles av tradisjonelle finansielle verktøy. Ved å forstå dette kan man endre måten man driver kundeleddelse.
22 Schulze, Skiera & Wiesel	2012	Kundebasert verdsettelse	Multi-bransje	MF	CE	Analyse av sekundærdata	Inntroducerer "leverage effect" som kan oversette prosentendringer i customer equity til aksjonærverdi. 10% økning i CE fører til 15,5% økt verdi for aksjeiere.
23 Silveira et al.	2012	Verdsettelse	Telekom	MF	CE	Analyse av sekundærdata	Finner at customer equity, under en enklere og statisk innfallsvinkel (og lagt til netto egenkapital), er en god proxy for markedsverdi.
24 Skiera, Bernes & Horn	2011	Verdipapiriseri	Multi-bransje	MF	CE	Casestudie	Anbefaler at markedsføring bør spille en viktig rolle i å tilføre aksjonærene informasjon angående den langsigtede verdien av kundebasen.

25 Sublaban & Aranba	2009	Kundeverdi	Telekom	MF	CE	Spørreundersøkelse	Inntekten som kommer fra en etterbetalingskunde er gjennomsnittlig 3.5 ganger så høy som en kunde som betaler på forhånd.
26 Tsao	2013	Kostnadsallokering	Generisk	MF	CE	Teoretisk utledning	Differensialkostnaden ved marginaffekter, "ceiling rate", effektivitet, og allokering av midler til nye kunder og gamle kunder for å oppnå vekst i markedsandel kan maksimere CE.
27 Valenzuela et al.	2014	Kundeleddelse	Bank	MF	CE	Spørreundersøkelse	Funnene støtter ikke ideen om at det optimale nivået av CLV-orientering er avhengig av selgerens kundeorientering, tilpassende salgssatferd eller erfaring.
28 Villanueva et al.	2008	Word-of-mouth	Web-hosting	MF	CE	Observasjon	Kunder som skaffes via konvensjonell markedsføring bidrar mer til verdi på kort sikt, mens word-of-mouth-kunder bidrar nærmere dobbelt så mye til langtidsverdien av firmaet.
29 Vogel et al.	2008	CE-drivere	Detailhandel	MF	CE	Spørreundersøkelse	CE-drivere påvirker lojalitet og fremtidig salg, og kan signifikant predikere fremtidig salg.
30 Roslender & Hart	2010	Kunde-analyse	Generisk	Ø	CP	Litteratur-gjennomgang	Finner at dagens metoder for å benytte CA ikke er tilstrekkelige for de utfordringene fagfellet står overfor.

4.2.5 Customer Relationship Management

Artikkel	År	Emne	Omgivelser	Fag	KW	Forskningsmetode	Resultater
1 Algesheimer et al.	2010	Kundeleidelse	Netthandel	MF	CRM	Felteksperiment	Felleskapsdeltakelse hadde blandete effekter på kundens sannsynlighet for deltakelse i kjøps- og salgsatferd.
2 Ansari, Mela & Neslin	2008	Online markedsføring	Detailhandel	MF	CRM	Analyse av sekundærdata	Nettorientert migreringssegment oppstår i løpet av fireårsperioden, og denne gruppen hadde høyere salgsvolum.
3 Aribarg & Arora	2008	Merkevarestyring	Multinasjonalt selskap	MF	CRM	Analyse av sekundærdata	En merkevareportefølje, sammenlignet med andre typer, fører til høyere salgsløft per husstand for visse merker.
4 Aurier & N'Goala	2010	Tillit	Tjenesteselskaper	MF	CRM	Longitudinelt studie, spørreundersøkelse	Tillit og relasjoner medierer effekten av tilfredshet, som ser ut til å være en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for å bevare og utvikle relasjoner.
5 Battor & Battor	2010	Innovasjon	Multibransje	MF	CRM	Spørreundersøkelse	CRM og innovasjon har en direkte effekt på prestasjon. Signifikant, indirekte effekt av CRM på prestasjon gjennom innovasjon.

6 Becker, Greve & Albers	2009	Implementering	Multibransje	MF	CRM	Teoretisk utledning	Indikerer at CRM-implementering har kun en påvirkning dersom implementeringen blir støttet tilstrekkelig av de riktige medierne / aksjonærene i virksomheten.
7 Bharadwaj & Roggeveen	2008	Kundetilfredshet	Kundeservice	MF	CRM	Analyse av sekundærdata Spørreundersøkelse	Høyere tilfredshet hos kunden dersom brukerstøttemedarbeideren og kunden var lokalisert i samme land.
8 Bodapati	2008	Online markedsføring	Netthandel	MF	CRM	Analyse av sekundærdata	Deres modell for kjøpsanbefalinger gjør det bedre enn andre eksisterende modeller på en rekke nøkkelmål.
9 Chan, Wu & Xie	2011	Kundeverdi	Biokjemi	MF	CRM	Analyse av sekundærdata	Kunder som er anskaffet gjennom reklame fra Google-søk har høyere transaksjonsrate enn kunder anskaffet gjennom andre kanaler.
10 Chang, Park & Chaiv	2010	Organisasjonskultur	Koreanske selskaper	MF	CRM	Spørreundersøkelse	Kundesentrert organisasjonskultur og ledelsessystemer legger til rette for bruk av CRM-teknologi.

11 Cooper et al.	2008	Interfunksjonelt samarbeid	Kryss-funksjonelle team	MF	CRM	Spørre-undersøkelse	Informasjonssystem-prosjektmedlemmer vil oftere oppfatte intern volatilitet og konflikter og i mindre grad oppfatte interfunksjonelt samarbeid enn medlemmer fra salg/markedsføring eller ledelsen.
12 Fay, Mitra & Wang	2009	Priskonkurranse	Business-kunder	MF	CRM	Spørre-undersøkelse	Ved å se på tidligere observasjoner kan man finne troverdige signaler som tyder på at en mer avslappet priskonkurranse mellom aktørene kan være fordelaktig.
13 Fleisher, Wright & Allard	2008	Integrasjon	Kryss-funksjonelle team	MF	CRM	Casestudie	Mulig å oppnå profitabel og evneforbedrende integrasjon av ulike ledelsesteknikker vedtørende markedsføringsinformasjon. Suksessfylt integrasjon og bruk av høyt fokuserte kryss-funksjonelle team genererte bedre markedsstrategier og bunnlinjeresultater.
14 Grayson, Johnson & Chen	2008	Tillit	Finansielle tjenester	MF	CRM	Spørre-undersøkelse	Begge studier støtter påstanden om at tillit til selskaper og deres representanter er en nødvendig medierende effekt for tillit i en bredere kontekst.
15 Harrigan et al.	2011	Kunde-kommunikasjon	SMB-markedet	MF	CRM	Spørre-undersøkelse	SMB bruker e-CRM i varierende grad, høster en rekke prestasjonsfordeler og møter en rekke utfordringer. SMB adopterer enkle grep for å forbedre deres kundekommunikasjon og informasjonsledelse.

16 Hillebrand et al.	2011	Adopsjon	Generisk	MF	CRM	Spørreundersøkelse	Det å adoptere CRM fordi man ønsker å imitere et annet selskap vil trolig resultere i mindre innsikt om kunden ved å benytte seg av dette.
17 Ernst et al.	2011	Prestasjon	6 tyske industri-sektorer	MF	CRM	Spørreundersøkelse	CRM har en positiv effekt på prestasjonene til nye produkter, og videre blir det påvist at denne effekten blir moderert av CRM-belønningssystemer, men ikke CRM-teknologi.
18 Kim et al.	2008	Merkevareledelse	Helsesektor	MF	CRM	Spørreundersøkelse	Sykehus kan være suksessfylte i sin søken etter å skape et image og positiv merkevareverdi hvis de er i stand til å forvalte kundeforholdene på en god måte.
19 Jarratt	2008	Relasjonsledelse	Generisk	MF	CRM	Spørreundersøkelse, teoretisk rammeverk	Relasjonsledelsessystemer, implementert gjennom samarbeid og fleksibel atferd, samt fornyet gjennom tilpasning og kunnskap utledet fra erfaring og utfordrende nåværende forutsetninger vedrørende relasjonsledelse, er nøkkeldimensjoner knyttet til å drive relasjonsledelse.
20 Jen, Chou & Allenby	2009	Kundeverdi	Forsikring Andre	MF	CRM	Analyse av sekundærdata	Antakelsen om at kjøpstidspunkt og kvantitet er navhengige av hverandre kan føre til overvurdering av kundeverdi.

21	Jing & Lewis	2011	Varelager	Netthandel	MF	CRM	Analyse av sekundærdata	Varemangelstrate har stor effekt på selgerens lønnsomhet. Høyere leveransegrad kan oppnås gjennom små reduksjoner i varemangelstrate. Prioritering av varelageret ihht transaksjons-historikk kan føre bidragsøkninger
22	Kim & Kim	2009	Organisasjons-kultur	Generisk	MF	CRM	Litteratur-gjennomgang, intervjuer	Uten en infrastruktur klar for CRM og uten kundefokuserte prosesser i bedriften vil ikke virksomheten øke ytelsen kun ved å innføre et CRM-system. Ledelsen kan bruke CRM til å vurdere måloppnåelse og holdninger blant toppledelsen.
23	Kim et al.	2011	Innovasjon	"Born globals"	MF	CRM	Spørreundersøk else	En "born global" sin kundeorientering er en effektiv tilrettelegger for innovasjon. Kundeorientering ser ut til å bidra signifikant med å opprettholde innovasjonsevnen.
24	King & Burgess	2008	Innovasjon	Generisk	MF	CRM	Simulering	Modellen har som intensjon å være et rammeverk som ledere kan bruke til å vurdere dynamikken av CRM-innovasjon.
25	Ko et al.	2008	Adopsjon	Morebransjen	MF	CRM	Spørreundersøk else	Organisasjonsstrategi, informasjonssystemets modning og produktkategori påvirker adopsjons-prosessen på en signifikant måte.

26 Krasnikov, Jayachandran & Kumar	2009	Implementering	Bank	MF	CRM	Stokastisk grenseanalyse, hierarkisk lineær modellering	CRM-implementering er negativt sammenfallende med kostnadseffektivitet, men positivt sammenfallende med profitteffektivitet. "Early adopters" har mindre fordel av CRM-implementering enn "late adopters".
27 Kumar et al.	2008	Kundeverdi	Produksjon	MF	CRM	Case-studie	CL V-basert ressursallokering førte til en ti-gangers økning i inntekter uten økt investering.
28 Kumar, Venkatesan & Leone	2011	Prestasjon	Generisk	MF	CRM	Longitudinelt studie	Markedsorientering har en positiv effekt på selskapets prestasjon både på kort og lang sikt. Konkurransefortrinnet er større hos selskapene som var tidlig ute med å utvikle markeds-orientering.
29 Lages, Lancaster & Lages	2008	Prestasjon	Bank	MF	CRM	Spørreundersøkelse	B2B-RELPERF-skalaen relateres positivt og signifikant med kundeloyalitet.
30 Li, Sun & Montgomery	2011	Kryssalg	Bank	MF	CRM	Analyse av sekundærdata	Krysssalgsforsøkene øker umiddelbar responstrate med 56%, langtidstrespons med 149% og profitt på lang sikt med 177%.
31 Libai et al.	2009	Verdsattelse	Tjenesteselskaper	MF	CRM	Simulering, analyse av sekundærdata	Finner at CE potensielt kan ha en nøkkelrolle i verdsettelsen av voksende tjenesteselskaper.

32 Maklan & Knox	2009	Return on investment	Generisk	MF	CRM	Aksjonsforskning	Markedssjefer kan forbedre ROI for investeringer i CRM.
33 Morgan, Slotegraaf & Vorhies	2009	Prestasjon	Multibransje	MF	CRM	Spørreundersøkelse	Merkevarerledelse og CRM har motstridende effekter på inntekts- og marginvekst.
34 Musalem & Yoshi	2009	Kundeverdi	Generisk	MF	CRM	Teoretisk utledning	Økt CRM-fokus i en bransje kan føre til økt konkurranse, og føre til at merprofit viskes ut som følge av økte forventninger.
35 Netzer, Lattin & Srinivasan	2008	Segmentering	Alumni-relasjoner	MF	CRM	Analyse av sekundærdata	Modellen gjør markedsførere i stand til å segmentere kundebasen på en dynamisk måte, og å undersøke metoder for hvordan selskapet kan endre kjøpsatferd på lengre sikt.
36 Orr et al.	2011	Prestasjon	Multibransje	MF	CRM	Spørreundersøkelse Analyse av sekundærdata	Selskaper kan ikke både utforske ny markedsinformasjon samt utnytte det man allerede har for å kunne forbedre inntjeningen, uten å risikere en negativ innvirkning på kundefokuserte markeds tiltak.
37 Park et al.	2010	Salgsstøtte	Halvledere- og kjemikalieselskaper	MF	CRM	Intervju Spørreundersøkelse	Bruk av SFA-teknologi har effekter på læring og salgsetferd, og dermed også på resultater av salgsforholdene.

38 Persson	2013	Kunde- lønsomhet	Bank	MF	CRM	Case-studie	Strategier med mål å modifisere kundetatterd kan redusere kostnadene ved å samhandling, mens de på samme tid oppretholder inntekt og lengden av kunderforholdet.
39 Piency	2009	Eksterne parter	Generisk	MF	CRM	Litteratur- gjennomgang	Strategiske eksterne forhold burde speiles i strategiske interne forhold. Innfallsvinkler til forbedring er blant annet prosessledelser og interne partnerstrategier og markedsførings-strategier.
40 Rapp, Trainor & Agnihotri	2010	Bruk av teknologi	Multibransje	MF	CRM	Spørre- undersøkelse	Evne til å bruke CRM-teknologi og kundeorientering har en positiv sammenheng med utviklingen av varige kunderforhold.
41 Reimann, Schilke & Thomas	2010	Prestasjon	Multibransje	MF	CRM	Spørre- undersøkelse Intervjuer	Linken mellom CRM og prestasjoner for selskapet er fullt mediert gjennom differensiering og kostnadsledelse.
42 Richards & Jones	2008	Verdigrivere	Generisk	MF	CRM	Teoretisk utledning	Større klarhet trengs når det gjelder definisjonen av CRM og identifiseringen av kjernefordeler i bruken som driver customer equity.
43 Ritter & Geersbro	2011	Avslutning av kunderforhold	Salgs- personale	MF	CRM	Spørre- undersøkelse	Et selskaps prosentandel av uønskede kunder reduseres signifikant når aksept av avslutning av kunderforhold øker.

44 Rust, Kumar, & Venkatesan	2011	Kundeverdi	Teknologi	MF	CRM	Simulering Sekundærdata	Utvikler en modell som i større grad enn tidligere modeller klarer å predikere fremtidig verdi av et kundeforhold.
45 Sa Vinhas et al.	2010	Distribusjons- kanal	Generisk	MF	CRM	Litteratur- gjennomgang	Ser spesielt en stor mulighet til å integrere multikanals kundeledelse og forskning på tradisjonell kanalutforming.
46 Saini et al.	2010	Kundeledelse	Multibransje	MF	CRM	Spørre- undersøkelse Intervjuer	Strategisk bruk av CRM-teknologi fører til bedre resultater når det er fokus på å bruke det til å lede B2B-forhold fremfor B2C-forhold.
47 Schweidel, Fader & Bradlow	2008	Tiltrekning av kunder	Telekom	MF	CRM	Analyse av sekundærdata	Finner positiv sammenheng mellom tiden for ervervelse av kunden og påfølgende lengde på forholdet.
48 Shin & Sudhir	2010	Kundeledelse	Generisk	MF	CRM	Teoretisk utledning	Stadfester når det er optimalt å belønne kunder under symmetriske konkurranseforhold, og at kundeledelse kan øke profitt med strategiske og fremidsrettede forbrukere.
49 Shum et al.	2008	Organisasjons- kultur	Bank	MF	CRM	Intervjuer	Indikerer en mulig korrelasjon mellom ansattes engasjement for CRM-initiativet og et positivt utfall for bankens prestasjon.
50 Stein & Smith	2009	Implementering	Multibransje	MF	CRM	Intervjuer Spørre- undersøkelse	Kundeinformasjonsorientering er assosiert med CRM-implementering, og at CRM-bruk har sammenheng med selskapets resultater i B2B-markeder.

51 Valentini, Montaguti & Neslin	2011	Kundens beslutningsprosess	Retail	MF	CRM	Analyse av sekundærdata	Kundens beslutningsprosess utvikler seg, en signifikant minoritet endrer beslutningsprosess i observasjonsperioden, og kunder som forandrer prosess går fra høy til lav respons på markedsføring.
52 Harrigan et al.	2011	Kundeleidelse	Multibransje	MF	CRM	Spørreundersøkelse	SMB adopterer ikke e-CRM som i litteraturen som fokuserer på større organisasjoner, men enklere versjoner av konseptet.
53 Jing & Lewis	2011	Varelager	Netthandel	MF	CRM	Analyse av sekundærdata	Varemanagerstrate har stor effekt på selgerens lønnsomhet. Høyere leveransegrad kan oppnås gjennom små reduksjoner i varemanagerstrate. Prioritering av varelageret iht transaksjons-historikk kan føre bidragsøkninger.
54 Li, Sun & Montgomery	2011	Kundeverdi	Bank	MF	CRM	Analyse av sekundærdata	Modellerer optimale kryssalgstrategier for hvordan man kan introdusere rett produkt til rett kunde på rett tidspunkt ved å bruke rett kommunikasjonskanal.
55 Chan, Wu & Xie	2011	Kundeverdi	Biokjemi	MF	CRM	Analyse av sekundærdata	Kunder som er anskaffet gjennom reklame fra Google-søk har høyere transaksjonsrate enn kunder anskaffet gjennom andre kanaler.
56 Ernst et al.	2011	Produktutvikling	Multibransje	MF	CRM	Spørreundersøkelse	CRM har positiv effekt på prestasjonene til nye produkter. Denne effekten blir moderert av CRM-belønningssystemer, men ikke CRM-teknologi.

57 Hillebrand et al.	2011	CRM-adopsjon	Multibransje	MF	CRM	Spørreundersøkelse	Effektiviteten av CRM reduseres når selskaper blir motivert til å adoptere dette under påvirkning av institusjonelt press fra selskapets omgivelser.
58 Vorhies, Orr & Bush	2011	CRM og resultat	Multibransje	MF	CRM	Spørreundersøkelse	Merkevarerledelse og CRM kan påvirke selskapets objektive finansielle prestasjoner.
59 Johnson et al.	2012	Kunde-lønnsomhet	Multibransje B2B-markedet	MF	CRM	Intervju Spørreundersøkelse	Å forfølge kundelønnsomhet har begrenset effektivitet hvis ikke det er flankert av en bredere rekke initiativer for å gjøre selskapet mer kundefokusert.
60 Rollins, Bellenger & Johnston	2012	CRM og resultat	Multibransje B2B-markedet	MF	CRM	Spørreundersøkelse	Handlingsorientert kunde-informasjonsbruk (direkte informasjons-bruk) bidrar til kunderesultater, men ikke direkte til bedriftsresultatet.
61 Coussement & Bock	2012	Kunde-gjennomtrekk	Gambling	MF	CRM	Analyse av sekundærdata	Resultater indikerer at gjennomtrekks-prediksjon er en verdifull strategi for å identifisere og profilere kundene som er i risikozonen.
62 Shah et al.	2012	Kryssalg	Multibransje	MF	CRM	Analyse av sekundærdata	Når enkelte kunder med gjennomgående atferdstrekk (f.eks. begrenset pengebruk, høyt forbruk av service) gjør krysskjøp, utviser de en nedadgående spiral i et ulønnsomt forhold.

63 Venkatesan & Farris	2012	Kampanje-avkastning	Detailhandel	MF	CRM	Kvasi-eksperiment	Eksposering for kupongkampanjer har større effekt på avkastning av kampanjen enn bruk av kupongen.
64 Kalaignanam & Varadarajan	2012	Outsourcing	Generisk	MF	CRM	Litteratur-gjennomgang	Ved å bygge på litteraturen presenterer forfatterne en konseptuell modell som avgrensner forløperne og konsekvensene av å outsource CRM og intensiteten av dette.
65 Holm, Kumar & Rohde	2012	Kunde-lønnsomhets-måling	Generisk	MF	CRM	Teoretisk utledning	Avanserthet av kundelønnsomhets-modeller må sees i forhold til hvor komplekse markedsforhold bedriftene må forholde seg til.
66 Kohamaki, Partanen & Møller	2013	Kunde- og leverandør-forhold	Industri	MF	CRM	Spørreundersøkelse	Demonstrerer hvordan den relasjonelle formen for sosialkapital legger til rette for profittpåvirkningen fra FOU-tjenester i forholdet.
67 Steel et al.	2013	CRM-kontekst	Multibransje	MF	CRM	Casestudie	Kontekst har sterk påvirkning på vurdering, implementering og design av CRM-prosjekter.
68 Stein et al.	2013	CRM og kundeinformasjon	Multibransje	MF	CRM	Teoretisk utledning	Presenterer en metode for klassifisering av CRM-data som kan hjelpe ledelsen i sine beslutninger.

69 Hansen, Beitelspacher & Deitz	2013	Kundeverdi	Hotell	MF	CRM	Spørreundersøkelse	Undersøker forløpere og konsekvenser av forbrukernes komparative verddivurdering over forholdets livssyklus.
70 Martelo, Barroso & Cepeda	2013	Kundeverdi	Bank	MF	CRM	Spørreundersøkelse	En spesifikk kombinasjon av organisasjonsmessige kapabiliteter kan øke kundeverdi.
71 Zaglia	2013	Merkevare-samfunn	Multibransje	MF	CRM	Analyse av primær- og sekundærdata	Kritiske faktorer for å lykkes med merkevarer-samfunn er å velge riktig samfunnstype, å kultivere forbrukernes interaksjon, og å holde seg oppdatert på det sosiale engasjementet.
72 Persson	2013	Kunde-lønnsomhet	Bank	MF	CRM	Case-studie	Strategier med mål å modifisere kundeatferd kan redusere kostnadene ved å samhandle, mens de på samme tid opprettholder inntekt og lengden av kunderforholdet.
73 Archer-Brown, Piercy & Joinson	2013	Kundeinformasjon	Generisk	MF	CRM	Spørreundersøkelse Fokusgrupper	Informasjonsinnhold i kommunikasjon har avgjørende betydning for å skape kundeverdi.
74 Iriana, Buttle & Ang	2013	CRM og organisasjonskultur	Multibransje	MF	CRM	Spørreundersøkelse	Organisasjoner med en mer passende organisasjonskultur med større sannsynlighet vil nyte finansielle resultater av sin CRM-virksomhet.

75 Schweidel & Knox	2013	Kundeverdi	Ideell organisasjon	MF	CRM	Analyse av sekundærdata	Studien finner resultater som støtter at deres modell på en bedre måte kan predicere kundeverdi enn modeller som ikke tar høyde for "latent attrisjon".
76 Neslin et al.	2013	Kundeverdi	Restaurant	MF	CRM	Analyse av sekundærdata	Kjøpsannynlighet og respons til markedsføringsinnsats avhenger av hvor lenge siden det er kunden gjorde det forrige kjøpet.
77 Leach & Liu	2014	Kunde-gjennomtrekk	Multibransje	MF	CRM	Intervju	Viktigheten av enkelhet og verdi når det gjelder å vinne kunder tilbake varierer med årsaken til at kunden forlot selskapet, formaliseringen av selskapets prosess for å vinne tilbake kunder, og markedsmuligheter.
78 Ritter & Andersen	2014	Kundeverdi	Multibransje	MF	CRM	Spørreundersøkelse	Utvikler en tredimensjonal portefølje-modell for forretningsforhold, og viser at modellen gir et godt utgangspunkt for kundestrategier og for å predicere fremtidig resultat.
79 Wang & Brennan	2014	Kundeleidelse	Hotellbransjen	MF	CRM	Case-studie	Fokus på key account management over lang tid har blitt påvirket av målsetningen ved inntektsledelse om å maksimere inntekt på kort sikt.
80 Trainor et al.	2014	Kundeleidelse	Multibransje	MF	CRM	Spørreundersøkelse	Kundesentrerte ledelsessystemer og teknologi innenfor sosiale medier ser ut til å ha en interaktiv effekt på bedriftsnivå som har positiv relasjon til resultater av

81 Kumar, Sunder & Leone	2014	Salgsledelse	IT-tjenester	MF	CRM	Analyse av sekundærdata	Identifiserer forfatterne to distinkte segmenter i salgsapparatet som viser forskjellig respons til varierende nivåer av opplæring og insentiver.
82 Stone	2011	Kommunikasjon	Små bedrifter	Ø	CRM	Intervju Spørreundersøkelse	Ledere i små bedrifter favoriserer direkte form for kontakt med regnskapfører og en rikhet av verbal kommunikasjon.

4.3 Gjennomgang av bidrag

4.3.1 Customer Accounting

Markedsføring

I denne perioden er det kun McManus & Guilding (2008) som gir utslag på dette søkeordet. Denne artikkelen danner noe av grunnlaget for problemstillingen, og er gjennomgått innledningsvis.

Økonomi

Ingen utslag på søkeordet.

4.3.2 Customer Profitability

Markedsføring

Customer profitability og kostnader

Kostnadsstyring står sentralt innenfor kundelønnsomhetskonseptet, og et utvalg av artikler i markedsføringslitteraturen fokuserer på dette.

Persson (2013) undersøker hvordan selskaper forsøker å endre deres kunders atferd, for på den måten å øke lønnsomheten til spesifikke grupper av eksisterende kunder. Bedringen i lønnsomhet er da et resultat av reduserte betjeningskostnader. Artikkelforfatteren evaluerer tre spesifikke initiativer tatt av europeiske banker for å modifisere kundenes atferd. Persson (2013) finner at strategier som har som mål å modifisere kundeforholdet på en positiv måte kan klare å redusere kostnadene ved å samhandle med kunden, mens de på samme tid opprettholder eller forbedrer kundeinntekt og lengden av kundeforholdet. Ledere som har ansvar for kunder og markedsføring kan ved hjelp av disse funnene oppnå økninger i CLV og CE. Artikkelen fokuserer på kostnadsstyring som en nøkkelaktivitet i forhold til kundeledelse, og svarer på denne måten på noe av kritikken vedrørende manglende kostnadsfokus innenfor markedsføring.

van Triest et al. (2009) studerer effektene av kundespesifikke markedsføringsutgifter på å beholde kunder, i tillegg til kundelønnsomhet, i en business to business-setting (heretter B2B). Artikkelen undersøker et selskaps som tilbyr hygienetjenester, og ser spesielt på hvilken effekt det har å tilby gratis utstyr til kunder. Dette har i følge forfatterne aldri blitt studert før. Studien finner at retention rate (raten for kunder som beholdes over tid) er høyere for kunder som blir tilbudt gratis utstyr, men at denne effekten kommer som et resultat av interaksjon med kundestørrelse. Førsteordens dynamisk analyse av paneldata viser at påvirkningen av målrettede markedsføringsutgifter på kundeprofitt er positiv for store kunder,

men at det ikke finnes noen effekt for mindre kunder. Således virker målrettede markedsføringsutgifter å være et verktøy for vedlikehold av forhold heller enn kundeutvikling. De hjelper i forbindelse med å beholde store kunder med høyere profitt, men de ser ikke ut til å hjelpe med å utvikle nye kunder til å bli større og mer profitable kunder.

Shah et al. (2012) hevder at både markedsføringslitteratur og kryssalg-praksis frem til nå har hatt tatt utgangspunkt i at krysskjøp blant kunder er positivt assosiert med kundelønnsomhet. Denne studien finner imidlertid resultater som indikerer at dette ikke alltid stemmer.) Når enkelte kunder med gjennomgående atferdstrekk (for eksempel begrenset pengebruk, inntektsreversering, høyt forbruk av service, bruk av tilbud) gjør krysskjøp, utviser de en nedadgående spiral i et ulønnsomt forhold (Shah et al., 2012). Tapene øker i takt med kryss-kjøpingen. Forfatterne finner at 10-35% av selskapenes kunder som krysskjøper er ulønnsomme, og står for en stor andel (39%-88%) av selskapets totale tap fra sine kunder. Videre presenterer artikkelforfatterne et to-steps rammeverk som kan hjelpe ledere med å skille mellom kunder som sannsynligvis vil utvise lønnsom krysskjøpsatferd og de som er ulønnsomme. Funnene gir en ny innfallsvinkel til krysskjøp, og kan motivere ledere til å tenke nytt rundt strategien om å maksimere krysskjøp blant sine kunder.

Holm et al. (2012) påpeker at måling av kundelønnsomhet er et viktig element når det gjelder styringen av kundeforhold. Kundelønnsomhetsbegrepet bidrar også til å gjøre markedsføringsavdelingen ansvarlig i forhold til resultatet i bedriften. Denne artikkelen utforsker fordelene og begrensningene av slike sofistikerte modeller og foreslår at graden av avansertethet på modellene må sees i forhold til hvor komplekse markedsforhold bedriftene må forholde seg til som bruker disse. Dette gir grobunn for et rammeverk for måling av kundelønnsomhet ved seleksjon av modeller. I tillegg kommer rammeverket med råd i forhold til design og implementering av modeller for måling av kundelønnsomhet når formålet er å allokere ressursene best mulig.

Customer profitability og kundeforhold

Svensden et al. (2011) undersøker påvirkningen et selskaps markedsstrategi har på å få involvert kunder i utvikling av nye produkter. Artikkelforfatterne viser videre at kundeinvolvering er positivt korrelert med kundelønnsomhet. De legger spesielt fokus på tre områder av markedsføringsstrategi: produkt differensiering, konkurrentorientering og fokus på merkeprofilering. Funnene indikerer at produkt differensiering og kundeorientering har positiv sammenheng med kundeinvolvering. Videre er også spesifikke kundeforholdsinvesteringer positivt relatert til kundeinvolvering. Studien viser at ledere som ønsker å involvere kunder i

produktutvikling burde utvikle sin markedsføringsstrategi nøye og bygge engasjement og forpliktelse gjennom spesifikke investeringer. Denne studien bidrar med å vise hvordan ulike områder av markedsføringsstrategien kan øke eller redusere muligheten for kundeinvolvering, og gjennom dette øke kundelønnsomhet.

Customer profitability og customer retention

Et sentralt element innenfor markedsføringslitteraturen er kostnaden ved å skaffe nye kunder versus kostnaden ved å beholde kunder.

Jahromi et al. (2014) hevder det nå er bredt akseptert at selskaper burde fokusere mer på å beholde gamle kunder enn å skaffe nye. For å oppnå dette bør man identifisere kunder som mest sannsynlig vil hoppe av, slik at de kan imøtekommes med skreddersydde insentiver eller andre tilbud. Dersom man ønsker å bruke slike strategier trenger man prediktive databasemodeller som er i stand til å identifisere kunder med høyere sannsynlighet for å hoppe av i nær framtid. En gjennomgang av litteratur innenfor modellering av kundegjennomtrekk avslører at B2B-konteksten generelt, og ikke-kontraktuelle settinger spesielt, har fått mindre oppmerksomhet enn business to consumer-konteksten (heretter B2C). For å adressere dette gapet, foreslår denne studien en innfallsvinkel hvor man undersøker store databaser for å modellere gjennomtrekk i ikke-kontraktuelle B2B-kontekster. Flere modelleringsteknikker blir sammenlignet i sin evne til å forutse gjennomtrekk. Teknikken som viste best ytelse ble brukt for å utvikle en profittmaksimerende kampanje for å beholde kunder. Resultatene bekrefter at den modelldrevne innfallsvinkelen for å forutse kundegjennomtrekk og utvikle strategier for å beholde kunder fungerer bedre enn andre vanlige ledelsesmetoder. Resultatene påvises å gi bedriften høyere resultat og bedre allokerte ressurser.

Enkelte artikler har også fokusert på hvordan et kundeforhold kan utvikle seg over tid.

Ritter & Andersen (2014) utvikler en tredimensjonal porteføljemodell for forretningsforhold som skiller mellom seks ulike kategorier. Basert på vurderinger av kundelønnsomhet, kundeforpliktelse, og vekstpotensial, gir posisjoneringen av et gitt kundeforhold i en portefølje ledere muligheten til å bestemme passende strategier for kunderelasjoner og resultatmålingsindikatorer. Forfatterne hevder modellen gir et godt utgangspunkt for kunde-strategier og for å predikere fremtidig resultat.

Rust et al. (2011) hevder at flere og flere selskaper har kundedatabaser som gjør det mulig for dem å analysere kundelønnsomhet over tid. Disse selskapene er ofte ute etter å finne ut hvem som er de viktigste kundene, angitt av deres nåværende eller historiske lønnsomhet

og fokusere innsatsen mot dem deretter. Fokus på lønnsomme kunder kan resultere i mer effektiv bruk av markedsføringsressurser, men denne tilnærmingen neglisjerer det faktum at kunder kan utvikle seg over tid. Noen kunder begynner som ulønnsomme i selskapet, men kan over tid utvikle seg til å bli svært lønnsomme. Andre kundeforhold kan starte meget lønnsomt, men deretter utvikle seg i en negativ retning ettersom tiden går. Forfatterne utvikler en modell som gir bedre resultater når det gjelder å forutsi fremtidig kundelønnsomhet enn tidligere modeller. Ved å bruke denne modellen i et casestudie ble avkastningen fra investering i markedsføringstiltak påvist å øke med 58%.

Customer profitability og kundeatferd

Enkelte forskere har fokusert på hvordan kundelønnsomhet kan benyttes til å påvirke kundenes atferd direkte.

Nies & Natter (2010) omhandler rabattkuponger (ikke-merkespesifikke) som gir kunden rett til rabatterte priser på et bredt sortiment av varer, og finner at disse kupongene appellerer like mye til brukere av etablerte merkevarer (*national brands*) som brukere av generiske merkevarer (*private labels*). Med generiske merkevarer menes merkevarer som produseres av en leverandør under en annen leverandørs merke. Eksempler på dette er First Price og Euroshopper. Det er uklart hvordan et bredt sortiment av slike kuponger påvirker kundenes kjøpsatferd. Forfatterne finner at rabattkuponger som dekker hele sortimenter øker lønnsomheten av både brukere av generiske og etablerte merkevarer, men at veien for å oppnå dette for de to gruppene er ulik. De som bruker generiske merkevarer kjennetegnes ved at lønnsomheten drives av at nye kunder kommer til som vanligvis ikke ville foretatt kjøp uten disse kupongene. I motsatt tilfelle, med brukerne av etablerte merkevarer, så ser man at lønnsomheten for butikken i stor grad øker som følge av at kunder nå kjøper dyrere merker og/eller dyrere produkter enn de gjorde tidligere. Basert på forskjellene i atferd blant de to gruppene og deres respons på disse rabattkupongene kommer forfatterne med segment-spesifikke implikasjoner for ledere. De hevder at man må ha ulike mål for promoteringen når det gjelder brukere av nasjonale og generiske merkevarer.

Gensler et al. (2012) påpeker at det å utvikle en strategi for online-kanaler krever kunnskap om effektene som kundenes online-bruk har på inntekter og kundebetjeningskostnader, noe som til slutt påvirker kundelønnsomheten. Forfatterne diskuterer teoretisk og utforsker empirisk disse effektene. Undersøkelsen av privatbank-kundene avslører at online-bruk øker kundelønnsomhet gjennom å øke inntektene samt at det får ned kundebetjeningskostnadene. Videre er inntektseffekten av økt online-bruk langt større

enn effekten av kundebetjeningskostnadene, selv om effekten av online-bruk på kundeinntekter og kostnader varierer med produktporteføljene. Selvseleksjon kan også fremkomme som en effekt av dette og kan være større enn effekten av online-bruk. Å ignorere effekten av selvseleksjon kan lede til dårlige avgjørelser fra ledelsens side i fremtiden.

Økonomi

Roslender & Hart (2010) påpeker at vi gjennom de siste tretti årene har sett en rekke kunderelaterte teknikker oppstå. Dette inkluderer kundelønnsomhetsanalyser, balansert målstyring og flere verktøy for strategisk økonomistyring. I stor grad er disse å karakterisere som forsøk på å konstruere kunden på en veldig konvensjonell måte, en måte som har mer nytte for bedriften enn for kunden. Lignende tendenser har vi sett i litteraturen innenfor markedsføringsledelse, der man i nyere tid har hatt et sterkt fokus på målbarheten og kvantifiseringen av markedsføringsaktiviteter. Formålet med denne artikkelen er å komme med en gjennomgang samt en kritikk av eksisterende kunderegnskapsteknikker og tilnærminger, samt å identifisere noe av det fundamentale ved å sette kunden i fokus.

Cardinaels (2008) hevder at de fleste studier innenfor kostnadsbaserte avgjørelser undersøker effekten på profitt av kostnadsrapporter som har lagt til grunn ulike metoder for å allokere kostnader. I praksis er det slik at selskapers kostnadsrapporter ofte bruker den samme kostnadsallokeringsmetoden, men med kun små variasjoner i måten dataene blir presentert på. Ved å bruke en kundelønnsomhetsrapport utarbeidet på bakgrunn av ABC, presentert enten som tabell eller grafisk, analyserer deltakerne en kompleks prisings- og ressursallokeringsprosess som påvirker selskapets lønnsomhet. Cardinaels (2008) undersøker gjennom eksperimenter hvilken innvirkning en kostnadsrapports format for presentasjon har på profitt når det gjelder en beslutningstagers nivå av kunnskap om kostnadsstyring. Resultatene fra eksperimentet viser en sterk sammenheng mellom presentasjonsform og kunnskapen om kostnadsstyring. Spesielt var det slik at beslutningstagere med et lavt kunnskapsnivå oppnådde høyere profitt når de brukte et grafisk format for sammenlikning kontra tabeller. Enda mer overraskende var det at grafer (kontra tabeller) hadde en motsatt effekt på profitten for brukere med et høyt kunnskapsnivå hva angår kostnadsstyring. Dette resultatet har brede implikasjoner: For å fasilitere beslutninger av et mangfold av brukere av regnskapstall (ledere, eksterne investorer etc.) kan det være at selskaper må tilpasse presentasjonsformatet av regnskapstallene ut i fra hvor sofistikerte brukere av regnskapsinformasjon personene de snakker til er.

4.3.3 Customer Lifetime Value

Customer lifetime value og markedsverdi

Ambler & Roberts (2008) tar utgangspunkt i et utstrakt premiss om at markedsføringsprestasjoner kan og burde bli evaluert finansielt. En del bidragsyttere har tatt til orde for å identifisere enkle måltall som kan vurdere et selskaps markedsføringsprestasjon, et såkalt ”*silver metric*”. Artikkelforfatterne gjennomgår argumentene for og mot denne typen måltall generelt, og spesielt tre kandidater: *Return on Investment (ROI)*, *Discounted Cash Flow (DCF)* og *Return on Customer (ROC)*. Videre understreker forfatterne den kritiske og potensielt misledende rollen fremtidsvurderinger kan ha som sammenligningsgrunnlag for prestasjonsvurdering. Ambler & Roberts (2008) trekker frem customer equity og CLV som eksempler på DCF-teknikker, og påpeker at disse måltallene i seg selv ikke er gode nok til å beskrive et selskaps prestasjon. Artikkelforfatterne hevder at et mer tilfredsstillende mål for markedsresultater er nettopprofitt i perioden pluss eventuelle verdiøkninger bedriften har hatt gjennom markedsføring (for eksempel i merkevareverdi).

Srinivasan & Hanssens (2009) påpeker også at yrker innenfor markedsføring stadig blir mer utfordret til å undersøke og kommunisere hvilken verdi deres arbeid har for eierne av selskapet. Disse kravene skaper et behov for å overføre ressursallokering innenfor markedsføring og deres konsekvenser til finansielle effekter og selskapets verdi. Hensikten med denne artikkelen er å integrere den eksisterende kunnskapen om påvirkningen av markedsføring på firmaets verdi. Srinivasan & Hanssens (2009) summerer opp de empiriske funnene til dags dato (2009) og ser på om markedsføring skaper verdi for aksjonærene. Dette inkluderer påvirkningen på brand equity, customer equity, kundetilfredshet, forskning og utvikling, produktkvalitet og spesifikke handlinger i marketing-mix`en.

Stahl et al. (2012) undersøker forholdet mellom merkevareverdi og anskaffelse av kunder, hvordan man beholder kunder og profittmargin. Dette omtales i artikkelen som nøkkelkomponentene i CLV. Artikkelforfatterne finner at merkevareverdi er signifikant sammenbundet med komponentene i CLV, spesielt representert ved kjennskap til merket. Artikkelforfatterne finner sammenheng mellom differensiering og høy kundeløynnsomhet, men også mellom differensiering og lavere anskaffelses- og beholdelsesrate. Forfatterne finner videre at markedsføringsaktiviteter indirekte påvirker CLV gjennom merkevareverdi. Simulering viser at endringer i markedsføring, eller endogene endringer av merkevareverdi, kan ha viktige effekter på CLV. Funnene indikerer at den ”myke” og ”harde” delen av markedsføring bør ledes på en koordinert måte.

Weir (2008) påpeker at det gjennom de to siste tiårene har vært en intensivering av markedsføringsaktiviteter som har utviklet konsepter relatert til kundelønnsomhet og kunde verdi. Disse utviklingene har ført til etablering av en rekke teknikker vedrørende kunde verdsettelse, og kan sorteres i tre distinkte kategorier: kundelønnsomhetsberegning, customer lifetime value og customer equity. Denne artikkelen forsøker å klargjøre og diskutere de teoretiske påvirkningene på disse kategoriene, samtidig som den forsøker å presentere noen implikasjoner for fremtidig utvikling av kunde verdsettelses mål.

Customer lifetime value og kunde ledelse

Hvordan man allokere ressurser har vært fokus for en rekke studier i perioden. Spesielt har man undersøkt hvordan CLV kan benyttes i forbindelse med ledelse av kunder.

Kumar et al. (2008) hevder at kunde ledelses aktiviteter hos selskaper involverer å ta konsistente avgjørelser over tid. Dette dreier seg om (1) hvilke kunder man burde rette seg mot, (2) andelen ressurser man skal allokere til de utvalgte kundene, og (3) valg av kunder som skal utvikles til å øke fremtidig kundelønnsomhet. De påpeker videre at måling av kundelønnsomhet og en dyp forståelse for sammenhengen mellom selskapets handlinger og kundelønnsomhet er kritisk for å sørge for suksess ved de overnevnte avgjørelsene. Kumar et al. (2008) presenterer en casestudie av hvordan IBM benyttet customer lifetime value (CLV) som en indikator på kundelønnsomhet, og allokerte markedsføringsressurser basert på CLV. I en pilotstudie implementert for omtrent 35 000 kunder førte denne innfallsvinkelen til reallokering av ressurser for omtrent 14% av kundene sammenlignet med tidligere brukte allokeringsregler. Den CLV-baserte ressursreallokeringen førte til en økning i inntekter med omtrent \$20 millioner (ti-gangers økning) uten noen forandringer i markedsføringsinvesteringen. Den suksessfulle implementeringen av den CLV-baserte innfallsvinkelen førte til økt effekt av investeringer i markedsføring.

Homburg et al. (2009) hevder det finnes få studier som gir konseptuell og empirisk innsikt i kunde portefølje ledelse (customer portfolio management). Videre hevdes det at de fleste har en statisk innfallsvinkel når de analyserer en kunde portefølje. Forfatterne finner i sin studie at en statisk innfallsvinkel overvurderer verdien av noen kundesegmenter mens de undervurderer andre, i forhold til en dynamisk innfallsvinkel. Forfatterne finner at defensiv ledelse er relativt mer passende for ledelse av segmenter som havner midt på treet når det gjelder lønnsomhet, mens det motsatte er tilfellet for segmenter i bunnen. Det siste funnet er at generelle kunde karakteristikk og aggregerte transaksjonskarakteristikk indikerer

fremtidig segmentdynamikk, mens data om spesifikk produktbruk differensierer kunder i henhold til nåværende verdi.

Persson & Ryals (2014) utforsker hvordan avgjørelser om kundedelelse blir gjort i de ledende nordiske bankene, og om disse avgjørelsene er drevet av analyse av CLV-informasjon som finnes tilgjengelig via CRM-systemet, eller av tommelfingerregulheuristikker. Funnene indikerer at bruken av ledelsesmessige heuristikker er overraskende utbredt, og at antallet avgjørelser tatt på basis av tommelfingerregler og magefølelse i stor grad overgår avgjørelser basert på mål som CLV i antall.

Jing & Lewis (2011) sier at usikkerhet i etterspørsel i tilbud fører ofte til at man ikke alltid har nok varer på lager. Manglende varelager kan ha konsekvenser for kundeatferd både på kort og lang sikt. Forfatterne finner at varemangelsrate har en dramatisk, men ikke-lineær, effekt på selgerens lønnsomhet. Dette indikerer at et selskap kan oppnå mange av fordelene ved høyere leveransegrad gjennom små reduksjoner i varemangelsrate. De finner også signifikante forskjeller for hvordan ulike typer kunder responderer på varemangel, og at å prioritere varelageret i henhold til transaksjonshistorikk kan føre til store økninger i bidrag samtidig som det bare krever moderate reduksjoner i varemangelsraten.

Ekinci et al. (2014) utvikler en detaljert modell for customer lifetime value (CLV), og ønsker å sette fokus på de viktigste og mest relevante indikatorene i bankbransjen. Forfatterne viser at nye indikatorer som monetær verdi, risiko ved konkrete tjenester, og produkt/tjeneste-eierskapsrelaterte indikatorer er signifikante. Et spesielt interessant funn er at produktutviklingsstrategi har en avgjørende rolle for å øke CLV, fordi produktrelaterte variabler har direkte innvirkning på CLV i henhold til modellen.

Customer lifetime value og kundeforhold

Et utvalg artikler har fokusert på hvordan samhandling over tid mellom leverandør og kunde kan ha konsekvenser for verdiskapning.

Songailiene et al. (2011) har til hensikt å bidra med en mer utfyllende konseptualisering av leverandør oppfattet verdi i B2B-forhold. Artikkelforfatterne foreslår at leverandør oppfattet verdi er et begrep som består av tre verdidimensjoner. Disse tre dimensjonene fanger opp finansielle, strategiske og samskapende verdier av et kundeforhold, som i sin tur blir bestemt av kundens og forholdets kapabiliteter og evner. Ulikt tidligere forskning har denne artikkelen et fokus på verdien leverandør og kunde skaper sammen, eksemplifisert ved bruk av CLV.

Kumar et al. (2011) påpeker at ny forskning empirisk sett har karakterisert kjøper/selger-forholdet som dynamisk utviklende fra en diskret ("*discrete*") tilstand til en annen. De hevder at en kunde med høyere transaksjonsverdi også kan antas å ha høyere livstidsverdi for selskapet. Nyere bevis indikerer imidlertid at høyere transaksjonsverdi kan være forbigående. Dermed er ikke forbindelsen mellom transaksjonsverdi og CLV nødvendigvis åpenbar. En kunde i høyeste tilstand av kundeforholdet i en gitt periode gir ikke nødvendigvis høyest CLV. Forholdet mellom transaksjonsverdi og livstidsverdi kan være ikke-monoton. På samme tid finner forfatterne et ikke-monotont forhold mellom optimal utgiftsmengde som burde rettes mot kunden og kundens CLV. Det optimale nivået av markedskontakter er ikke høyest for kundene med høyest antatt CLV. Derfor vil å ikke ta høyde for langtidseffekter av markedsføring føre til sub-optimale markedsføringsbudsjetter. Videre viser en sammenligning med nåværende markedsføringsutgifter at dagens praksis er nærmere den myopiske (korttenkte) enn den fremtidsrettede.

Wright & Riebe (2010) ønsker å teste hvorvidt merkefracfall utviser tegn på dobbelstraff. Dobbeltstraff vil si at mindre merker både opplever høyere fracfall og har mindre kunder. Artikkelen undersøker også hvorvidt stokastiske modeller kan bidra med nyttige "*benchmarks*" (referanseverdier) for forventede merkefracfallsrater. Resultatene viser at merkefracfall faktisk utviser tegn på dobbelstraff. Nesten alt merkefracfall i markedene som ble studert kunne forklares ut ifra kategorien som ble undersøkt, og markedsandelen til merket. Artikkelen lukker et gap i merkefracfallslitteraturen ved å vise at et gitt nivå av fracfall er en naturlig karakteristikk av ethvert marked, gitt variasjoner i markedet dominert av markedsandel.

Sun & Li (2011) hevder at det er viktig å forstå hvordan kunden reagerer på serviceallokeringer, ettersom servicesentre blir avgjørende eiendeler for å forbedre kundeforhold og profitt. Ved å bruke kundehistorikk fra et telefonbrukerstøttesenter hos en internettleverandør, undersøker artikkelforfatterne empirisk hvordan geografisk plassering av brukerstøttesenter påvirker tjenestevarighet og hvor mange kunder man beholder ("*customer retention*"). De demonstrerer gjennom simuleringer at læring gjør et firma i stand til å foreta mer skreddersydde allokeringer, og at å handle i henhold til langtidskundenes reaksjoner gjør at selskapet tar proaktive avgjørelser som hindrer kunder i å forlate dem.

Customer lifetime value og kundebasemodeller

Siden CLV er et uttrykk for fremtidig inntjening, har en rekke studier undersøkt hvordan man på best måte kan forsøke å forutse denne.

Oest & Knox (2011) sier at kundebasemodeller, som BG/NBD-modellen og Pareto/NBD-modellen, predikerer fremtidige kundekjøp basert på kundenes observerte transaksjonshistorie med selskapet. Forfatterne utvider BG/NBD-modellen, og inkluderer et ikke-transaksjonselement som har noe å si for fremtidige kjøp, nemlig kundeklager. Modellen bevarer flere av de attraktive egenskapene ved den originale BG/NBD-modellen. Den kan implementeres i allerede eksisterende software, i tillegg til at estimering bare krever kundespesifikke statistikker snarere enn detaljerte data fra transaksjonssekvenser. Selv om klager er sjeldne og ikke omhandler en transaksjon så kan de lede til ulik, men betydelig, innsikt i hvordan kunder handler og hvorfor de faller fra. Det faktum at kunder nå handler raskere, men også oftere forlater leverandøren enn før, er et av funnene som gjøres. Dessuten blir det gjort funn som tilsier at kunder som faller fra etter et kjøp er mer like hverandre enn kunder som har meldt inn en klage for deretter å slutte å handle med bedriften på grunn av dette.

Hoppe & Wagner (2014) utvikler tanken om nøkkelord for livstidsaktivitet i kundebaseanalyse, og utvikler Pareto/NBD-modellen videre. Forfatterne diskuterer først påvirkningen av livstidsindikatorer, for eksempel kunders konseptuelle respons på markedsføringsaktiviteter, og demonstrerer videre hvordan slike nøkkelord kan bygges inn i Pareto/NBD-modellen. Hoppe & Wagner (2014) analyserer teoretisk hvilke implikasjoner denne atferdsmessige indikatoren kan ha på modellens prediksjoner. Bevis fra mobiltelefonbransjen støtter relevansen av konseptet: Den empiriske studien finner substansiell forbedring av prediktiv nøyaktighet i to uavhengige utvalg.

Fader et al. (2010) viser til at mange selskap sporer gjentakende transaksjoner på basis av diskret tid (tid som distinkte og atskilte punkter). Disse inkluderer (1) selskaper som kun har transaksjoner som kan skje ved faste, regulære intervaller, (2) selskaper som ofte assosierer transaksjoner med spesifikke hendelser, (3) organisasjoner som velger å benytte diskret rapporteringsperioder selv om transaksjonene kan oppstå til enhver tid. Mange av disse bedriftene opererer i ikke-kontraktuelle settinger, der de har vanskeligheter med å differensiere mellom de kundene som har avsluttet deres forhold til selskapet, og de som kun har en lang pause mellom to transaksjoner. Fader et al. (2010) utvikler en modell for å predikere fremtidige kjøpsmønstre for en kundebase som kan bli beskrevet av disse strukturelle karakteristikene. Deres beta-geometriske / beta-Bernoulli (BG/BB)-modell

fanger opp både kunders kjøp mens de er ”levende” og tid til hver kunde ”dør” permanent. Modellen er enkel å implementere i et standard regnearkprogram, og gir relativt enkle uttrykk for forventede fremtidige transaksjoner basert på observert atferd i fortiden (og andre kvantiteter av interesse for ledelsen). De prøver ut sin modell på donasjoner som er gitt av støttespillere av en ideell organisasjon lokalisert i USA. Fader et al. (2010) finner at BG-BB-modellen er i stand til å beskrive og predikere fremtidig atferd i en kundebase.

Glady et al. (2014) påpeker at customer lifetime value kombinerer transaksjonstiming, forbruket og prosessen der kunder faller fra i én modell. Nylig har dette potensielle forholdet mellom disse prosessene, enten på individnivå (intra-kundekorrelasjon) eller mellom kunder (inter-kundekorrelasjon), fått økt oppmerksomhet. For alle produktkategoriene som undersøkes i denne artikkelen finner forskerne en substansiell mengde inter- og intra-kundekorrelasjon. På inter-kundenivå er det i gjennomsnitt slik at hyppige kjøpere ser ut til å bruke mer per transaksjon enn andre kunder. I tillegg blir det, i gjennomsnitt, påvist at storkjøpere har en lengre levetid. På intra-kundenivå finner forfatterne at eksistensen og intensiteten av kompenserende kjøpsatferd varierer på tvers av produktkategorier og fra kunde til kunde. Fra et ledersynspunkt hevder de at deres tilnærming øker muligheten til å predikere selskapets fremtidige kontantstrøm, spesielt for de produktkategoriene og kundene der korrelasjonen er sterkest. Videre gir korrelasjonsparameterne i tillegg innsikt i tradisjonell verdivurdering av kunder når det gjelder størrelse, holdbarhet og volatilitet på kontantstrømmene som hver kunde genererer. De konkluderer med å diskutere hvordan denne innsikten kan brukes til å forbedre avgjørelser rundt kundeporteføljer.

Jen et al. (2009) hevder at analyse av kunde verdi innenfor direkte markedsføring typisk kombinerer kundetiming og kvantitetsdata i en enkelt statistikk som blir brukt til å regne ut CLV, rangere kunder for differensierte handlinger, og identifisere prospekter for kryssalg. Nyere modeller antar imidlertid at kjøpstidspunkt og kvantitetsavgjørelser er ukorrelerte over tid. I denne artikkelen viser artikkelforfatterne at kalkuleringer av kunde verdi kan være påvirket av støy i disse modellene når timing og kvantitet er korrelert. Forfatterne foreslår alternative modeller som fører til substansielle forbedringer i lønnsomhet i to datasett hentet fra bedrifter innenfor direkte markedsføring. Resultatene indikerer at man kan overvurdere kundens livstidsverdi dersom man antar at kjøpstidspunkt og kvantitet er ukorrelert.

Customer lifetime value og kundeanskaffelse

Valenzuela et al. (2014) påpeker at tidligere studier viser hvordan strategier basert på CLV kan øke lønnsomheten av et selskap. For de fleste typer tjenestebedrifter er salgspersonalet direkte deltakere i å implementere CLV-konseptet. Tidligere forskning svarer derimot ikke på hvorvidt en salgspersons CLV-orientering har sammenheng med profitt gjennom at selgeren ser på kunden som et prosjekt som skal gi avkastning over tid. Valenzuela et al. (2014) bruker data for salgspersonalet i en stor chilensk bank. Funnene støtter ikke ideen om at det optimale nivået av CLV-orientering er avhengig av selgerens kundeorientering, tilpassende salgsatferd eller erfaring. Dette betyr at CLV-orientert atferd kan være effektiv for et vidt spekter av selgere. Denne studien bidrar dermed, både for forskere og ledere, til å se nærmere på hvordan man kan øke prestasjonene til en selger. Forfatterne indikerer at bedrifter bør overvåke CLV-orienteringen blant selgere i større grad.

Kumar et al. (2014) hevder at forskning på evaluering av salgssystemet i stor grad har fokusert på reflektive mål som salgsvolum, inntekt, og lederevalueringer. Bedrifter beveger seg imidlertid fra et produktfokus til et kundefokus, og fra et historisk til et fremtidsrettet perspektiv. Salgsorganisasjoner må dermed tilpasse seg til en markeds plass i forandring for å maksimere prestasjonsverdi. Artikkelforfatterne foreslår et fremtidsrettet og profittorientert mål ("*metric*") som kan evaluere og demonstrere effekten av opplærings- og insentivtyper på en salgsmanns fremtidige verdi. Forfatterne identifiserer i sin studie to distinkte segmenter i salgssystemet som viser forskjellig respons til varierende nivåer av opplæring og insentiver. Dette indikerer at det ikke er optimalt å tilby den samme løsningen til alle som jobber i salgssystemet. Til slutt evaluerer forfatterne også størrelsen på de foreslåtte effektene på kort og lang sikt, og viser at størrelsen kan variere avhengig av tidshorisonten som blir vurdert.

Chan et al. (2011) har som hovedmål å måle verdien av kunder som anskaffes fra Google Search-reklame ved å ta høyde for to faktorer som har blitt oversett i den konvensjonelle metoden som har blitt bredt adoptert i bransjen: (1) spillover-effekten av søkereklame på anskaffelse av nye kunder og salg gjennom offline-kanaler, og (2) livstidsverdien til de anskaffede kundene. For å estimere CLV, benytter Chan et al. (2011) metodologi fra CRM-litteraturen ved å utvikle en integrert modell for kundens livstid, transaksjonsrate, og brutto profittmargin, mens de tar høyde for individuell heterogenitet og full korrelasjon mellom de tre prosessene. Resultatene viser at kunder som er anskaffet gjennom reklame fra Google-søk har høyere transaksjonsrate enn kunder anskaffet gjennom andre kanaler. Etter å ha tatt høyde for fremtidige kjøp og spillover-effekt til offline-kanaler, er den kalkulerte verdien av nye kunder ved å benytte artikkelforfatternes innfallsvinkel

høyere enn verdien kalkulert gjennom konvensjonelle metoder. Innfallsvinkelen brukt i denne studien bidrar med et praktisk rammeverk hvor selskaper kan evaluere profitten som har oppstått gjennom søkerklame gjennom en multikanals-setting på lang sikt.

Customer lifetime value og kundehenvvisninger

Kumar et al. (2010) hevder at mange selskaper nå bruker markedsføringskampanjer med fokus på kundehenvvisninger, blant annet for å benytte verdien av word-of-mouth som et verktøy for å skaffe nye kunder. Tidligere forskning har identifisert en metode for å beregne verdien av henvisninger ved å bare bruke kundens tidligere henvisningsatferd i begrepet customer referral value (CRV). Artikkelforfatterne utvikler og tester en ny firestegs innfallsvinkel for å beregne CRV. De finner at det er kritisk å lede kunder i henhold til både CLV og CRV-verdier for å maksimere profitt, og at det å forstå atferdsdriverne bak CRV kan hjelpe ledere med å målrette seg enda bedre mot de mest lønnsomme kundene med markeds kampanjer.

Schmitt et al. (2011) støtter at henvisningsprogrammer har blitt en populær måte å skaffe nye kunder på, men at det ikke finnes bevis for at kunder som skaffes på denne måten er mer lønnsomme enn andre kunder. Artikkelforfatterne ser på dette gapet, og undersøker i hvilken grad henviste kunder er mer lønnsomme og mer lojale. De finner at henviste kunder (1) har høyere bidragsmargin, men at denne effekten eroderes over tid, (2) har en høyere retention rate og at denne effekten forblir sterk over tid, (3) og er mer verdifulle både på kort og lang sikt. Gjennomsnittsverdi av en henvist kunde er minst 16% høyere enn verdien av en ikke-henvist kunde med samme demografi og tidspunkt for start av kundeforhold. Forskjellen i verdi varierer mellom kundesegmenter, og selskaper burde dermed bruke en selektiv innfallsvinkel for deres henvisningsprogram.

Verlegh et al. (2013) ser også på henvisninger, blant annet å belønne forbrukere som snakker positivt om og anbefaler et merke eller et produkt. Forfatterne prøver i denne artikkelen å finne ut om, hvordan og under hvilke forhold det å gi en belønning for å anbefale produktet eller tjenesten påvirker mottagerens respons på denne anbefalingen. De foreslår en hypotese om at belønning på en negativ måte påvirker responsen til mottageren fordi det antyder at forbrukerne har visse baktanker med å gjøre disse anbefalingene. Forskerne finner støtte for hypotesen og viser at effekten er sterkere for de anbefalingene som kommer uoppfordret. De demonstrerer samtidig at det å belønne både mottager og avsender av en slik anbefaling, eventuelt en form for symbolsk belønning, kan eliminere de negative effektene diskutert over.

4.3.4 Customer Equity

Markedsføring

Customer equity og markedsverdi

Flere studier har undersøkt sammenhengen mellom customer equity og markedsverdien av et selskap.

Hanssens et al. (2009) hevder at markedsføringens vei til finansiell påvirkning går gjennom inntekter, og dermed gjennom kunder. Artikkelen forsøker å utforske hvordan markedsføringsinnsats og customer equity fører til effekter på markedet og skapelse av verdi for selskapet. Forfatterne nevner spesielt Kumar & Shah (2009), som viser at det er en klar sammenheng mellom customer equity og firmaets markedsverdi, både innenfor B2C og B2B. To hovedfunn blir gjort: (1) et rammeverk basert på customer equity kan forutse markedsverdien av et selskap, og (2) markedsstrategier som har til hensikt å øke CE øker både aksjeprisen og slå markedets forventninger. Hanssens et al. (2009) hevder disse funnene er viktige fordi det nå er mulig å identifisere sammenhengen mellom markedsføringshandlinger og customer equity.

Libai et al. (2009) utvikler et kvantitativt uttrykk for customer equity, og bruker dette til å forsøke å verdsette av ulike selskaper. Resultatene for seks av sju selskaper i fire tjenestekategorier er svært nær gjeldende aksjepris, noe som indikerer at customer equity har en nøkkelrolle i verdsettelsen av voksende tjenesteselskaper.

Schulze et al. (2012) hevder at kunder er det viktigste aktivaet for de fleste selskaper. Artikkelen utvikler et nytt teoretisk rammeverk for kundebasert verdsettelse, med grunnlag i verdsettelsesteori. Artikkelen skaper en forbindelse mellom verdien av alle kunder og shareholder value, og introduserer en ny effekt ("*leverage effect*") som kan benyttes til å oversette prosentendringer i customer equity til verdi for aksjeeiere. Artikkelforfatterne konkluderer med at det finnes en signifikant sammenheng.

Luo (2008) finner resultater som indikerer at et firmas investering i markedsføring før en "*initial public offering*" (IPO) reduserer underprising og øker tradingen av IPOen i aksjemarkedet. Effekten er viktigere for firmaer med høyere grad av kostnadsreduksjoner og i markeder med færre IPOer tradisjonelt. Artikkelen bidrar ved å bygge sterkere teorier rundt markedsbaserte eiendeler og customer equity.

Silveira et al. (2012) påpeker at selv om forskere har utviklet en rekke metoder for å modellere customer equity (CE), har det vist seg å være en vanskelig oppgave å produsere enkle og robuste modeller. Ofte må forskere ofre enkelheten til fordel for robusthet og kompletthet. Forfatterne undersøker to CE-baserte metoder for å regne ut proxier for

markedsverdi. Modellene er substansielt forskjellige i kompleksitet og hvilken type informasjon som blir brukt, men resultatene artikkelforfatterne får er tilnærmet likeverdige. Begge modellene bruker en CE-innfallsvinkel hentet fra Gupta et al. (2004). Silveira et al. (2012) finner at CE, under en enklere og statisk innfallsvinkel (og lagt til netto egenkapital) er en god proxy for markedsverdi og forholdvis ekvivalent til Gupta et al. (2004) sin bruk av CE under en dynamisk og mer komplisert innfallsvinkel.

Customer equity og ledelse

En av hensiktene ved å bruke begreper som customer equity er å gi ledere og aksjeeiere relevant informasjon som kan benyttes som beslutningsstøtte. Dette er undersøkt i et utvalg av artiklene.

Wiesel et al. (2008) hevder at det behøves informasjon som supplerer og komplementerer et selskaps tradisjonelle finansielle rapportering for å lage bro mellom det finansrapportering er i stand til å vise og hva som er målsetningene at det skal kunne vise. Denne typen informasjon kan hjelpe investorer og ledere i beslutningsprosessen ved å forklare hovedtrender og faktorer som underliggende utvikling, prestasjon, og posisjonen til et selskap. De hevder videre at selskaper som har en målsetning om å øke verdien av deres kundebase burde rapportere fremtidsrettede kundemål, fordi denne typen rapportering gjør kundeledelse mer sammenfallende med selskapets mål og investorenes perspektiver. De foreslår å regne ut customer equity som en nåverdi av CLV minus markedsføringsutgifter, og at dette målet benyttes i beslutningsprosessen.

Sublaban & Aranha (2009) har til hensikt å gi innsikt om hvordan estimer av customer equity (CE) kan hjelpe selskaper å overvåke konkurransen, hjelpe ledere å ta beslutninger om markedsføringsinvesteringer, og hvordan selskaper kan benytte deres markedsføringsinvesteringer til å maksimere nåværende og fremtidig avkastning. Spesielt trekker artikkelforfatterne i sin analyse av kunder i mobiltelefonbransjen frem at customer equity blant etterskuddsbetalende, kunder er 3,5 ganger høyere enn hos de som benytter forhåndsbetalte løsninger.

Lewis (2008) benytter en strukturell dynamisk programmeringsmodell for å analysere eierens investeringsbeslutninger vedrørende lønn i toppserien for baseball i USA. Modellen estimerer forholdet mellom optimal lønnsmengde og populasjoner i lokalmarkedet, og innflytelsen customer equity på lang sikt har på lønnsbeslutninger. Resultatene indikerer at markedspopulasjon og customer equity har en signifikant påvirkning på verdien av et lags lønnsbeslutninger.

Lim & Lusch (2011) sier at ved å bruke data på kundenivå har tidligere markedsføringsforskning utviklet en mikro-tilnærming, eller en ”*bottom-up*” tilnærming, for å forbinde markedsaktiviteter med verdi for eierne av bedriften. Forfatterne utvikler en makro-tilnærming til problemet, altså en ”*top-down*”-tilnærming, der man bruker selskapsdata fra offentlig tilgjengelige regnskap. Testresultatene viser at inntjeningskomponenten støttet av salg har en høyere prisingsmultiplenum enn de andre komponentene av inntjening i selskapsspesifikke tidsseriedata. Forfatterne tester også hypoteser fra fem markedsrelaterte drivere knyttet til i hvilken grad en økning i salget blir konvertert til en økning i verdi for eierne av bedriften. Gjennom forskningen blir det utviklet tre nyttige ledelsesverktøy. Først foreslår forfatterne at selskapene skal utvikle salgsmargin-strategier og strategier for å kapitalisere på marginen, og de viser at man kan kartlegge disse strategiene i en planleggingsmatrise. Videre utvikler de en alternativ metode for å estimere *customer equity* ved bruk av offentlige regnskap. Til slutt viser de hvordan et selskap kan bruke en makro-tilnærming og sammenlikne sin egen innsats med aktører i samme industri for å tilegne seg innsikt i dynamikken som preger konkurransen der de opererer.

Richards & Jones (2008) identifiserer en kjernegruppe av forventede CRM-fordeler, og undersøker deres evne til å øke selskapets ”*value equity*”, ”*brand equity*”, og ”*relationship equity*”, som igjen betegnes som komponenter av *customer equity*. Gjennom ti proposisjoner utforsker artikkelforfatterne teoretisk de forventede effektene av disse driverne, og etablerer et rammeverk for å måle CRM og støtte sammenhengen mellom CRM og resultater.

Skiera et al. (2011) viser hvordan deres ”*customer equity sustainability ratio*” (CESR) komplementerer CE-rapportering og skaper større gjennomsiktighet av konsekvensene av verdipapirisering (”*securitization*”) for fremtidig inntjening og risikoen knyttet til denne forretningsmodellen. Modellen sammenligner den framtidige verdien av en eksisterende kundebase med nåværende inntjening. Forfatterne anbefaler videre at markedsføringsavdelingen burde spille en prominent rolle i å tilby interessenter substansiell informasjon om langtidsverdien av kundebasen.

Customer equity og kundeforhold

En rekke studier har fokusert på hvordan *customer equity* kan brukes i forbindelse med ledelse av kunder og kundeforhold.

Bruhn et al. (2008) utvikler et formativt målingsinstrument for *customer equity*-ledelse som et andreordens begrep som indikerer hvor intenst selskaper orienterer sin kundeledelse mot kunde verdi og *customer equity*. På bakgrunn av denne prosessen modellerer

forfatterne customer equity-ledelse som en funksjon av tre formative dimensjoner: Customer equity-analyse, customer equity-strategi, og customer equity-handlinger, alle målt ved flere formative indikatorer.

Tsao (2013) bruker en metode for ikke-lineær programmering for å balansere målene for vekst i markedsandel på kort sikt og customer equity på lang sikt. Hensikten med denne innfallsvinkelen er å bestemme optimal kostnadsallokering med hensyn på å skaffe nye kunder og å beholde gamle, samt å balansere disse målene. Forfatteren viser at differensialkostnaden ved marginaleffekter, "ceiling rate", effektivitet, og allokering av midler til nye kunder og til å beholde av gamle kunder for å oppnå vekst i markedsandel kan maksimere customer equity.

Wagner et al. (2009) kommer med en hypotese om at endring i kundestatus har en asymmetrisk negativ effekt, utledet med utgangspunkt i prospekt- og følelsesteori. Studien gir bevis for at lojalitetsintensjoner er lavere for degraderte kunder enn for de som aldri har fått tildelt en foretrukket status. Det kan tyde på at hierarkiske lojalitetsprogrammer kan drive vekk ellers lojale kunder fra firmaet. Forfatterne presenterer til slutt en analytisk modell som kan forbinde statusdegradering til customer equity som verktøy innenfor beslutningstaking.

Libai et al. (2009) hevder at forskningslitteraturen sjelden har modellert hvordan tjenester penetrerer et marked, og at den ikke har undersøkt effekten kundeslitasje eller utmattelse har på vekst. Artikkelforfatterne kombinerer diffusjonsmodellering med en CRM-innfallsvinkel for å undersøke påvirkningen av kundeslitasje på vekst i tjenestemarkeder. Spesielt fokuserer de på å modellere effekten av de-adoptering og kundegjennomtrekk på utviklingen av en kategori og vekst av individuelle selskaper. Forfatterne viser at ignorering av de-adoptering kan påvirke parameterestimering, spesielt markedspotensiale.

Johnson et al. (2012) påpeker at både akademikere og praktikere innenfor markedsføring i løpet av det siste tiåret har argumentert for implementering av customer equity-prinsipper i bedrifter. Studien finner at de fleste selskaper er flinkere til å vedlikeholde kundeforhold i henhold til deres profittpotensial, sett opp i mot å skaffe nye kunder. Vedlikehold av forholdene ser også ut til å ha en større påvirkning på selskapets resultater. Studien indikerer at å forfølge kundelønnsomhet har begrenset effektivitet hvis ikke det er flankert av en bredere rekke initiativer for å gjøre selskapet mer kundefokusert.

Lewis et al. (2013) hevder at forskere innenfor abstrakt markedsføring lenge har anerkjent at den nåværende kundepopulasjonen kan påvirke atferden til prospektive kunder. Denne artikkelen benytter eksisterende markedsføringsteori til å undersøke empirisk hvordan

endringer av demografiske segmenter i studentmasser påvirker fremtidig etterspørsel etter MBA-programmer.

Vogel et al. (2008) undersøker effekten av kundens oppfatning av markedsføringsaktiviteter på kundeholdning og atferd i form av fremtidig salg. De påstår at kundens oppfatning av verdi, merke og forhold ("*customer equity drivers*") påvirker lojalitet og fremtidig salg. Studien finner videre støtte for at customer equity-drivere kan forutse framtidig salg på et signifikant nivå, selv etter kontroll for nåværende salgsnivå.

Customer equity og word-of-mouth

Et utvalg av studiene i perioden fokuserte på customer equity i en kontekst som omhandler sosial vareprat.

Libai et al. (2013) undersøker hvordan akselerasjon og utvidelse kan kombineres for å generere verdi i et word-of-mouth-program for et nytt produkt. Artikkelforfatterne definerer et programs "*sosiale verdi*" som den globale endringen av customer equity som kan tilskrives word-of-mouth-programmets deltakere. De regner ut programmets sosiale verdi i forskjellige scenarier ved å bruke en agent-basert simuleringsmodell og empirisk data fra 12 sosiale nettverk i ulike markeder som inputdata til simuleringen. Forfatterne viser hvordan utvidelse og akselerasjon integreres for å skape et programs sosiale verdi, og illustrere hvordan hver faktors rolle blir påvirket av elementer som konkurranse, målrettelse av programmer, profittreduksjon og retention. Resultatene kan ha implikasjoner for hvordan denne typen programmer bør utformes og evalueres, og for profitten til vareprat generelt.

Ryals (2008) hevder at netto nåverdi-metoder som CLV og customer equity har vokst fram som foretrukne metoder for å undersøke den finansielle verdien av kunder. Denne typen utregninger tar imidlertid ikke innover seg verdien av andre viktige, men indirekte, kilder til verdi - for eksempel offentlig støtte av et produkt eller word-of-mouth. Denne artikkelen undersøker utviklingen og bruksområdene til tre prosesser som kan benyttes til å avgjøre indirekte verdi i B2B og B2C-kontekster.

Villanueva et al. (2008) hevder at selskaper kan skaffe kunder gjennom kostbare men hurtigvirkende markedsføringsaktiviteter, eller mer sakte-virkende og kostnadseffektive word-of-mouth-prosesser. Suksess på lang sikt avhenger av hver enkelt kundes bidrag til customer equity, og artikkelforfatterne foreslår og tester en empirisk modell som fanger opp langtidseffektene av denne. Funnene indikerer at kunder som skaffes via konvensjonell markedsføring bidrar mer til verdi på kort sikt, mens word-of-mouth-kunder bidrar nærmere dobbelt så mye til langtidsverdien av firmaet.

Customer equity og asiatiske luksusmerker

En serie asiatiske studier markerer seg innenfor customer equity, med et spesielt fokus på mote- og luksusmerker.

Lee et al. (2014) etablerer et teoretisk rammeverk ved å undersøke forskningstrender relatert til customer equity internasjonalt. Forfatterne dykker inn i den nåværende status blant globale ”fast fashion”-merker, definerer customer equity, utvikler mål for customer equity, og gjør empiriske undersøkelser. Selv om tidligere studier (bl.a. Richards & Jones, 2008) identifiserer customer equity som en driver av value equity, brand equity og relationship equity, introduserer forfatterne også social network equity som en ny driver.

Kim & Ko (2011) forsøker, i lys av en voksende interesse for bruk av markedsføring via sosiale medier (SMM) blant luksusmerker, å identifisere attributter ved SMM-aktiviteter og undersøke forholdene mellom de oppfattede aktivitetene, value equity, relationship equity, brand equity, customer equity, og kjøpsintensjon gjennom en strukturell ligningsmodell. De definerer fem begreper innenfor SMM-aktiviteter: underholdning, interaksjon, trendyhet, skreddersøm og word-of-mouth. Effekten disse begrepene har på value equity, relationship equity og brand equity er signifikant positive. Når det gjelder forholdet mellom customer equity-drivere og customer equity, så har brand equity en signifikant negativ effekt, mens value equity og relationship equity ikke utviser noen signifikant effekt. Value equity og relationship equity viste signifikant positiv effekt på kjøpsintensjon, mens relationship equity ikke hadde en signifikant påvirkning. Til slutt fant artikkelforfatterne et signifikant forhold mellom kjøpsintensjon og customer equity.

Kim et al. (2012) undersøker kunders holdning i forhold til luksusmerker og forholdet mellom holdning til merket, drivere av customer equity og customer lifetime value i Korea. Forfatterne finner at det ikke er signifikant sammenheng mellom holdning til merket og relationship equity. Som forventet påvirker også customer equity CLV på en positiv måte.

Når det gjelder forholdet mellom customer equity-drivere og customer equity finner Kim & Ko (2011) at brand equity har en signifikant negativ effekt, mens value equity og relationship equity ikke utviser noen signifikant effekt. Til slutt fant artikkelforfatteren et signifikant forhold mellom kjøpsintensjon og customer equity.

Økonomi

Customer equity gav ikke utslag som søkeord i det hele tatt.

4.3.5 Customer Relationship Management

Markedsføring

Customer relationship management og implementering

En rekke studier har undersøkt implementering av CRM, og hvor viktig det er at dette har støtte blant ledere og ansatte. Spesielt trekkes det fram at selskapet må bruke ressurser på å lede overgangen til ny teknologi, jobbe for aksept av teknologien samt foreta god opplæring innad i organisasjonen når det gjelder bruk.

Shum et al. (2008) påpeker at lite er kjent vedrørende hvordan innføring av CRM-ledelse påvirker de ansatte, og hvordan deres handlinger i neste omgang påvirker suksessen av CRM-prosjekter. De tre undersøkte bankene fikk vidt forskjellige resultater på sine CRM-prosjekter. Artikkelforfatternes funn tyder på at to av bankene oppnådde mindre suksess på grunn av for lite fokus på ledelse av endringer som følge av CRM-prosjektet, og ledelse av ansatte i prosessen. Bare en av bankene fokuserte en stor del av CRM-budsjettet på endringsledelse og de kritiske organisasjonsfaktorene for implementeringen. Resultatene indikerer en mulig korrelasjon mellom ansattes engasjement for CRM-initiativet og et positivt utfall for bankens prestasjon.

Hillebrand et al. (2011) argumenterer for at effektiviteten av CRM-praksis minsker når selskaper blir motivert til å adoptere dette under påvirkning av institusjonelt press fra selskapets omgivelser. Artikkelforfatterne finner at det å adoptere CRM fordi man ønsker å imitere et annet lignende selskap sannsynligvis resulterer i mindre innsikt om kunden enn dersom det implementeres av eget initiativ. Studien foreslår at institusjonell teori har mye å tilby når det gjelder å undersøke effektiviteten av markedsføringspraksis.

Steel et al. (2013) undersøker også effekten av selskapets omgivelser, nærmere bestemt påvirkningen industri-, organisasjons- og kundekontekst har på CRM-prosjekter. Organisasjoner går gjennom fire faser i CRM-prosjekter (vurdering, design, implementering og evaluering), men påvirkningen som bransjenormer, organisasjonskontekst og kundeforventninger har på hver fase er lite undersøkt. Seks casestudier blir undersøkt for å finne den potensielle påvirkningen fra kontekstuelle faktorer på CRM-prosjekter. Case-studiene dekket en rekke bransjer, organisasjonsstrukturer og kundetyper. Steel et al. (2013) finner at nåværende industrivilkår og kundeforventninger påvirker årsakene til å benytte CRM på vurderingsstadiet av prosjektet. Organisasjonskonteksten har sterk påvirkning på design og implementering av prosjektet. Kunderespons og forventninger i organisasjonen påvirker i hvilken grad prosjektet oppleves å ha vært en suksess. Steel et al. (2013) hevder kontekst er viktig for å utvikle skreddersydde CRM-prosjekter.

Becker et al. (2009) hevder at CRM i nyere tid har blitt et tema av ypperste viktighet for både forskere og ledere. Denne studien analyserer hvilken påvirkning selskaper kan forvente at en implementering av et CRM-system kan ha, samt hvordan de skal prøve å få utnyttet systemets innvirkning best mulig. Forfatterne foreslår en konseptuell modell som undersøker forbindelsen mellom teknologisk og organisatorisk implementering, så vel som samhandling mellom ledelse og ansatte i implementeringsfasen av systemet. Videre ser de på hvordan de ansatte forholder seg til det (støttende eller ikke), og på prosessrelaterte prestasjoner fra CRM-systemet. Ved å måle prestasjonen i form av oppstart, vedlikehold og bevaring av kundeforhold gir denne studien et detaljert bilde av hva CRM-implementering er kapabel til å gjøre med et selskap. Resultatene fra studien indikerer at CRM-implementering ikke påvirker prestasjoner likt for ulike aspekter av prosessen, og at det kun har en påvirkning dersom implementeringen blir støttet tilstrekkelig av de riktige medeierne / aksjonærene i virksomheten.

Saini et al. (2010) hevder at en stor andel av selskaper som adopterer CRM-teknologi finner det utfordrende å integrere CRM-teknologien i deres kjernemarkedsføringsprosess, og å bruke CRM strategisk for å forbedre deres prestasjon. Artikkelforfatterne lager en konseptuell modell for å forstå driverne av gode CRM-prestasjoner etter at CRM-teknologi har blitt adoptert av et selskap. De undersøker også strategisk bruk av CRM-teknologi som drevet av brukeraksept og evner i form av den ansattes dedikasjon og ekspertise. At ledelsen er gode forbilder i praktisk bruk av den nye teknologien, de ansattes IT-evner, og kunnskap om CRM blir identifisert og undersøkt som nøkler til å sikre strategisk nytte. Resultatene viser at strategisk bruk av CRM-teknologi fører til bedre resultater når det er fokus på å bruke det til å lede B2B-forhold fremfor B2C-forhold. Den ansattes kunnskap påvirker også CRM-resultater gjennom strategisk bruk og foregangsarbeid av ledelse, CRM-kunnskap. IT-kunnskap påvirker strategisk nytte gjennom ekspertise og buy-in.

To studier har spesifikt undersøkt små og mellomstore bedrifter og hvordan CRM i mindre organisasjoner har likheter og ulikheter med større selskaper.

Alshawi et al. (2011) påpeker at mange små og mellomstore bedrifter (SMBer) har implementert CRM for å øke sin konkurranseevne i dagens skiftende og utviklende markedsklima. Studier indikerer imidlertid at det finnes blandete resultater for hvor stor suksess SMBer har hatt med å implementere CRM-løsninger. Det blir også rapportert i litteraturen at CRM-implementering blir påvirket av spørsmål som relaterer til organisatoriske, tekniske og datakvalitets-faktorer. Det finnes lite forskning på dette området,

som stort sett fokuserer på å inkludere disse dimensjonene i evalueringen av faktorene som påvirker CRM-adopsjon i SMB-sektoren. Denne studien har til hensikt å identifisere faktorene som påvirker CRM-adopsjon i SMBer. Alshawi et al. (2011) hevder at dette vil øke kvaliteten av evalueringsprosessen, og hjelpe de som tar avgjørelser i SMBer med å utforde implikasjonene for CRM-adopsjon. Studien bekrefter at faktorene som påvirker adopsjon i SMBer i stor grad er de samme som man finner i større organisasjoner.

Harrigan et al. (2011) hevder at små og mellomstore bedrifter (SMB) er viktige deler av økonomien, men mange har problemer med å bruke markedsføring som i stor grad er beskrevet teoretisk for store organisasjoner. I praksis blir markedsføring brukt i SMB gjennom en iboende kundeorientering, som viser sterke likheter med CRM-teori. Denne artikkelen presenterer forskningsbevis for å hjelpe oss å forstå påvirkningen av nettbaserte teknologier på CRM-aktivitetene til SMB-er i Irland. Utforskende faktoranalyse avdekket åtte distinkte, men relaterte faktorer, som støtter CRM-prosessen i SMB. Funnene illustrerer at SMB bruker CRM-systemer i varierende grad, høster en rekke prestasjonsfordeler og møter en rekke utfordringer. SMB adopterer ikke CRM-systemer slik det er beskrevet i litteraturen som fokuserer på større organisasjoner, men de adopterer enkle grep for å forbedre deres kundekommunikasjon og informasjonsledelse. Hensikten er å skape et konkurransefortrinn på deres egen måte. Studien har et sterkt ledelsesfokus, og beskriver praktiske implikasjoner og anbefalinger for SMB.

Customer relationship management, kryssfunksjoner og team

To studier har lagt spesielt vekt på hvordan CRM påvirker samhandling mellom ulike grupper innad i organisasjonen, og hvordan man bør bruke koordinasjon og team for å få mest ut av CRM-aktivitetene.

Piercy (2009) er en litteraturgjennomgang som fokuserer på den potensielle påvirkningen fra forbedrede strategiske forhold mellom de grenseoverskridende funksjonene i leverandørorganisasjoner. Spesielt fokuseres det på innrettingen mellom organisasjonsgruppene som leder markedsføring, salg og strategisk viktige kunder, innkjøp og leveranse samt samarbeid og eksterne partnerskap. Emnet settes inn i en ramme hvor organisasjonsutvikling blir drevet av markedsendring, og en søken etter innovasjonsevner og organisasjonsfleksibilitet. Piercy (2009) hevder at strategiske eksterne forhold (med kunder, leverandører og partnere) burde speiles i strategiske interne forhold (mellom funksjonene som har ansvar for å lede kunder, leverandører og partnere). Innfallsvinkler til å forbedre denne evnen er blant annet prosessledelser, intern partnerstrategi og interne

markedsføringsstrategier. Diskusjonen viser også en rekke bruksområder i praksis, samt forslag til fremtidig forskning.

Cooper et al. (2008) hevder at bruk av kryssfunksjonelle team i implementering av CRM-prosjekter er viktig for å oppnå kritiske mål for salg og markedsføring. Årsaken er at CRM er kryssfunksjonell av natur. Denne artikkelen undersøker effekten av funksjonelt medlemskap, i tillegg til teamevaluering og individuell prestasjonsevaluering, på prosjektmedlemmers oppfattelse av forstyrrelser og samarbeid under implementeringen av CRM-prosjekter. Forfatterne viser også at prosjektmedlemmer tilknyttet informasjonssystemet med større sannsynlighet vil oppfatte intern volatilitet og interfunksjonelle konflikter. De samme medlemmene vil i mindre grad oppfatte interfunksjonelt samarbeid enn medlemmer fra salg/markedsføring eller ledelsen. De finner også at resultatmåling av team er negativt assosiert med forstyrrelse, og positivt assosiert med samarbeid. Individuell resultatmåling er negativt assosiert med intern volatilitet.

Customer relationship management og ledelse

Stein et al. (2013) hevder at CRM-data er blant den viktigste informasjonen som er tilgjengelig for ledelsen i mange organisasjoner. Dette er spesielt tilfelle innenfor B2B-markedsføring, hvor selskapets utvidete forhold med kunder ofte er avgjørende for bedriftens overlevelse. De hevder videre at ledelsen i mange tilfeller har behandlet CRM-data på en måte som indikerer at dataene kun har vært relevant for et enkelt kundeforhold. Dermed har ledelsen oversett muligheten til å analysere informasjon på tvers av markedssegmenter, kundekategorier, og typer forhold mellom selskap og kunder for å trekke gode konklusjoner vedrørende selskapets drift. Stein et al. (2013) presenterer en metode for effektivt å klassifisere CRM-informasjon på måter som kan hjelpe ledelsen med beslutningstaking. Dette kan føre til blant annet økt forståelse av informasjonsprosessen i samhandlingen mellom leverandør og kunde, nøkkeldrivere for beslutninger og historisk loggføring av selskapets forhold med kundene. Stein et al. (2013) hevder resultatet vil bli en forbedret bruk av verdifull historisk informasjon for å etablere konkurransedyktige strategier, relaterte programmer og retningslinjer for å beholde og skaffe kunder, i tillegg til andre elementer i selskapets verdileveransenettverk.

Park et al. (2009) hevder at teknologier for å automatisere salgssavdelingen ("*sales force automation*" eller SFA) i stadig større grad benyttes for å støtte CRM-strategier. Tidligere studier har rapportert blandete resultater fra SFA-teknologi. Denne studien har til hensikt å undersøke SFA-bruk videre med tanke på både kvalitet av kundeforhold og

salgsresultater. I tillegg undersøker artikkelforfatterne meglerrollen læring og tilpassende salgsatferd har på utfallene ved bruk av SFA. Park et al. (2009) viser at bruk av SFA-teknologi har effekter på læring og salgsatferd, og dermed også på resultater av salgsforholdene.

Aribarg & Arora (2008) påpeker at større selskaper implementerer promotering av merkevareporteføljer (MVP), i den hensikt å markedsføre flere merkevarer til målkunder. Forfatterne foreslår en modell som fanger opp størrelsen og formen på MVP-effekten for hver merkevare i porteføljen, som tar høyde for avtakende grensenytte for merkevareeksponering, og inkorporerer de intertemporelle effektene en MVP har. De viser at modellen er generell nok til å benyttes for enhver distinkte promoteringsaktivitet hvor effektvarigheten er ukjent. Forfatterne presenterer flere modellbaserte mål som gir muligheter for å objektivt sammenligne en MVPs *"return on investment"* med andre typer promoteringer. Resultatene indikerer at en MVP, sammenlignet med andre typer, fører til høyere salgsløft per husstand for noen av merkene. De utvikler videre en optimal eksponeringsallokeringsprosedyre basert på den foreslåtte modellen. Prosedyren informerer om (1) hvilket assortiment av merker man burde fokusere på i MVPer, og (2) eksponeringsnivået for hver merkevare.

Customer relationship management og innovasjon

Et utvalg av studiene har fokusert på hvilken effekt CRM kan ha på innovasjon og nyskaping.

Battor & Battor (2010) undersøker den medierende rollen innovasjon har mellom CRM og prestasjon. Forfatterne undersøker videre påvirkningen både CRM og innovasjon har på firmaets prestasjon. På samme tid benytter de innovasjonens rolle som medierende mekanisme for å forklare effekten CRM har på prestasjon. Battor & Battor (2010) tester videre forholdene mellom disse begrepene. Funnene støtter at CRM og innovasjon har en direkte effekt på prestasjon. Funnene indikerer også at den indirekte effekten av CRM på firmaprestasjon gjennom innovasjon er signifikant. Dette styrker tanken om at nære forhold med kunder forbedrer et selskaps evne til å være innovative.

Wallenburg & Lukassen (2011) ønsker å gi et differensiert synspunkt på relasjonsspesifikk og proaktiv forbedring av logistikkserviceleverandører. De skiller mellom kostnad og ytelse, og effekten disse to dimensjonene av innovasjon har på tre distinkte dimensjoner ved kundelojalitet: beholdning av kunder (*"retention"*), henvisninger (*"referrals"*) og bredde (*"extension"*). Funnene viser at både kostnad og ytelse er sterke drivere av alle tre dimensjoner av lojalitet. Dermed er kostnad og ytelse viktige for customer

relationship management, og relevant også for innovasjonsledelse. Effekten på kundelojalitet blir moderert av dynamikken i kundens marked. Proaktiv kostnadsforbedring er viktigere under høy dynamikk, mens ytelsesforbedringer (i motsetning til forskernes antakelse) er viktigere når dynamikken er lav. Dette tyder på man bør fokusere mer på proaktive forbedringer dersom logistikkserviceleverandører ønsker økt kundelojalitet. Denne artikkelen er den første til å gi et differensiert syn på rollen relasjonsspesifikk proaktiv innovasjon har for kundelojalitet.

King & Burgess (2008) hevder at CRM-systemer kan bidra til at organisasjoner leder kundesamhandling på en mer effektiv måte. Artikkelforfatterne påpeker at CRM i likhet med andre nye teknologier har blitt fulgt av opphusing av selgere og historier om mislykket implementering. Spesielt er det et behov for sterkere teoretiske modeller for hele innovasjonsprosessen rundt CRM som kan bli brukt av ledere for å bedre forstå de underliggende årsakene til suksess og svikt. King & Burgess (2008) utvikler først en konseptuell modell for CRM-innovasjon, og konverterer deretter modellen til en dynamisk simuleringsmodell. Tidlige simuleringsresultater som illustrerer forandringer i CRM-fordeler og organisasjonsmessig støtte over tid blir presentert i artikkelen, sammen med en diskusjon om de underliggende årsaker og forslag til hvordan ledere kan motvirke potensiell innovasjonssvikt.

Ko et al. (2008) har til hensikt å identifisere statusen til CRM-adopsjon og utforske hvilken påvirkning organisasjonskarakteristikker har på CRM-adopsjonsprosessen i den koreanske motebransjen. Med utgangspunkt i Rogers' (1995) prosessmodell for innovasjonsavgjørelser undersøkte studien 94 koreanske moteselskaper for å se nærmere på stegene for overtalelse, avgjørelse og implementering av CRM-adopsjon. Organisasjonsvariabler inkluderte bedriftskarakteristikker (størrelse, strategi, informasjonssystemets modning), produktkarakteristikker (kategori, moteposisjon, sesongavhengighet), og toppleder-karakteristikker (alder og utdanning). Den mest brukte CRM-teknologien er utvikling av en kundedatabase, mens den oftest nevnte fordelen ved CRM er å oppfordre til gjenkjøp. Videre påvirket respondentenes oppfatning av CRM-fordeler hvorvidt selskapet adopterte CRM, og påvirket bruken av forskjellige CRM-teknologier. Organisasjonsstrategi, informasjonssystemets modning og produktkategori så alle ut til å påvirke adopsjonsprosessen på en signifikant måte. Empiriske funn gir støtte til prosessmodellen for innovasjonsdesign av Rogers, og modellen kan brukes når moteselskaper foretar strategisk planlegging og evaluerer muligheten for adopsjon av CRM-strategier.

Kim et al. (2011) sier at såkalte "born globals", det vil si nye og fremtredende organisasjoner som setter internasjonale markeder som mål fra dag én, har innovasjon som et primært trekk. Dette gjør at de må ha god kjennskap til sine kunder. Forfatterne undersøker hvordan kundeorienteringen til en "born global" fører til innovasjon gjennom teknologisk kapabilitet til å drive CRM og ledelse av ekstern kundeinformasjon. De empiriske resultatene, basert på tilbakemeldinger fra 154 indiske ledere, indikerer at en "born global"s kundeorientering er en effektiv tilrettelegger for innovasjon. Innovasjonens effekter blir mediert av teknologisk kapabilitet for CRM og ledelse av ekstern kundeinformasjon. Resultatene indikerer videre at kvaliteten på forholdet med kjøperen ikke påvirker innovasjonsevnen til en "born global", men at kvaliteten er påvirket av kundeorientering. Når CRM-teknologi og ledelse av kundeinformasjon blir benyttet, ser kundeorientering ut til å være en signifikant hjelp i å opprettholde innovasjonsevnen.

Ernst et al. (2011) hevder at potensialet til CRM-systemer bare har blitt utforsket i en kontekst med eksisterende produkter. CRM sitt potensiale til å hjelpe med utviklingen av nye produkter har blitt neglisjert. Forfatterne utvikler et konseptuelt rammeverk der flere sider av CRM blir linket til nye produkter og selskapets prestasjoner. Resultatene fra undersøkelsen viser at CRM har en positiv effekt på prestasjonene til nye produkter, og videre blir det påvist at denne effekten blir moderert av CRM-belønningssystemer, men ikke CRM-teknologi. Det påvises også at prestasjonene til et nytt produkt medierer forholdet mellom CRM og selskapets prestasjoner. Disse funnene har viktige implikasjoner for forskning og praksis innenfor både CRM og utviklingen av nye produkter.

Customer relationship management og outsourcing

Bharadwaj & Roggeveen (2008) påpeker at selskaper i stadig større grad benytter outsourcing for sine call-sentre. Selv om man benytter outsourcing av denne typen arbeid for å innhente effektivitetsgevinster, finnes muligheten for at outsourcete call-sentre kan ha en negativ effekt på kundevurderinger. Hensikten med forskningen er å argumentere for de konseptuelle årsakene til at kan finnes forskjeller i vurderingen av disse praksisene. Resultatene viste at kunden var mer fornøyd både med kommunikasjonen og problemløsningsevnene til brukerstøtte-medarbeideren dersom både kunde og ansatt var lokalisert i samme land.

Kalaignanam & Varadarajan (2012) påpeker at det har vært stor fremvekst av lavkostnads- og høyhastighetsnettverk for global kommunikasjon og informasjon. Dette har i sin tur gjort det mulig for et økende antall selskaper, basert i mer industrialiserte

markedsøkonomier, å outsource spesifikke elementer av sin CRM-virksomhet til tilbydere lokalisert i land med betydelig lavere lønnskostnader. Ved å bygge på vitenskapelig innsikt fra litteraturen presenterer forfatterne en konseptuell modell som avgrenser forløperne og konsekvensene av å outsource CRM og intensiteten av dette. De gjør en litteraturgjennomgang av de bestemmende faktorene for hvor man velger å outsource tjenestene til, et område som er tett linket opp mot selve avgjørelsen om å outsource i det hele tatt. Den økende trenden mot outsourcing av CRM tjener til å markere en rekke problemstillinger som fortjener nøye ledelsesmessige hensyn.

Customer relationship management og finansielle resultater

En rekke studier har undersøkt hvilken effekt CRM har på finansielle resultater.

Orr et al. (2011) utvikler og måler evnen markedsføringsansatte har til utvikling, og undersøker hvordan dette modererer forholdet mellom merke og CRM-kapabiliteter og selskapets resultater. Dette gjør de ved å bruke de teoretiske fundamentene fra det ressursbaserte synet på bedriften. Basert på en undersøkelse av tilfeldig utvalgte markedsføringsledere, kombinert med objektive mål på selskapets resultater og kontroll, viser resultatene at evnen markedsføringsansatte har til utvikling kan påvirke forholdet mellom markedsføringskapabiliteter på selskapsnivå og kundetilfredshet, markedseffektivitet, og objektive finansielle mål. Videre viser disse resultatene at slike evner kan være komplementære, og i noen tilfeller substitutter for hverandre, i forbindelse med å øke selskapets resultater.

Vorhies et al. (2011) undersøker hvorvidt et selskap kan ha evnen til å både utforske ny markedsinformasjon samt utnytte det man allerede har for å kunne forbedre inntjeningen både nå og på sikt. Studien finner at selskaper ikke kan gjøre begge deler på et høyt nivå uten å risikere en negativ innvirkning på kundefokuserte markedstiltak. Studien presenterer også funn som demonstrerer hvordan det å forbedre de to kundefokuserte markedstiltakene brukt i denne undersøkelsen, merkevareledelse og CRM, kan påvirke selskapets objektive finansielle prestasjoner.

Iriana et al. (2013) undersøker organisasjoner med CRM-systemer og finner at organisasjonskultur er signifikant relatert til oppnåelsen av ønskede CRM-utfall. Dette indikeres av en indeks bestående av en rekke finansielle måltall. Mest interessant er kanskje den sterke assosiasjonen mellom uformell organisasjonsstruktur, hierarki-kultur og CRM-suksess. Artikkelforfatterne hevder at dette er den første empiriske studien som har undersøkt om organisasjonskultur, som målt med ”*Competing Values Model*”, har en effekt på CRM-

suksess. Artikkelforfatterne konkluderer med at organisasjoner med en mer passende organisasjonskultur med større sannsynlighet vil nyte finansielle resultater av sin CRM-virksomhet. Selskaper med uformell organisasjonsstruktur så ut til å ha sterkest effekt av å bruke CRM.

Krasnikov et al. (2009) påpeker at påvirkningen av CRM på et selskaps resultater fortsatt er et sterkt debattert tema. Denne studien undersøker påvirkningen av CRM-implementering på to mål knyttet til firmaets resultater – operasjonell kostnadseffektivitet og firmaets evne til å generere profitt. Artikkelforfatterne bruker stokastisk grenseanalyse til å estimere kostnads- og profitteffektivitet, og bruker modellering for å undersøke effekten av CRM-implementering på de samme målene. De finner at CRM-implementering er negativt sammenfallende med kostnadseffektivitet, men positivt sammenfallende med profitteffektivitet. Forpliktelse til CRM på firmanivå reduserer den negative effekten på kostnadseffektivitet. Artikkelforfatterne finner at to adopsjonsrelaterte faktorer (tid for adopsjon og tid siden adopsjon) påvirker forholdet mellom CRM-implementering og kostnads- og profitteffektivitet. ”*Early adopters*” har mindre fordel av CRM-implementering enn ”*late adopters*”. Tid siden adoptering forbedrer prestasjonen til selskaper som implementerer CRM.

Kumar et al. (2011) undersøker hvorvidt et selskaps markedsorientering har effekt på objektive prestasjonsmål. Forfatterne måler markedsorientering i 1997, 2001 og 2005 og gjør løpende estimater mellom disse periodene. Analysene indikerer at markedsorientering har en positiv effekt på selskapets prestasjoner og resultater både på kort og lang sikt. Det bærekraftige konkurransefortrinnet er større hos selskapene som var tidlig ute med å utvikle markedsorientering. Disse selskapene øker også mer i salg og fortjeneste enn selskaper som er senere ute i adopsjonsprosessen, og de kan oppnå fordeler gjennom en ”*carryover effect*”. Artikkelforfatterne mener at markedsorientering burde ha en større effekt på profitt enn salg, fordi det innebærer et større fokus på å beholde kunder enn å skaffe nye.

Reimann et al. (2010) undersøker hvilken rolle kritiske mekanismer har for at CRM skal kunne forbindes til suksess. Forfatterne bygger en forskningsmodell der to strategiske stillinger, differensiering og kostnadsledelse, medierer effekten som CRM har på selskapers prestasjoner. Undersøkelsen bidrar til litteraturen ved å trekke oppmerksomhet til de ulike virkningene av CRM på tvers av industrier. Resultatene fra studiet viser at CRM ikke påvirker selskapers resultater direkte. I stedet viser undersøkelsen at forbindelsen mellom CRM og prestasjoner for selskapet er fullt mediert gjennom differensiering og kostnadsledelse. I tillegg

finner de at CRM har en større virkning på differensiering når det er vanskelig å skille deltakerne i bransjen fra hverandre grunnet like produkter eller tjenester.

Stein & Smith (2009) påpeker at CRM-systemet ofte er et sentralt element av kunnskapsledelsen i en bedrift. Det integrerer informasjon fra interne og eksterne kilder for å rettlede ledere og feltpersonell i utvikling og presentasjon av selskapets verdiforslag ("*value proposition*"). Selv om CRM-systemer har blitt bredt adoptert i B2B-markeder, finnes det fortsatt ledelsesskepsis vedrørende effektiviteten av systemene og deres sammenheng med selskapets kundeinformasjonsorientering. Stein & Smith (2009) ønsker å kaste lys over dette ved å evaluere forholdet mellom kundeforholdsorientering, bruk av CRM og selskapets resultater i en B2B-setting ved en rekke tradisjonelle resultatmåltall. Artikkelforfatterne benytter en innfallsvinkel med flere metoder for å bestemme nøkkelvariablene. Blant annet bruker de databasevaluta, intern databaseutnyttelse, databasenøyaktighet og resultatbaserte belønningssystemer. Dette tar de i bruk for å operasjonalisere begrepet "kundeinformasjonsorientering" og for å utvikle statistiske mål på forholdet mellom de valgte variablene. Stein & Smith (2009) finner at kundeinformasjonsorientering er assosiert med CRM-implementering, og at CRM-bruk har sammenheng med selskapets resultater i B2B-markeder.

Maklan & Knox (2009) har til hensikt å forbedre investeringsbeslutninger ved bruk av CRM. Ved å være dynamiske vil en bedrift underveis kunne tilpasse sine systemer, lære opp sine ansatte og forandre seg i forhold til skiftende omgivelser. Artikkelforfatterne presenterer et rammeverk og en prosess for å lede dynamiske muligheter innenfor markedsføringsområdet. De hevder videre at markedsføringsledere kan forbedre avkastningen på sine investeringer ved hjelp av CRM, og presenterer en metode for å benytte dynamiske kapabiliteter fra et ressursbasert synspunkt på praktiske markedsføringsproblemer.

Fleisher et al. (2008) undersøker muligheten for å planlegge og integrere fire uavhengige ledelsesteknikker som har påvirkning på markedsføringsinformasjon: (1) kompetitiv intelligens (CI), (2) customer relationship management (CRM), (3) "*data mining*" (DM) og (4) markedsforskning (MR). Forskningen presenteres som en longitudinell, utforskende og deskriptiv case-studie, og dekker en treårsperiode i løpet av en kritisk utviklingsfase for en mellomstor, nasjonal ansattorganisasjon. Denne organisasjonen ønsker å forbedre kvaliteten av markedsføringsbasert innsikt for sin strategiske planleggingsevne og å forbedre økonomiske utfall. Funnene fra studien indikerer at det er mulig å oppnå profitabel og evneforbedrende integrasjon av ulike ledelsesteknikker vedrørende markedsføringsinformasjon. Suksessfylt integrasjon og bruk av høyt fokuserte

kryssfunksjonelle team genererte bedre markedsstrategier og bunnlinjeresultater. Artikkelen bidrar med et flerårig veikart for suksessfylt integrering av teknikker som kan være nyttige for alle beslutningstakere i en bedrift.

Kim & Kim (2009) foreslår et resultatmålingsrammeverk som de kaller et CRM-målekort for å diagnostisere og vurdere et selskaps CRM-praksis. CRM-målekortet ble utviklet gjennom en nøyaktig og stegvis utviklingsprosess sammen med en rekke selskaper i et utvalg bransjer. Gjennom utviklingsprosessen gjennomførte Kim & Kim (2009) en utdypende litteraturgjennomgang for å bygge et teoretisk kausalt kart, dybdeintervjuer med praktikere for å trekke ut et hierarkisk kart fra det industrielle perspektiv, gjennomførbarhetsprøver for å se om nøkkelindikatorerne kunne måles, og en analytisk hierarkiprosess for å prioritere evalueringsfaktorene på CRM-målekortet. CRM-målekortet inneholder faktorer innenfor fire perspektiver for å måle CRM-evner og årvåkenhet på en utdypende måte. For å illustrere brukskraften til CRM-målekortet, ble rammeverket testet ut på en bank i Korea med gode resultater.

Kohtamaki et al. (2013) forventer at tjenester kommer til å bli nøkkelkilden til profitt og konkurransefortrinn. Dette gjelder spesielt for industrielle selskaper i overgangen fra produktfokus til skreddersydde og integrerte løsninger for kunder. I kjernen for denne overgangen finnes komplekse og kunnskapsintensive forsknings- og utviklingstjenester som gjør det mulig med skreddersydde løsninger, og spesielt de relasjonelle kapabiliteter som trengs for FOU-servicesamhandling. Lite forskning har imidlertid blitt gjort på lønnsomheten til leverandørers FOU-tjenester, og på faktorene som fasiliterer profittgenerering fra slike komplekse og kunnskapsintensive tjenester. Kohtamaki et al. (2013) forsøker å identifisere faktorene som påvirker forholdene mellom FOU-tjenester og leverandørenes profittresultater i kundeforhold. Denne studien demonstrerer hvordan den relasjonelle formen for sosialkapital legger til rette for profittpåvirkningen fra FOU-tjenester i forholdet. Resultatene bidrar til studier av service innenfor industri, FOU-servicesamhandling, og faktorene som legger til rette for finansiell verdiskapning via komplekse og kunnskapsintensive tjenester av industrielle leverandører.

Li et al. (2011) sier at selskaper stadig ønsker å forbedre effektiviteten av kryssalgskampanjer. Forfatterne foreslår en kunderspons-modell som gjenkjenner utviklingen av kundeetterspørsel etter ulike produkter, den mulige multifasetterte rollen kryssalg har for promotering, reklame, og utdanning, samt kundenes heterogene preferanser for kommunikasjonskanaler. Modellen bidrar med optimale kryssalgs-strategier for hvordan man kan introdusere rett produkt til rett kunde på rett tidspunkt ved å bruke rett

kommunikasjonskanal. Modellen blir utprøvd på paneldata over kryssalg i en nasjonal bank, og forfatterne viser at husholdninger har forskjellige preferanser og responsatferd til kryssalgs-forsøk. I tillegg til å generere umiddelbart salg, hjelper kryssalgs-forsøk husholdninger til å bevege seg langs finanskontinuumet (utdannende rolle), og bygge opp goodwill (reklamerolle). En dekomponeringsanalyse viser at den utdannende effekten dominerer reklameeffekten og den øyeblikkelige promoteringseffekten. Kryssalgs-forsøkene som kommer som et resultat av rammeverket er mer skreddersydd og dynamisk, og øker umiddelbar responsrate, langtidsrespons og profitt på lang sikt.

Shin & Sudhir (2010) forsøker å svare på et grunnleggende kundefølsesdilemma: Når burde et selskap benytte atferdsbasert prising (ABP) for å diskriminere mellom sine egne og konkurrenters kunder i et kompetitivt marked? Hvis ABP er lønnsomt, når burde selskapet tilby en lavere pris til egne kunder snarere enn til konkurrentens? Denne analysen vurderer to trekk ved kundefølsesferd som frem til nå ikke har vært dekket i ABP-litteraturen: (1) heterogenitet i kunde verdi og (2) utvikling av preferanser over tid. I en modell der både forbrukere og konkurrerende selskaper er fremtidsrettet identifiserer artikkelforfatterne vilkår for når det er optimalt å belønne egne eller konkurrenters kunder, og når ABP øker eller reduserer profitt. Shin & Sudhir (2010) finner vilkår for når (1) det er optimalt å belønne kunder under symmetriske konkurranseforhold, og (2) ABP kan øke profitt med strategiske og fremtidsrettede forbrukere.

Morgan et al. (2009) sier at profittvekst er en av de primære driverne for et selskaps aksjekurs og er derfor en klar prioritet for ledere. Likevel er lite kjent om hvordan et selskaps evne til å markedsføre seg kan knyttes opp mot vekst i profitten. Denne studien undersøker hvordan evnen til å skaffe seg kunnskap om markeds plass, drive merkevareledelse og å bruke CRM kan påvirke veksten i selskapets inntekter og marginer, altså de to komponentene som står for vekst i profitten. Resultatene fra artikkelen viser at de tre overnevnte aspektene har direkte og komplementære effekter på både inntekts- og marginvekst. Forfatterne hevder at det viktigste funnet de gjør er at merkevareledelse og CRM har motstridende effekter på inntekts- og marginvekst. Hvis man ikke tar hensyn til disse to underliggende komponentene vil dette kunne maskere forholdet mellom markedsføringsevnen og den ultimate veksten i profitt.

Chang et al. (2010) sier at CRM-teknologi har fått stor oppmerksomhet fra forskere og praktikere som en fasilitator for organisasjonsytelse. Selv om mange bedrifter har gjort store investeringer i CRM-teknologi, gir empirisk forskning inkonsistent støtte for at CRM-teknologi forbedrer organisasjonsytelse. Gitt denne tvetydige effekten og et økt behov for

generalisering av CRM-implementering utenfor en vestlig kontekst, undersøker forfatterne hvordan CRM-teknologi gir utslag i forretningsresultater. Forfatterne tar utgangspunkt i koreanske selskaper. Funnene understreker at markedsføringsevne fungerer som en forbindelse mellom bruk av CRM-teknologi og faktiske resultater. Videre finner de bevis for at en kundesentrert organisasjonskultur og ledelsessystemet legger til rette for bruk av CRM-teknologi. Studien har til hensikt både å klarifisere mekanismene mellom CRM-teknologi og organisasjonsresultater, men også å generalisere CRM-resultater i en koreansk kontekst.

Rollins et al. (2012) undersøker hvordan selskapets resultater i B2B-markeder blir påvirket av ulike måter å bruke kundeinformasjon på. Studien fokuserer på to ulike typer informasjonsbruk: handlingsorientert og kunnskapsforbedrende informasjonsbruk. Funnene viser at handlingsorientert kundeinformasjonsbruk (direkte informasjonsbruk) bidrar til kunderesultater, men ikke direkte til bedriftsresultatet. Videre indikerer funnene at graden og delingen av innsamlet kundeinformasjon i et selskap forbedrer både direkte og indirekte bruke av kundeinformasjon.

Customer relationship management og kundeferd

Venkatesan & Farris (2012) undersøker hvordan og hvorfor skreddersøm påvirker kundekjøp. Den konseptuelle modellen foreslår effekter på antall turer til butikken og inntekten gjennom eksponering til kampanjer (eksponeringseffekten) og bruk av kuponger (brukseffekten). Forfatterne foreslår pengemessig besparelse ved kupongen, regularitet av kampanjene, og overenstemmelse mellom kupong og kundebehov som moderatorer. Analyse av data fra en gruppe av regionale dagligvarekjeder i et kvasieksperiment viser at kupongkampanjer som er skreddersydd av dagligvaren har en positiv eksponerings- og brukseffekt på kundekjøp. Eksponering for kampanjen har større effekt på avkastning av kampanjen enn bruk av kupong. Som forventet var skreddersydde kupongkampanjer mer effektive hvis de hadde høyere rabatter, var uventede og ble posisjonert som spesielt utvalgt for å passe kundens preferanser. Den substansielle eksponeringseffekten indikerer at ledere burde se forbi bruksrate, og også ta høyde for salgskning fra kunden som ikke løser inn kuponger når de undersøker kampanjens effektivitet.

Bodapati (2008) påpeker at mange firmaer bruker beslutningsverktøy kalt "*automatic recommendation systems*". Disse forsøker å analysere en kundes kjøpshistorikk og identifisere produkter kunden kanskje ville kjøpt dersom selskapet hadde gjort kunden oppmerksom på de. Mye av forskningen på området i dag forsøker å anbefale produkter som har en høy sannsynlighet for kjøp (basert på kundens historikk). Artikkelforfatteren foreslår

imidlertid at anbefalingen ikke bør baseres på kjøps sannsynlighet, men på sensitiviteten av kjøps sannsynlighet for anbefalingshandlingen. Artikkelen forsøker å modellere rollen selskapets anbefalingshandlinger har i å modifisere kundens kjøpsatferd relativt til hva kunden ville gjort uten å få anbefalinger. Bodapati (2008) foreslår en enkel forbrukeratferdsmodell som imøtekommer en transparent rolle for et selskaps anbefalingshandlinger. Modellen uttrykkes i økonometriske termer, slik at den kan estimeres med tilgjengelig data. Forfatteren studerer ideene ved å bruke kjøpsdata fra et e-handelsfirma og sammenligner prestasjonen av den foreslåtte modellen med andre benchmark-modeller. Resultatene viser at modellen gjør det bedre enn andre eksisterende modeller på en rekke nøkkelmål.

Hansen et al. (2013) undersøker forløpere og konsekvenser av forbrukernes komparative verddivurdering over forholdets livssyklus. Studien posisjonerer tjenestekvalitet og attraktiviteten til alternativer som forløpere til verdi. Den finner at mens tjenestekvalitet er sterkere relatert til verdi i syklusfasene utforskning, utvidelse og forpliktelse, er begge variablene av lik viktighet i oppløsningsfasen. Hansen et al. (2013) undersøker videre konsekvenseneffektene av tjenestekvalitet, verdi og tilfredshet på "*share-of-customer*", og finner at effektene assosiert med tjenestekvalitet og verdi er mye mer fremtredende.

Zhang (2010) sier at atferdsbasert skreddersøm har oppnådd popularitet i løpet av de siste årene, og vil si at bedrifter tilbyr personaliserte produkter basert på kundens kjøpshistorikk. Forfatteren nevner spesielt to farer ved atferdsbasert skreddersøm i konkurranseutsatte markeder. Selv om kundehistorikk kan avsløre forbrukerens preferanser, vil kompetitiv utnyttelse av slik informasjon skade differensiering, på samme måte som klassiske funn viser at atferdsbasert prisdiskriminering øker priskonkurranse. Med endogent produktdesign finnes det enda en fare. Zhang (2010) påpeker at den oppstår når fremtidsrettede selskaper prøver å unngå den første faren ved å undertrykke informasjonsverdien av kjøpshistorikken. Hvis en markedsleder betjener alle konsumenter på dag én, vil ikke kundehistorikken inneholde informasjon om forbrukerpreferanser. Imidlertid vet en bedrift at rivalene er villige til å komme markedslederen i møte, noe som øker sannsynligheten for generelt design fra dag en – som igjen setter differensieringen i fare. Basert på denne forståelsen undersøker artikkelforfatteren hvordan farene ved atferdsbasert skreddersøm endrer seg under alternative markedsforhold, for eksempel ved bedre kunnskap om kunder, kundelojalitet, frafall, selvselektering og behov for klassisk design.

Customer relationship management og kundeledelse

CRM kan være et nøkkelutgangspunkt for å skape gode forhold mellom leverandør og kunde. En rekke forskningsartikler har i perioden fokusert på sammenhengen mellom CRM og kundeledelse.

Lages et al. (2008) hevder at det stadig blir viktigere både fra et teoretisk og ledelsesmessig perspektiv å måle CRM som en viktig immateriell eiendel. Denne artikkelen forsøker å bringe relasjons-markedsføringsteori inn i praksis ved å utvikle et nytt mål på forholdsresultat mellom to selskaper, kalt "the business-to-business relationship performance" (B2B-RELPERF-skalaen). Undersøkelser fra et utvalg på omtrent 400 innkjøpssjefer i B2B-markedet avslører at forholdsresultater er et høyere ordens konsept som består av flere distinkte, men relaterte, dimensjoner: (1) relasjonsretningslinjer og praksis, (2) relasjonsforpliktelse, (3) tillit til forholdet, (4) gjensidig samarbeid, og (5) forholdstilfredshet. Lages et al. (2008) finner at B2B-RELPERF-skalaen relateres positivt og signifikant med kundelojalitet. Artikkelen presenterer også B2B-RELPERF-versjonen av balansert målstyring, som kombinerer håndfaste og immaterielle måltall. Mens eksisterende IT-løsninger vanligvis fokuserer utelukkende på bruk av håndfaste CRM-indikatorer, inkluderer det nye verktøyet "*kundens stemme*". Skalaen og målekortet kan ifølge artikkelforfatterne være nyttige instrumenter for ledelse på kort og lang sikt, kontroll, planlegging og forbedring av forhold til kunder.

Zahay & Peltier (2008) påpeker at interaktiv markedsføring krever at et selskap lærer om sine kunder, og senere husker det kunder har sagt for å personalisere kommunikasjon og produkttilbud. Denne typen markedsføring krever at kundeinformasjon blir ledet på en aktiv måte, fordi informasjon fra og om kunder er kjernen for markedsføringsbeslutninger. Gjennom dybdeintervjuer med 17 ledere i fem selskaper identifiserer Zahay & Peltier (2008) spesifikke organisasjonsmessige og entreprenørmessige faktorer som påvirker strategisk ledelse av kundeinformasjon. Resultatene indikerer at interaktiv markedsføring krever et selskap som selv kan være interaktiv med både de interne og eksterne omgivelsene for å skape strategier som kan lykkes i et skiftende miljø. Et eksemplarisk selskap (nylig vinner av en pris i forbindelse med CRM-bruk) ble brukt som et ekstremt tilfelle som en modell for sammenligning med fire andre for å avdekke organisasjonelle spørsmål og prosesser som leder til effektiv ledelse av kundeinformasjon. Artikkelforfatterne tar utgangspunkt i det ressursbaserte synspunktet på bedriften, og viktigheten av effektiv ledelse av immaterielle eiendeler som et utgangspunkt. Forskningen belyste prosessene involvert i å samle og spre informasjon, og understreker selskapers kamp med spørsmål om interfunksjonell konflikt. Fra

et strategiskapende perspektiv ble det avdekket at kundesentrerte strategier relatert til kundeinformasjonsledelse ble utviklet interaktivt, som en dialog mellom mellom- og toppledelse, ved å benytte kundedata og konkurransetrender.

Martelo et al. (2013) hevder at viktigheten av kundens rolle i ledelsen av et selskap har økt i løpet av de siste tjue årene. Et selskaps organisasjonsmessige kapabiliteter, både internt og eksternt orientert, er dermed viktige for å øke skapelsen av kunde verdi. Denne artikkelens fokus er på markedsorientering, kunnskapsledelse og CRM. Martelo et al. (2013) har til hensikt å i tillegg identifisere mulige kombinasjoner av disse organisasjonsmessige kapabilitetene, og foreslå og analysere en sekvens som vil legge til rette for skapelse av bedre kunde verdi. Forfatterne tester hvordan et selskap burde kombinere sine eksisterende kapabiliteter når kundene krever høyere verdi i den spanske bankbransjen. Martelo et al. (2013) viser at en spesifikk kombinasjon av organisasjonsmessige kapabiliteter kan øke kunde verdi.

Wang & Brennan (2014) sier at key account management (KAM) og inntektsledelse har vært vidt praktisert i tjenesteindustrien i mer enn tre tiår, men effektene disse to begrepene har er i stor grad ukjent. Forfatterne presenterer et rammeverk for KAM og inntektsledelsesintegrasjon som sammenbinder ledelsesprioriteringene innenfor de to. Studien bruker et hotell for å undersøke (1) hvordan fokus på relasjonsmarkedsføring og KAM over lang tid har påvirket av målsetningen ved inntektsledelse om å maksimere inntekt på kort sikt, og (2) hvordan KAM kan bli lagt til rette for av inntektsledelse gjennom en integrert innfallsvinkel for å gi optimal avkastning på produkter og nøkkelkontoer. Rammeverket er det første til å integrere inntektsledelse og KAM, og involverer kritisk analyse for å vurdere inntekten og forholdsverdien til en nøkkelkunde.

Jarratt (2008) tester en teoretisk utledet representasjon av evne til å lede forhold. Forholdsledelsesarkitekturen utviklet seg fra teori om dynamiske muligheter, ressursfordelsteori for konkurranse, og tidligere forskning innenfor innovasjon og IT-teknologiledelse. Andreordensbegreper for forholdets infrastruktur, relasjonslæring og relasjonsatferd benyttes for å representere en relasjonsledelsesevne (RMC) basert på mål tilpasset fra litteraturen. En pilottest ble gjennomført med industrikonsulenter. Den strukturelle modellen som representerer RMC ble vist å være robust, med en "*comparative fit index*" på 0,91. Selv om den lave responsraten på spørreundersøkelse og subjektiviteten til respondenter fører til at man bør være forsiktige i tolkning av resultater, indikerer resultatene at, (1) relasjonsledelsessystemer implementert gjennom samarbeid og fleksibel atferd, (2) fornyet gjennom tilpasning, (3) kunnskap utledet fra erfaring og (4) utfordrende nåværende

antakelser vedrørende relasjonsledelse er nøkkeldimensjoner for å representere en evne til å lede relasjoner.

Kim et al. (2008) hevder at markedsførere av helsetjenester møter unike utfordringer over hele verden, blant annet på grunn av rollen helsetjenester spiller for å bidra til offentlig velferd. Markedsføring av sykehus i Korea er spesielt vanskelig, i og med at loven hindrer sykehusene fra å kunne reklamere. Som et resultat er sykehusene svært avhengige av CRM. Kim et al. (2008) identifiserer fem faktorer som påvirker skapelsen av merkevareverdi gjennom suksessfylte kundeforhold: tillit, kundetilfredshet, relasjonsforpliktelse, merkeloyalitet og merkebevissthet. En empirisk test av forholdene mellom disse faktorene indikerer at sykehus kan være suksessfylte i sin søken etter å skape et image og positiv merkevareverdi hvis de er i stand til å forvalte kundeforhold på en god måte.

Fay et al. (2009) hevder at det å lære om kundenes preferanser er et kritisk første steg i en prosess for å kunne skreddersy noe. Det finnes to måter en kan gjøre dette på. Det første går ut på å anmode kunden om å gi fra seg informasjon om sine preferanser. Videre kan man antyde eller utlede preferanseinformasjon basert på tidligere observasjoner av kunden så vel som produkter fra andre kunder. Det meste av eksisterende forskning på tilpasningsstrategier fokuserer på et selskaps avgjørelser rundt markedsmix, der en ikke sier noe om hvordan selskapet lærer om sine kunder. Bidraget fra denne artikkelen er at det blir undersøkt hvordan et selskaps bruk av en spesifikk læringsmetode (de to nevnt over) påvirker konkurranse, spesielt når det gjelder rivalens valg av tilpasningsstrategi overfor sine kunder. Forfatterne finner at ved å se på tidligere observasjoner kan man finne kredible signaler som tyder på at en mer avslappet priskonkurranse mellom aktørene kan være fordelaktig. Det samme er ikke tilfellet dersom man anmoder kundene om å gi fra seg info om sine preferanser. Artikkelen konkluderer med flere ledelsesmessige implikasjoner utledet fra denne teorien, inkludert hvordan et selskap optimalt kan velge sin læringsstrategi overfor kunden og på den måten innvirke på sine konkurranseomgivelser.

Customer relationship management og customer retention

Ritter & Geersbro (2011) hevder at de fleste selskaper har en andel kundeforhold som tapper selskapets ressurser, men at mange er nølende overfor å ta tak i dette problemet. Denne artikkelen undersøker avslutning av kundeforhold på organisasjonsnivå. Ritter & Geersbro (2011) utvikler og analyserer organisasjonsdimensjonene ved avslutning av kundeforhold på organisasjonsnivå for å forstå ledelse av denne typen avslutninger på en bedre måte. Påvirkningen av avslutningsdimensjonene på prosentandel av uønskede kunder blir utviklet

og testet ved bruk av SmartPLS på data innhentet fra en spørreundersøkelse med 800 respondenter med salgsstilling. Ritter & Geersbro (2011) finner at et selskaps prosentandel av uønskede kunder reduseres signifikant ettersom aksept av avslutning øker, hvis definisjonen av uønskede kunder er godt forstått, og hvis et selskap har klare rutiner for avslutning av kundeforhold. I tillegg finner de at et generelt fokus på lønnsomhet og eksterne rammer for forholdsavslutning på en signifikant måte påvirker et selskaps kompetanse innenfor forholdsavslutning. For å redusere antallet uønskede kunder må ledere akseptere avslutning som et legitimt alternativ, klart definere kundene organisasjonen ikke ønsker, og implementere avslutningsrutiner i organisasjonen.

Leach & Liu (2014) undersøker hvordan salgsfirmaer evaluerer frafalte kunder for å bestemme hvorvidt de er verdt å vinne tilbake. Intervjuer med 50 profesjonelle selgere indikerer at, når salgsfirmaer skal vurdere mulighetene for gjenanskaffelse av kunder, blir disse mulighetene evaluert basert på sannsynligheten for at gjenanskaffelse kan skje, samt hvilken verdi kunden har for bedriften. Selgerne oppgir at barrierer for at kunden kommer tilbake, det tidligere salgsforholdet og undersøkelse av egne verditilleggende evner er kritiske for å bestemme hvorvidt en kunde er enkel å vinne tilbake. I tillegg nevner selgerne kontostørrelse, lønnsomhet, markedspåvirkning og kryssalg-potensiale som fundamentale når det gjelder å bestemme kundens verdi. Viktigheten av enkelhet og verdi når det gjelder å vinne kunder tilbake varierer med (1) årsaken til at kunden forlot selskapet, (2) formaliseringen av selskapets prosess for å vinne tilbake kunder, (3) markedsmuligheter.

Coussement & Bock (2012) undersøker hvorvidt gjennomtrekksprediksjon er et verdifullt alternativ i CRM-paletten for gamblingsselskaper på internett. Gamblingindustrien på internett er en av de mest inntektsbringende grenene av underholdningsbransjen, noe som fører til sterk konkurranse og mettede markeder. Derfor er det viktig å beholde spillerne på en effektiv måte. Gjennomtrekksprediksjon er et lovende nytt alternativ innenfor CRM for å analysere "*customer retention*". Dette er prosessen med å identifisere spillere som har høy sannsynlighet for å forlate selskapet basert på historisk atferd. Ved å bruke empirisk data fra pokerspillere blir enkeltalgoritmer, CART-beslutningstre og generaliserte additive modeller sammenlignet med sammensatte motparter som "*random forests*" og "*GAMens*". Coussement & Bock (2012) finner resultater som indikerer at gjennomtrekksprediksjon er en verdifull strategi for å identifisere og profilere kundene som er i risikozonen. Videre er resultatene fra de sammensatte modellene mer robuste enn enkeltfaktor-modellene.

Rapp et al. (2010) undersøker hvordan teknologi og komplementære ressurser slås sammen for å skape evner til å avle frem varige kundeforhold. Med utgangspunkt i litteratur

fra markedsføring, strategisk ledelse og IT-systemer, skaper artikkelforfatterne en konseptualisering av CRM-teknologiens evner som bestående av tre komplementære ressurser: teknologi, forretning (business), og menneskelige ressurser. Det andre nøkkelfunnet er at evne til å bruke CRM-teknologi og kundeorientering har en positiv sammenheng med utviklingen av varige kundeforhold. Disse ressursene har også en positiv interaktiv effekt på evne til å linke kunder, noe som understreker viktigheten av å strømlinjeforme strategisk forretningsvirksomhet og teknologiresurser. Til slutt finner artikkelforfatterne at evne til å linke kunder har et positivt forhold med resultater av kundeforholdet, og at hurtigheten av forandringer i det eksterne miljøet modererer dette forholdet.

van Doorn & Verhoef (2008) hevder at langtidforhold innenfor næringslivet kan føre til at man gjør forretninger som normalt, men at negative kritiske hendelser kan destabilisere disse forholdene. Artikkelforfatterne utvikler en grundig dynamisk modell for kundelojalitet for å ta høyde for påvirkningen av negative kritiske hendelser på kundeforholdet med tanke på blant annet tilfredshet og kundeandel. Resultatene indikerer at kritiske hendelser utløser en sterk oppdatering av kundeforholdet, og flytter kunden ut av et stabilt tankesett til et tankesett der forholdet revurderes. Avhengig av kvaliteten på kundeforholdet så har kritiske hendelser forskjellig påvirkning. Dersom kvaliteten er høy nok, kan til og med kritiske hendelser ha positiv effekt på kundeandel.

Netzer et al. (2008) utvikler en modell for å undersøke dynamikken i kundeforhold ved å benytte typiske transaksjonsdata. Deres foreslåtte modell fanger også opp effekten av sekvensen av samhandlinger mellom kunde og firma på dynamikken i kundeforholdet og påfølgende kjøpsatferd. Innfallsvinkelen er strukturelt forskjellig fra tidligere forsøk. Spesifikt konstruerer og estimerer Netzer et al. (2008) en uhomogen, skjult Markov-modell for å modellere overgangene mellom latente tilstander i kundeforholdet og effekter på kjøpsatferd. I den foreslåtte modellen er overgangene mellom tilstandene en funksjon av tidsvariable kovariater som kunde/selskap-samhandlinger som kan ha påvirkning ved å endre kunden til en ny (uobserverbar) tilstand i kundeforholdet. Modellen gjør markedsførere i stand til å segmentere kundebasen på en dynamisk måte, og å undersøke metoder for hvordan selskapet kan endre kjøpsatferd på lengre sikt.

Schweidel & Knox (2013) sier at når frafall av kunder er uobservert, gir ”*latent attrition*”-modeller nyttig innsikt i kundeatferd og nøyaktige predikasjoner av kundens verdi. Eksisterende modeller tar imidlertid ikke høyde for direkte markedsføringsinnsats. Responsmodeller inkorporerer effekten av direkte markedsføring, men siden de ignorerer latent attrition (latent slitasje), kan de føre til at man allokere ressurser til inaktive kunder.

Schweidel & Knox (2013) foreslår en kostnadsbesparende modell som åpner for at direkte markedsføring (DM) kan påvirke tre relevante atferder i latent attrition-modeller: (1) frekvensen for kundetransaksjoner, (2) størrelse på transaksjoner og (3) varigheten kunder forblir aktive. Modellen tar høyde for hvordan organisasjonen målretter sin direkte markedsføring mot individer og over tid. Ved å bruke donasjonsdata fra en ideell organisasjon, finner forskerne ut at DM øker donasjonene fra aktive donorer. Analysen viser også at DM har potensiale til å forkorte en donors forhold. Schweidel & Knox (2013) finner resultater som støtter at deres modell på en bedre måte kan predikere enn modeller som ikke tar høyde for DM eller latent attrition. De demonstrerer implikasjoner for ledelsen ved å estimere påvirkningen av DM på donasjonsatferd og identifiserer donorene som har høyest sannsynlighet for å bidra i fremtiden.

Schweidel et al. (2008) påpeker at to vidt anerkjente komponenter i kalkulering av kunde verdi er "*acquisition propensity*" (tilbøyelighet til å bli en kunde) og "*retention propensity*" (tilbøyelighet til å forbli en kunde). Selv om en betydelig del av forskning har inkorporert slike komponenter i modeller, har færre undersøkt hvilke assosiasjoner som kan finnes mellom de to begrepene. Schweidel et al. (2008) fokuserer på forholdet mellom en prospektiv kundes tid før kjøp av en gitt tjeneste og hvor lenge kunden beholder den. Videre undersøkes det hvilke implikasjoner dette forholdet har på verdiberegningen av prospekter og kunder. For å klare dette, benytter artikkelforfatterne en bivariat tidsmodell for å fange opp forholdet mellom tiltrekning og det å beholde kunder. De forbinder de to prosessene på distinkte, men komplementære, måter. De bruker først Sarmonov bivariate distribusjoner for å tillate for korrelasjoner ved de observerte tidene for tiltrekning og beholdelse av en kunde. Videre tillater de for forskjeller mellom kunder ved å bruke latente klasser for parameterne som styrer de to prosessene. De demonstrerer videre hvordan den foreslåtte metodologien kan bli brukt til å kalkulere den diskonterte forventede verdien av et abonnement basert på når kunden ble aktiv, og diskuterer mulige bruksområder for modellrammeverket for problemer som kundemålstyring og ressursallokering. Modellen kan også benyttes til å estimere andelen av kunder som vil benytte seg av tjenester.

Neslin et al. (2013) hevder at sannsynligheten for kjøp går typisk ned ettersom tiden det har gått siden kundens forrige kjøp, på engelsk kalt "*recency*", øker. Som et resultat av dette står selskaper overfor en recency-felle, der recency øker for en kunde som ikke har foretatt et kjøp i én periode, og dermed gjør det enda mindre sannsynlig at han eller hun kommer til å handle i neste periode. Til slutt vil kunden i praksis være tapt for selskapet. Forfatterne av denne artikkelen utvikler og illustrerer en modell som retter seg mot selskapers

markedsføringsinnsats, der man tar høyde for at det kan være ulik tid siden kundene gjorde sitt forrige kjøp. Ved å teste modellen finner forfatterne at kjøpssannsynlighet så vel som respons til markedsføringsinnsatsen avhenger av hvor lenge siden det er kunden gjorde det forrige kjøpet. Disse resultatene blir brukt til å vise at målrettingen av markedsføring i form av epost og DM ("direct mail") burde avhenge av tid siden siste kjøp. Videre viser de at en optimal beslutningspolitikk gjør det mulig for en kunde med høy recency, som i øyeblikket er verdiløs for selskapet, å bli lønnsom.

Customer relationship management og sosiale samfunn

Trainor et al. (2014) undersøker hvordan bruk av teknologi innenfor sosiale medier og kundesentriske ledelsessystemer bidrar til organisasjonens evne til å drive sosial CRM. Med utgangspunkt i litteraturen innenfor markedsføring, informasjonssystemer og strategisk ledelse, er det første bidraget fra denne studien konseptualisering og måling av evne til å drive sosial CRM. Det andre nøkkelbidraget er undersøkelsen av hvordan evne til sosial CRM er påvirket av både kundesentrerte ledelsessystemer og teknologi innenfor sosiale medier. Disse to ressursene ser ut til å ha en interaktiv effekt på skapelsen av evne på bedriftsnivå som har positiv relasjon til resultatet av kundeforholdet.

Zaglia (2013) hevder at merkevareressamfunn representerer svært verdifulle verktøy for markedsføring, innovasjonsledelse og CRM. Å benytte suksessfulle markedsføringsstrategier i dag og i fremtiden, betyr også å utforske og gripe mulighetene som finnes innenfor sosiale nettverk. Zaglia (2013) kombinerer de to sosiale fenomenene som i stor grad har blitt utforsket hver for seg, og har til hensikt å undersøke eksistensen, funksjonaliteten og forskjellige typer av merkevareressamfunn innenfor sosiale nettverk. Den netnografiske innfallsvinkelen gir sterke beviser for denne eksistensen, og fører til en bedre forståelse av innebygde merkevareressamfunn, deres særegenheter og motivasjonsdrivere for deltakelse. Artikkelen bidrar dermed til feltet ved å kombinere to separate forskningsstrømmer. På grunn av fordelene ved sosiale nettverk, blir merkevareledelsen i stand til å implementere merkevareressamfunn med mindre tid og finansiell innsats. Kritiske faktorer for å lykkes er imidlertid å velge riktig samfunnstype, å kultivere forbrukernes interaksjon, og å holde seg oppdatert på det sosiale engasjementet.

Archer-Brown et al. (2013) hevder at abstrakt sosial kunderelasjonsledelse (SCRM) er en utviklende disiplin som bruker teknologi som en kommunikasjonskanal. Den er ifølge forfatteren for lite forsket på, og mangler bruk av tradisjonelle markedsføringsprinsipper i sin praksis. Denne artikkelen setter fokus på hvilken type innhold som er mest verdsatt i virtuelle

samfunn, hvor informasjonssøk er en primærkilde til tilfredshet. I motsetning til funn innenfor reklameforskning, viser disse funnene at informasjoninnhold er høyere verdsatt. De diskuterer de kritiske implikasjonene det har for merker som ønsker å utvikle og forbedre kunderelasjoner i disse stadig viktigere kanalene. Spesifikt tilbyr artikkelforfatterne praktiske råd for hvordan man på best måte kan skape innhold som har en verdi for kunder som søker informasjon.

Algesheimer et al. (2010) påpeker at mange selskaper i økende grad tilbyr felleskapsarenaer for at deres kunder skal kunne foreta sosial interaksjon seg imellom. Tidligere studier har vist at felleskapsdeltakere har høyt engasjement og lojalitet til selskapet og samtidig gir nyttig tilbakemelding og henvisninger. Det er imidlertid ikke klart hvorvidt felleskapsdeltakerne er selskapets "fans" i utgangspunktet og selvselekteres inn i felleskapet, eller om deltakelsen i seg selv fører til økt relasjonell kundeatferd. Algesheimer et al. (2010) bruker data fra et felteksperiment for å forsøke å svare på dette spørsmålet. Dataene kommer fra en ett-årig studie foretatt av eBay i Tyskland, og de avslører at en enkel epost-invitasjon signifikant økte kundedeltakelsen i online-samfunn. Resultatene viser også at felleskapsdeltakelse hadde blandede effekter på kundens sannsynlighet for deltakelse i kjøps- og salgsatferd. Felleskapsdeltakelse ble ikke direkte oversatt til økt atferd, som man kanskje kunne forvente. Selv om det ikke er påvirkning av deltakelse på antall bud som blir plassert eller inntekt som blir opptjent, er det derimot en negativ påvirkning på deltakelse fra antall salgslister og pengesum brukt. Sammen indikerer disse resultatene at felleskapsdeltakerne blir mer selektive og effektive selgere, og at de i tillegg blir mer konservative i forbruket på gjenstander de byr på. Resultatene viser også at kundefelleskapsprogrammer kan målstyres mot flere enn bare fansen.

Customer relationship management og kundekanaler

Ansari et al. (2008) utvikler en modell for kundekanal-migrering (kundeforflytning mellom kjøpskanaler) som identifiserer nøkkelfenomenene som behøves for å analysere kundemigrering. Den viser videre hvordan disse fenomenene kan modelleres, og utvikler en innfallsvinkel for å estimere modellen. Metoden er unik i sin evne til å imøtekomme heterogen kunderespons til et stort antall distinkte eksempel på markedskommunikasjon i en dynamisk kontekst. Resultatene indikerer at (1) handel via internett er assosiert med lavere påfølgende kjøpsvolum enn kjøp fra andre kanaler, (2) markedsføringsinnsats er assosiert med kanalbruk og kjøpsrate, noe som til en viss grad virker som motbalanse til negative netteffektsopplevelse og (3) negativ interaksjon forekommer innenfor alle typer

kommunikasjon. Forfatterne finner at et nettorientert migreringssegment oppstod i løpet av fireårsperioden som ble målt, og denne gruppen hadde høyere salgsvolum. Analyse i etterkant kan indikere at markedsføringsinnsats og eksogene trender på kundenivå hadde nøkkelroller i å skape disse segmentene. Forfatterne utelukker alternative forklaringer, som at internett tiltrekker seg kunder som allerede var tunge brukere eller at internett har utviklet disse til å bli tunge brukere.

Valentini et al. (2011) sier at det økende antallet salgskanaler som kunder kan bruke har gjort det viktig for ledere å forstå hvordan kunder velger hvilken kanal de ønsker å bruke. Dette er en utfordring, fordi det finnes grunn til å tro at prosessen med å velge kanal utvikles over kundens livstid. Valentini et al. (2011) dokumenterer eksistensen og naturen til dette fenomenet ved å analysere utviklingen av en kundes prosess for å velge kanal fra et prøvestadium til et post-prøvestadium. De analyserer først data for en bokhandel, og gjensker analysen ved å bruke data fra en klesforhandler. Valentini et al. (2011) finner resultater som tyder på at (1) kundens beslutningsprosess utvikler seg, (2) en signifikant minoritet endrer beslutningsprosess i observasjonsperioden, og (3) kunder som forandrer prosess endrer seg fra å være svært responsive til markedsføring til å bli mindre responsive.

Konus et al. (2014) undersøker effekten det har å eliminere en søkekanal på forekomst av kjøp, ordrestørrelse, kanalvalg og til slutt salg og profitt. Forfatterne analyserer data fra kundepaneller hos en stor forhandler over en femårsperiode. Forhandleren gjennomførte i perioden randomiserte felteksperimenter der selskapet eliminerte salgskatalogen som en markedsføringskanal for halvparten av panelet. De finner at det å eliminere denne kanalen minsker forekomst av kjøp, spesielt for kunder som før testen var tunge brukere av kjøp via telefon som ikke er så ulikt det å bestille via katalog. Som forventet ble kanalvalg for kjøpene skiftet mot online-kjøp og vekk fra telefonen. Videre økte ordrestørrelsen per kjøp som følge av eksperimentet. De undersøkte også hvilken effekt det å eliminere denne kanalen hadde for profitt på tvers av ulike kundesegmenter. Der ble det kalkulert med en netto positiv innvirkning på resultatet fordi det man sparte ved å eliminere katalogen mer enn kompenserte for de lavere salgsinntektene.

Sa Vinhas et al. (2010) påpeker at markedsføringslitteraturen har gjort signifikant framgang mot en bedre forståelse av hvordan selskaper effektivt kan utforme og lede deres distribusjonskanaler. Forfatterne hevder imidlertid at kompleksiteten av dagens kanalsystemer skaper problemstillinger som foreløpig ikke har blitt undersøkt. Hensikten med artikkelen er å foreslå lovende forskningsretninger på dette området. De foreslår forskjeller veier til å relatere multikanalsdesign og ledelse med kanalsystemer, kanalforhold, og utfall på kundenivå.

Spesielt ser de en stor mulighet for å integrere multikanals kundeledelse og forskning på tradisjonell kanalutforming. De argumenterer videre for at fremtidig forskning burde ta innover seg kryseffekter og inkludere variable på mer enn et forholds nivå.

Customer relationship management og tillit

Grayson et al. (2008) påpeker at kunder ikke bare blir påvirket av hvor mye de stoler på et firma og dets representanter, men også av hvor mye de stoler på den bredere konteksten markedsutvekslingen finner sted i. I denne artikkelen testes to rivaliserende sosiologiske perspektiver vedrørende påvirkningskraften kundetillit har i den bredere konteksten. Ett perspektiv foreslår at tillit til den generelle konteksten erstatter tillit til individuelle selskaper og representanter, mens et alternativt perspektiv er at tillit i konteksten skaper og legitimerer tillit til selskaper og deres representanter. Dette synet impliserer at tillit til selskap og representant er nødvendig for å påvirke tillit til konteksten. Forfatterne tester prediksjoner basert på begge perspektiver, og bruker empiriske resultater fra to studier implementert i to land. Resultatene gir støtte til perspektiv nummer to.

Aurier & N'Goala (2010) tar for seg hvordan tjenesteytende bedrifter effektivt kan påvirke kundebeskyttende oppførsel ved å utnytte kundetilfredshet, tillit og engasjement i kundeforholdet. Forfatterne viser at engasjement i kundeforholdet bare forsterker bevaring og eksklusivitet av kunden, mens tillit direkte påvirker bruken av tjenesten og krysskjøp. Som en konsekvens virker tillit å være høyst kritisk for å utvikle et tjenesteforhold og for at selskapet skal være profitabelt. Videre ser de at tillit og relasjoner medierer effekten av tilfredshet, som ser ut til å være en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for å bevare og utvikle relasjoner. Tilfredshet, og mer generelt evalueringer av tjenestene, må bli effektivt konvertert til tillit og engasjement til å inngå et kundeforhold før det kan gi resultater på bunntinjen for bedriften. Til slutt ser forskerne blant annet på hvilken predikerende effekt tillit og evnen til å skape varige relasjoner har.

Økonomi

Stone (2011) hadde som formål å utforske hvordan oppgavene og foretrukne metoder for å kommunisere for ledere i små bedrifter påvirker kommunikasjonsaspektet når det gjelder regnskapsførere sitt rådgivningsforhold med disse bedriftene. Artikkelen forsøker å bidra til forståelsen av hvordan regnskapsførere best kan tilfredsstille behovet for kommunikasjon som kundene stiller. Funnene tilsier at lederne i bedriftene foretrekker en direkte form for kontakt med regnskapsfører, og stor grad av verbal kommunikasjon. Det viser seg at

regnskapsførerens dokumenter har blitt nedgradert til en supplerende form for informasjon i kommunikasjonen med små bedrifter. Bedriftsledernes oppgaver påvirker deres interesse i og bruk av regnskapsinformasjon og den kommunikasjons-tilnærmingen som deres regnskapsførere implementerer. Funnene indikerer at regnskapsførere adopterer kommunikasjonstilnærminger overfor disse lederne som tilfredsstillende behøver til denne økonomisk signifikante målgruppen for bransjen. De viser videre til at små bedrifter er en signifikant bruker av regnskapsinformasjon- og tjenester, og at denne forskningen derfor er betydningsfull.

5.0 Diskusjon

I delkapittel 5.1 vil vi diskutere våre funn opp mot forskningsspørsmålene hver for seg, med en tilhørende konklusjon mot slutten av hvert spørsmål. Vi benytter konklusjonene fra forskningsspørsmålene til å besvare problemstillingen i punkt 5.2. Vi diskuterer deretter begrensninger ved studien som kan være av betydning for leseren å vite om i delkapittel 5.3. Vi vil deretter identifisere områder for fremtidig forskning i lys av en selvutviklet utredningsmodell i delkapittel 5.4.

5.1 Diskusjon av forskningsspørsmål

5.1.1 Forskningsspørsmål 1

I hvilken grad har økonomisk styring økt sitt fokus på analyseobjektet kunden i perioden 2008-2014?

Litteratursøket innenfor økonomiske journaler gav utslag i tre enkeltstående artikler som behandlet nøkkelordene som ble undersøkt. Med tanke på metodiske forskjeller når det gjelder fremgangsmåte, periode og utvalg, er det vanskelig å sammenligne resultatene fra denne utredningen direkte opp mot McManus & Guilding (2008) og Gleaves et al. (2008). At kun tre artikler undersøkte de utvalgte kundebegrepene innenfor økonomisk styring er imidlertid svært mye lavere enn resultatene fra markedsføringslitteraturen. Det kan heller ikke sies å være et stort antall i forhold til mengden forskningsartikler som er publisert i de utvalgte journalene i perioden. Dette er dermed en sterk indikasjon på at de utvalgte kundebegrepene, og dermed kunden som analyseobjekt, ikke har fått stort fokus siden 2008.

McManus & Guilding (2008) benytter CA som et samlebegrep for en rekke kunderelaterte begreper. Artikkelforfatterne konkluderer med at litteraturen innenfor CA er dominert av et fokus på prosesser for kostnadsallokering, der det ofte gjøres referanser til aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC). Gleaves et al. (2008) påpeker at CA typisk behandler CP som en forlengelse av ABC. Én av artiklene vi har funnet (Cardinaels 2008) refererer til ABC, og benytter dette som grunnlag for eksperimenter rundt presentasjonsformer for rapporter. Studien forsøker dermed ikke å utvikle denne kalkyleformen videre, og vår studie finner ikke grunnlag for at det er stort fokus på prosesser for kostnadsallokering innenfor forskning på kunderelaterte begreper. En mulig årsak til dette er at ABC-kalkyler har vært gjenstand for en stor mengde debatt og undersøkelser tidligere, og at forskere dermed ikke ser de store mulighetene for å gjøre et bidrag på dette området. Den manglende interessen for CA ser

dermed ut til å vedvare, til tross for at det har blitt økt aksept for ikke-regnskapsmessige begreper innenfor økonomisk styring. McManus & Guilding (2008) oppfordrer til videre forskning for å finne ut hvorfor ikke økonomiavdelingene tar innover seg trendene man ser med hensyn på kunderelaterte begreper i markedsføring, og hvorfor ikke kundefokuset har blitt prioritert på tross av at det har identifisert som den viktigste ledelsesmessige utfordringen av et stort utvalg ledere. Etter det vi kan finne i litteratursøket ser det ikke ut til at dette har blitt undersøkt videre innenfor økonomistyring. Søket resulterte i én artikkel som brukte CA som et nøkkelord i perioden: Roslender & Hart (2010). Begrepet CA viste seg å være lite utbredt både innenfor økonomisk styring og markedsføring. Noe av årsaken til dette kan være at CA er et begrep som dekker ulike underpunkter innenfor kundeanalyse. Enkeltstudier ser dermed ut til å rette seg mot mer spesifikke underbegreper, som for eksempel CP og CLV. I tillegg er det en mulighet for at CA som begrep ikke har fått et betydelig nedslagsfelt på generell basis.

Bredden i diskusjonen av kundelønnsomhetsmålinger innenfor markedsføring virker å være langt større enn innen økonomistyring (McManus & Guilding, 2008). Dette støttes langt på vei av dette litteratursøket, som kun fant tre studier som omtalte CP enten som nøkkelord eller i sammendraget. Roslender & Hart (2010) er den eneste av artiklene innenfor økonomisk styring som direkte undersøker metoder for kundelønnsomhet.

CLV ble av McManus & Guilding (2008) trukket frem som begrepet de hadde størst tro på at ville gjøre sitt inntog i litteraturen for økonomisk styring. Årsaken til dette er at CLV kan uttrykkes i en monetær verdi. Våre resultater viser at utviklingen ikke har gått i retning av dette i tiden siden de publiserte sin litteraturgjennomgang. Vi vil legge til at vi hadde samme antagelse, og trodde i tillegg at CE i større grad skulle gi utslag siden det i hovedsak brukes som en aggregert verdi for CLV. Dermed er det overraskende å se at tilnærmet ingenting har blitt skrevet om dette i de mest anerkjente journalene på feltet. Roslender & Hart (2010) er en av få artikler mellom 2008 og 2014 som tar opp kundebegreper som CLV, CP, CE og CA. Denne artikkelen virker også å være alene om å etterlyse et større fokus på kunden og utvikling av kunderegnskapsteknikker.

Gleaves et al. (2008) påpeker, i samsvar med våre funn, at både CLV og CE i stor grad blir oversett i økonomisk styring-litteraturen. Forfatterne mener at mål som CLV og CE i større grad blir oversett innenfor økonomisk styring fordi det gjerne anses å være kreative og mer skjønnsmessige måleinstrumenter. I takt med at man har gått fra produkt- til kundefokus i næringslivet er det ikke utenkelig at de bedriftene som i størst grad klarer å håndtere sine aktiva, kundene, på sikt vil klare å skape konkurransefortrinn. Det er her naturlig å trekke

linjer tilbake til Relevance Lost-debattens utgangspunkt: Ledelsen får ikke nok relevant informasjon til å ta gode avgjørelser. Dersom man ønsker å ha en eksternt orientert holdning med fokus på marked, er det sannsynligvis svært viktig å ha gode nøkkeltall for sine kunder. Det er dermed litt overraskende at man ikke har sett en større innsats innenfor økonomistyringsfeltet for å konkretisere og undersøke hvordan man kan bruke kundeinfo til å navigere bedriften i skiftende markeder. Det er kanskje slik at måltallene per dags dato ikke er godt nok utforsket til å benyttes i en ledelseskontekst, men man kommer heller ikke videre uten å sette søkelyset på det som kan forbedres.

Konklusjon: Det er tilsynelatende et stort tomrom i forskningen på kunderelaterte begreper innenfor økonomistyringslitteraturen i perioden 2008-2014. Bruken av de kundebegrepene vi har undersøkt i perioden ser med andre ord ikke ut til å ha økt.

5.1.2 Forskningsspørsmål 2

Undersøker økonomisk styring-litteraturen kunden som analyseobjekt på en måte som tradisjonelt forbindes med markedsføringslitteratur?

Som presisert i kapittel 3.1 tenker vi i denne sammenheng på det som tradisjonelt forbindes med markedsføring som (1) fokus på salgs- og inntektsøkning, og (2) fokus på kundebegreper hvor det er vanskelig å trekke direkte linjer til finansielt resultat.

Roslender & Hart (2010) er en gjennomgang og kritikk av eksisterende kunderegnskapsteknikker og tilnærminger. Denne artikkelen trekker i likhet med McManus & Guilding (2008) og Gleaves et al. (2008) linjer mellom økonomisk styring og markedsføring, og er på mange måter en artikkel som kan sammenlignes med disse. Det er dermed interessant at den er utgitt i en accounting-journal, mens McManus & Guilding (2008) og Gleaves et al. (2008) er utgitt i marketing-journaler. Dette faller ikke under kriteriene vi etablerte for å behandle analyseobjektet kunden på en måte som tradisjonelt forbindes med markedsføring. Det er verdt å merke seg at artikler med svært beslektede utgangspunkt publiseres i journaler på forskjellige fagfelt.

Cardinaels (2008) og Stone (2008) undersøker metoder og effekter av ulike former for kommunikasjon. Cardinaels (2008) finner at det er en sammenheng mellom presentasjonsform av finansiell informasjon, beslutningstakerens kunnskap om kostnadsstyring og finansielle resultater. Stone (2011) forsøker å bidra til forståelsen av

hvordan regnskapsførere best kan tilfredsstille behovet for kommunikasjon som kundene stiller. Stone (2011) skiller seg spesielt ut som en studie som gjør undersøkelser med formål som har vanskelig målbare finansielle effekter.

Konklusjon: Litteratursøket gav totalt sett lite resultater innenfor økonomisk styring, og det blir derfor vanskelig å si noe om hvordan kunden som analyseobjekt behandles på fagfeltet. Vi ser enkelte indikasjoner i funnene som kan tyde på at analyse av kunden har fellestrekk innenfor de to fagområdene, men det blir vanskelig å trekke noen konklusjoner i henhold til kriteriene vi etablerte i kapittel 3.1.

5.1.3 Forskningsspørsmål 3

Undersøker markedsføringslitteraturen kunden som analyseobjekt på en måte som tradisjonelt forbindes med økonomisk litteratur?

Markedsføring er et fagfelt som tidligere har vært forbundet med kreative og vanskelig målbare resultater, men dette er noe som har endret seg i løpet av de siste tiårene. Høyt anerkjente Journal of Marketing, som blant annet inngår i vår gjennomgang, annonserte følgende på lederplass i 2004:

“Put simply, if marketing wants “a seat at the table” in important business decisions, it must link to financial performance. Otherwise, by focusing on the measures it is most comfortable with (e.g., awareness, attitude, sales), it will continue to lose ground to other areas in fields such as product development (e.g., research and development, design) and devolve into a department of “ad copy and cents-off coupons” (Lehmann, 1966). The task is not easy, but the reward is great.” (Lehmann, 2004, s. 74)

Mens man innenfor økonomisk styring teoretisk har vært vitne til en utvikling mot større forståelse for bruk av ikke-finansielle måltall (Bjørnenak 2010), blant annet gjennom balansert målstyring, har man innenfor markedsføring sett en trend mot å gjøre fagfeltet finansielt målbart. En rekke av studiene vi fant i perioden 2008 - 2014 (Ambler & Roberts, 2008; Gleaves et al., 2008; Richards & Jones, 2008; Ryals 2008; Kumar et al., 2008; Bick, 2009; Srinivasan & Hanssens, 2009; Johnson et al., 2012) understreker at markedsførere er under stadig økende press for å vise konkret og finansielt målbar verdi av sitt arbeid.

Relevance Lost-debatten førte til at fagfeltet økonomisk styring utviklet seg til å omhandle en bredere palett av informasjon som beslutningsstøtte. Bjørnenak (2010, s. 50) skriver at

”Mens den første delen av Relevance Lost-debatten fokuserte på nye kalkyleobjekter og lønnsomhetsanalyser, ble man fra begynnelsen av 1990-tallet mer opptatt av prestasjonsmålingssystemer. De nye løsningene kan deles i tre deler: forslag til forbedringer av finansielle prestasjonsmål, innføring av mer ikke-finansielle nøkkeltall og innføring av balansert målstyring.”

Vi vil blant annet benytte Relevance Lost-debattens fokusområder som utgangspunkt for vår sammenligning av markedsføringens forskning med temaer som har vært viktige i utviklingen av økonomisk styring. Det kan være interessant å se om noen av bidragene fra markedsføringslitteraturen er relevant for denne debatten. Det kan de være ved å eksempelvis fokusere på nye kalkyleobjekter, lønnsomhetsanalyser, forbedringer av finansielle prestasjonsmål og innføring av ikke-finansielle nøkkeltall.

Med unntak av CA, finner vi en rekke resultater for alle våre nøkkelord. Enkelte bidrag dekker også flere nøkkelord. CRM er dekket spesielt omfattende med 81 artikler. CE og CLV gir resultater på henholdsvis 36 og 31 artikler hver, mens CP gir mindre utslag med 15 artikler. Den eneste artikkelen i perioden som gir utslag på begrepet CA er McManus & Guilding (2008), som er et av utgangspunktene for vår problemstilling og dermed ikke inkluderes i selve funngjennomgangen. Den inkluderes imidlertid i oversiktsstatistikken.

5.1.3.1 Kundeanalyse og bunnlinjefokus i markedsføringslitteraturen

Foster & Gupta (1994) påpeker at markedsførere tradisjonelt har vært mer opptatt av inntekter og økt salg enn av profitt. Økonomer har på den andre siden vært mer opptatt av kostnadseffektivisering, profitt og effektiv ressursallokering (Gleaves et al., 2008). Ut i fra vårt litteratursøk ser vi at en større del av bidragene i perioden fokuserer på å forbedre resultatene enn på å øke inntektene. Dette er en klar indikasjon på at markedsføringslitteraturen har inntatt et mer helhetlig syn på hva som er sin rolle i verdiskapningsprosessen. Det kan også tyde på at markedsføringsfeltet har innsett at man ikke kan sette likhetstegn mellom høyere inntekter og høyere resultat. I dette ligger det implisitt en erkjennelse av at forbruk av ressurser påvirker i hvilken grad man kan betegne kunderelaterte aktiviteter som suksessfylte.

5.1.3.2 Kundeanalyse og økonomisk verdi for selskapets interessenter

Et større antall studier innenfor markedsføringslitteraturen undersøker sammenhengen mellom kunden som analyseobjekt og økonomisk verdi for selskapets interessenter.

Eksempler på dette er Fleisher et al. (2008), Luo (2008), Richards & Jones (2008), Weir (2008), Ambler & Roberts (2008), Srinivasan & Hanssens (2009), Hanssens et al. (2009), Krasnikov et al. (2009), Kumar & Shah (2009), Morgan et al. (2009), Libai et al. (2009), Maklan & Knox (2009), Stein & Smith (2009), Kim & Kim (2009), Reimann et al. (2010), Shin & Sudhir (2010), Chang et al. (2010), Orr et al. (2011), Vorhies et al. (2011), Kumar et al. (2011), Li et al. (2011), Lim & Lusch (2011), Schulze et al. (2012), Rollins et al. (2012), Silveira et al. (2012), Stahl et al. (2012), Iriana et al. (2013) og Kohtamaki et al. (2013).

Luo (2008) er finansielt orientert, og viser at et firmas investering i markedsføring før en IPO reduserer underprising, og øker tradingen av IPOen i aksjemarkedet. Schulze et al. (2012) introduserer en *"leverage effect"* som kan oversette prosentendringer i CE til verdi for aksjeeiere. Maklan & Knox (2009) viser at CRM kan bidra med nøkkelinformasjon i forbindelse med å få maksimal avkastning for investeringsbeslutninger relatert til kunder. Stein & Smith (2009) viser at CRM-bruk har sammenheng med selskapets resultater i B2B-markeder. Fleisher et al. (2008) fant at suksessfylt integrasjon og bruk av høyt fokuserte kryssfunksjonelle kundeteam genererte bedre bunnlinjeresultater. Li et al. (2011) viser at CRM gjennom kryssalgforsøk kunne øke profitten både på kort og lang sikt. Reimann et al. (2010) finner derimot at forbindelsen mellom CRM og prestasjoner for selskapet er fullt mediert gjennom differensiering og kostnadsledelse. CRM kan i så fall være et uttrykk for differensiering, og spesielt nyttig når det er vanskelig å skille deltakerne i bransjen fra hverandre grunnet like produkter eller tjenester. Krasnikov et al. (2009) påviser at tid siden implementering av CRM-aktiviteter har positiv sammenheng med bedriftens prestasjon, og at bedrifter med aktivt CRM-fokus gjør det bedre over tid. Dette kan indikere at bedrifter som bruker lang tid på å ta innover seg effekten av kunderelaterte begreper og CRM kan komme dårligere ut enn bedrifter som er mer endringsdyktige.

Dette er eksempler på at akademikere på dette området har tatt utfordringen om å bevise hvilken økonomiske verdi markedsføringsfunksjonen har for selskapets eiere og andre interessenter. Resultatene fra dette utvalget studier tyder på at CRM som paraply for underbegreper har sammenheng med selskapets finansielle resultater.

5.1.3.3 Kundeanalyse og kostnadseffektivisering i markedsføringslitteraturen

I vår litteraturgjennomgang av markedsføringslitteraturen fant vi et lite utvalg forskningsartikler som primært fokuserte på kostnadseffektivisering. Eksempler på dette er Krasnikov et al. (2009), van Triest et al. (2009), Holm et al. (2012), Shah et al. (2012) og Persson (2013). Disse er spesielt gode eksempler på artikler som kanskje går utenfor det man tradisjonelt forventer på markedsføringsområdet.

Persson (2013) undersøker hvordan man kan identifisere lønnsomme kunder, endre atferden på ulønnsomme kunder og hvordan man kan bruke kostnadsstyring som en nøkkelaktivitet i forhold til kundeledelse. Holm et al. (2012) undersøker avveiningen mellom kompleksitet og praktisk nytte i modeller for å måle kundelønnsomhet. Komplekse modeller krever mer ressurser, og medfører følgelig høyere kostnader. Krasnikov et al. (2009) undersøker blant annet kostnadseffektivitet ved implementering av CRM-aktiviteter, mens Shah et al. (2012) fokuserer på hvordan man burde tilnærme lite lønnsomme kunder med høyt forbruk av tjenester. Dette er studier som bærer slektskap med økonomiske bidrag som Johnson & Kaplan (1987), gjengitt i Bjørnenak (2010), Bellis-Jones (1989), gjengitt i Gulding & McManus (2008), Wayland & Cole (1994) og Bjørnenak & Helgesen (2009). Selv om antallet er begrenset i vårt utvalg, viser dette at markedsførere til en viss grad har tatt innover seg ressursbruken som er relatert til markedsføringsaktiviteter. Disse studiene kan også forbindes med den første delen av Relevance Lost-debatten, som Bjørnenak (2010) påpeker i stor grad dreide seg om lønnsomhetsanalyser og kalkyler.

5.1.3.4 Sammenhengen mellom kundeanalyse og verdsettelse av bedrifter

En spesielt interessant utvikling er at man i økende grad har begynt å modellere og identifisere sammenhengen mellom kundebasen og selskapets verdi. Verdsettelse er en disiplin som i tillegg til å forbindes med økonomisk styring, også praktiseres innenfor finansiell økonomi. Studier og artikler som fokuserer på sammenhengen mellom verdien av kundebasen og selskapsverdi er blant annet Luo (2008), Hanssens et al. (2009), Kumar & Shah (2009), Libai et al. (2009), Schulze et al. (2012), og Silveira et al. (2012).

Kumar & Shah (2009), Libai et al. (2009) og Silveira et al. (2012) er spesielt interessante fordi de er blant de første studiene som har klart å predikere bedrifters markeds kapitalisering med utgangspunkt i kundebegrepet CE. Dette kan være et tidlig steg i å stadfeste viktigheten av kundebasen for selskapets verdi. Ved å etablere denne forbindelsen på en finansielt målbar måte, vil man i større grad kunne forsvare viktigheten av kundeorientering, kundeledelse og ressursbruk i forbindelse med CRM. Dette er også et viktig

skritt for å vise at begreper som CE og CLV ikke nødvendigvis er vage og umålbare størrelser uten sammenheng med verdiskapning. Denne typen funn kan også være utslagsgivende for at kunderelaterte analysebegreper også blir tatt seriøst innenfor økonomisk styring.

5.1.3.5 Kundeanalyse og informasjon som er relevant for ledelsens avgjørelser i markedsføringslitteraturen

Et av de grunnleggende stridstemaer i Relevance Lost-debatt handlet om en etterlysning av mer relevant beslutningsinformasjon for ledelsen i bedriftene. I litteratursøket har vi funnet forskningslitteratur som fokuserer på sammenhengen mellom kundebegreper og rapportering av informasjon som er relevant for ledelsens avgjørelser. Dette inkluderer Wiesel et al. (2008), Sublaban & Aranha (2009), Skiera et al. (2011), Jing & Lewis (2011), Ekinci et al. (2014), Stein et al. (2013), Park et al. (2009), Bharadwaj & Roggeveen (2008), Kalaignanam & Varadarajan (2012).

Wiesel et al. (2008) hevder at det behøves informasjon som supplerer og komplementerer et selskaps tradisjonelle finansielle rapportering for å lage bro mellom det finansrapportering er i stand til å vise og hva som er målsetningene at det skal kunne vise. Fra denne argumentasjonen kan man trekke direkte linjer til Relevance Lost-debattens utgangspunkt i Johnson & Kaplan (1987). Kumar & Shah (2009) understreker i likhet med Lehmann (2004) at markedsføringslederen må bevise at den fortjener sin plass ved styrebordet når de viktige avgjørelsene tas, og at de finansielle kundebegrepene kan være en nøkkel til å sikre dette. Skiera et al. (2011) og Srinivasan & Hanssens (2009) påpeker at markedsføringsfunksjonen burde spille en nøkkelrolle i å kommunisere verdien av kundebasen overfor ledelsen, mens Stein et al. (2013) hevder at kundedata er noen av de viktigste dataene ledelsen kan få presentert. Stein et al. (2013) viser videre en metode for effektivt å klassifisere CRM-informasjon på måter som kan hjelpe ledelsen med beslutningstaking.

En av ledelsens ansvarsområder er å avgjøre hvorvidt man burde outsource deler av virksomheten for å skape økonomiske effektivitetsgevinster. Bharadwaj & Roggeveen (2008) og Kalaignanam & Varadarajan (2012) viser at outsourcing av enkelte tjenester kan få betydning for opplevd kvalitet og dermed verdien av kundeforholdet, og at denne typen avgjørelser krever stor oppmerksomhet fra ledelsen. van Doorn & Verhoef (2008) støtter disse to studiene, og konkluderer med at kritiske hendelser, som dårlig opplevd kvalitet, kan føre til at kunden revurderer forholdet til leverandøren. Denne typen beslutninger bør dermed ikke gjøres uten å analysere kundene.

Kumar et al. (2011) konkluderer med at markedsorientering har en positiv effekt på selskapets prestasjon både på kort og lang sikt, og at konkurransefortrinnet er større hos selskapene som var tidlig ute med å utvikle markedsorientering. Det vil si å utvikle tilbud som dekker behovet i markedet, fremfor å forsøke å selge produkter uavhengig av markedsinformasjon. Vorhies et al. (2011) finner derimot at bedrifter kan ha problemer med å utforske ny markedsinformasjon samt utnytte det man allerede har for å kunne forbedre inntjeningen både nå og på sikt.

5.1.3.6 Kundeanalyse og implementering av CRM

En rekke studier har undersøkt implementering av CRM-aktiviteter, og hvordan bedriften på best måte kan allokere riktig mengde ressurser til overgangen. Eksempler på studier med fokus på dette er Iriana et al. (2013), Chang et al. (2010), Kim & Kim (2009), Shum et al. (2008), Hillebrand et al. (2011), Steel et al. (2013), Becker et al. (2009), Saini et al. (2010), Alshawi et al. (2011) og Harrigan et al. (2011).

Iriana et al. (2013), Chang et al. (2010) og Kim & Kim (2009) viser at det er avgjørende med passende organisasjonsstruktur og kultur for å oppnå finansielle resultater fra CRM. Dette indikerer at bedrifter som ønsker å høste de finansielle fordelene ved CRM bør legge til rette for det i bedriften. Artikler som Piercy (2009) og Cooper et al. (2008) fokuserer på sammensetningen av team, og hvordan en bedrift må sørge for koordinasjon på tvers av avdelinger og grupper for å bruke CRM på en måte som gir utslag i gode avgjørelser og resultater. Steel et al. (2013) påpeker at konteksten har sterk påvirkning på vurdering, implementering og design av CRM-prosjekter. Becker et al. (2009) viser til at CRM-implementering kun har en positiv effekt dersom implementeringen blir støttet tilstrekkelig av de riktige medeierne og aksjonærene i virksomheten. Shum et al. (2008) fant korrelasjon mellom ansattes engasjement for CRM-initiativet og et positivt utfall for bankens prestasjon. I sum ser vi at studiene er samstemte om at ledelsens og ansattes holdninger, samt organisasjonsstruktur, påvirker i hvilken grad CRM lykkes i å forbedre bedriftens resultater.

Disse studiene kan benyttes som eksempler på at markedsføringsfeltet har et helhetlig syn på hvordan verdi skapes i bedriften, og at man ikke utelukkende fokuserer på inntektsøkning og variabler som vanskelig kan oversettes til finansielle resultater. Man ser en interesse for å undersøke hvilke interne og eksterne faktorer som kan bidra til at CRM får en positiv effekt på økonomiske resultater.

5.1.3.7 Kundeanalyse og rammeverk for ledelse

Lages et al. (2008) utvikler et målekort for CRM som er inspirert av balansert målstyring, og mener at CRM burde verdimåles som en immateriell eiendel. Kim & Kim (2009) gir også uttrykk for et ønske om å lage et CRM-orientert ledelsesrammeverk. Zahay & Peltier (2008) ser også på CRM som en immateriell eiendel med fokus på ledelse, mens Wang & Brennan (2014) presenterer et rammeverk for KAM og inntektsledelsesintegrasjon. Richards & Jones (2008) danner et rammeverk for å måle CRM og å støtte forbindelsen mellom CRM og prestasjon for selskapet. Dette fokusområdet har slektskap med Relevance Lost-debattens andre del, hvor prestasjonsmåling og balansert målstyring sto i sentrum.

5.1.3.8 Kundeanalyse og kundeledelse

Et underpunkt av bedriftsledelse er ledelse av kunder og kundeforhold. Dersom kunder for mange bedrifter er den primære kilden til verdi, er det nærliggende å tenke at ledelsen må ha et bevisst og prioritert forhold til ledelsen av verdikildene. Martelo et al. (2013) hevder i likhet med Bjørnenak (2010) at viktigheten av kundens rolle i ledelsen av et selskap har økt i løpet av de siste tjue årene. Andre studier som har tatt for seg dette er blant annet Kumar et al. (2008), Homburg et al. (2009), Persson & Ryals (2014), Songailiene et al. (2011), Kumar et al. (2011), Wright & Riebe (2010), Sun & Li (2011), Jarratt (2008), Kim et al. (2008) og Fay et al. (2009). Vi ønsker i denne diskusjonen å trekke frem noen spesielt interessante funn.

Persson & Ryals (2014) finner at avgjørelser vedrørende kundeledelse i stor grad blir tatt på grunnlag av tommelfingerregler og ledelsesheuristikker, selv om man har databaser for analyse tilgjengelig. Dette kan være en indikasjon på at de med ansvar for styring fortsatt ikke anser kundeanalyse som et prioritert og pålitelig felt. Flere studier antyder at dette kan være mindre enn optimalt for bedriftene. Akademikere forsøker stadig å utvikle prediktive kundeanalysemodeller som er i stand til å bidra til bedre beslutningstaking. Eksempler på dette er Oest & Knox (2011), Hoppe & Wagner (2014), Fader et al. (2010), Glady et al. (2014), Jen et al. (2009) og Rust et al. (2011). Felles for disse studiene er at de rapporterer om fremgang når det gjelder evne til å analysere kundedatabaser, og økning av den prediktive kraften man finner i kundebasemodeller. Rust et al. (2011) rapporterer om hele 58% økt return-on-investment for et utvalg kunder i en teknologisk bedrift ved bruk av deres forholdsvis komplekse modell, og argumenterer for at kompliserte modeller er verdt den ekstra innsatsen som kreves i forhold til enklere kundelønnsomhetsmodeller. Kumar et al. (2008) rapporterte om en ti-gangers økning av inntekter for et utvalg av 35 000 IBM-kunder, kun ved å reallokere ressursbruk basert på CLV-analyser. Hoppe & Wagner (2014) benytter

kundebaseanalyse til å forutse hvilke kunder som er aktive eller ikke med større sannsynlighet, og påpeker at bedrifter på denne måten kan spare store mengder ressurser ved å benytte data de ofte har tilgjengelig. Dette kan tyde på at bedrifter som tar avgjørelser uten basis i analyse går glipp av en mulighet til å allokere sine ressurser på en bedre måte.

En praktisk begrensning ved disse studiene er at de krever forholdsvis gode kundedatabaser, og spesialkunnskap tilknyttet kundemodellering. Dette kan være kostbart. Når det gjelder kundedatabaser, så ser man imidlertid som tidligere nevnt en dreining mot at svært mange bedrifter er i besittelse av dette uten å bruke det på en bevisst måte. Rust et al. (2011) påpeker at en begrensning for prediktive modeller er den mulige selvpoppfyllende effekten. Hvis man endrer ressursallokering overfor kunder på basis av prediktiv analyse og gir de mest lønnsomme kundene mer oppmerksomhet, er det mulig at de på basis av den økte innsatsen blir enda mer lønnsomme. Samtidig er det mulig at de oversette kundene vil bli enda mindre lønnsomme. Man kan dermed oppleve at modellen får rett på grunn av reallokeringen som følger av resultatene, eller at eksisterende og reelle lønnsomhetstrender blir forsterket av ressursallokeringen.

For å lede kundene på en effektiv måte, trenger ledelsen rett informasjon på rett tidspunkt. Informasjon om kunden, blant annet gjennom predikerende modeller, kan være med på å bidra til dette. Dette kan relateres til Relevance Lost-debattens utgangspunkt i form av hvorvidt ledere får beslutningsnyttig informasjon.

5.1.3.9 Kundeanalyse og innovasjon

I dagens skiftende konkurranseomgivelser er det stadig viktig å fokusere på innovasjon i ledelsesprosessen. En rekke studier innenfor markedsføringslitteraturen undersøker sammenhengen mellom kunderelaterte begreper og innovasjon. Med innovasjon mener vi i denne sammenhengen utviklinger og forbedringer som gjør bedriften sterkere stilt i forhold til sine konkurrenter. Eksempler på dette er Battor & Battor (2010), Wallenburg & Lukassen (2011), King & Burgess (2008), Ko et al. (2008), Kim et al. (2011) og Ernst et al. (2011). Spesielt ser vi et fokus på CRM som et middel for å oppnå innovasjon. Ved å gjøre gode analyser av blant annet kundedata vil bedriftene lettere kunne identifisere forbedringsområder eller rom for innovasjon, noe som gjør det lettere for ledere å ta gode beslutninger. Over tid er det intuitivt å anta at en bedrift som kontinuerlig avdekker og griper muligheter for innovasjon har høyere sannsynlighet for å oppnå varige konkurransefortrinn enn de som ikke gjør det.

5.1.3.11 Oppsummering

Innenfor markedsføringsfeltet har vi totalt sett fått stort utslag på de utvalgte nøkkelbegrepene. Totalt fant vi 131 unike artikler med relevante treff.

Som nevnt i innledningen av utredningen, forbindes markedsføringsfeltet tradisjonelt med inntekter og vanskelig finansielt målbare begreper (Foster & Gupta, 1994). Økonomisk styring har i motsetning vært opptatt av kostnader, kalkyler og bunnlinjebegreper som profitt og resultat. Guilding et al. (2000), gjengitt i Guilding (2008), påpeker at tankesettet innenfor økonomisk styring har vært historisk orientert og internt rettet. Vi ser at et langt større antall artikler fokuserer på resultater enn inntekt. Det kan tyde på at markedsførere har tatt i bruk et bunnlinjefokus fremfor et topplinjefokus. Det er også interessant å se at et utvalg av artiklene undersøker kostnadene som er relatert til kunden. En andel av studiene dreier seg om måling av kundebegrepene, noe som kan indikere at det blir gjort en innsats for å finne metoder og modeller for å trekke kundebegrepene ut av det abstrakte og inn den konkrete målemetodes verden. Som en forlengelse av gode målemetoder forsøker en rekke av studiene å vise hvordan kundebegreper har sammenheng med selskapets verdi. Dette kan også tolkes som et ønske om å skaffe sterkere empiriske resultater for viktigheten av kunden, og på denne måten legitimere markedsføringsfeltets tradisjonelle kobling med kunden. En rekke artikler setter fokus på viktigheten av kunderelatert informasjon for ledelsen.

Konklusjon: Vi ser at markedsføring i stadig økende grad har tilnærmet seg kunden som analyseobjekt på en måte som er beslektet og forbindes med litteratur innenfor økonomisk styring.

5.2 Besvaring av problemstilling

I hvilken grad har økonomisk styring og markedsføring nærmet seg hverandre med hensyn på kunden som analyseobjekt?

Som tidligere nevnt, observerte både McManus & Guilding (2008) og Gleaves et al. (2008) et skarpt skille når det gjelder fokus på kundebegreper innenfor økonomisk styring og markedsføring. McManus & Guilding (2008, s. 30) påpeker at:

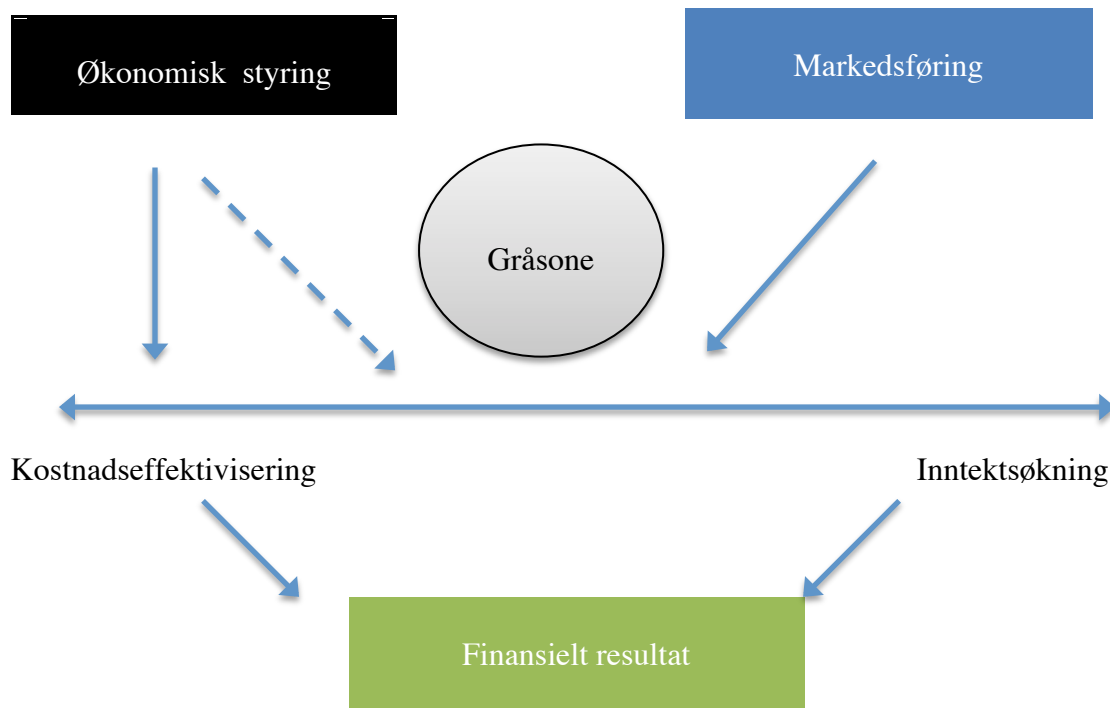
”From a review of these two literatures, one is left with little doubt that marketing academics see a greater potential in the development and application of customer accounting procedures.”

Basert på funnene fra vår litteraturgjennomgang, kan vi ikke konkludere med annet enn at dette poenget fortsatt er stående. Litteraturen innenfor økonomisk styring ser ikke ut til å ha økt sitt fokus på kunderelaterte begreper siden 2008, og har ikke på den måten gått markedsføringsfeltet i møte. Markedsføringsfeltet har publisert en overveldende større mengde bidrag innenfor emnet enn fagfeltet for økonomisk styring har gjort i perioden. Grunnet et lite antall bidrag innenfor økonomisk styring har det også vært vanskelig å trekke konklusjoner vedrørende innfallsvinkelen fagfeltet har til kunden som analyseobjekt. Vi hadde forventet et høyere antall bidrag siden 2008.

Totalt sett ser vi innenfor markedsføringslitteraturen en fortsatt utvikling mot å relatere kundebegrepene til finansiell verdi. Man kan argumentere for at dette er en indikasjon på at markedsføringsfeltet beveger seg mot gråsonen mellom det man tradisjonelt forbinder med markedsføring og økonomisk styring. For eksempel er det interessant å merke seg at to av de publiserte kunderelaterte bidragene innenfor økonomisk styring har fokusert på henholdsvis kommunikasjon og presentasjon av informasjon i en kundekontekst. På den annen side finner vi bidrag fra markedsføringslitteraturen som blant annet beregner markedsverdier og predikerer aksjepris, undersøker kostnadseffektivitet, maksimerer lønnsomheten av kundene, diskuterer kostnads- og resultateffektivitet ved implementering av prosjekter, presenterer innovative resultatmål og identifiserer elementer ledelsen må ta høyde for ved outsourcing-avgjørelser og for å oppnå innovasjon. Det er ikke umiddelbart klart at kundebegrepsartiklene som er publisert i accounting-journaler er mer relevante for økonomisk styring enn bidragene fra markedsføringslitteraturen.

I tillegg ser vi at en stor del av forskningslitteraturen innenfor markedsføring ser ut til å føye seg inn i eller ha fellestrekk med elementer som ble diskutert i Relevance Lost-debatten. I takt med at fokusområdene og innholdet i fagfeltene økonomisk styring og markedsføring har utviklet seg i løpet av de siste tiårene, ser det ut til at det har vokst frem en gråsoner mellom områdene. I denne gråsonen ser blant annet de kunderelaterte begrepene ut til å ha sitt hjemsted.

Konklusjon: Markedsføringsfeltet har til en viss grad utviklet seg i retning av økonomisk styring innenfor forskning på de kunderelaterte begrepene. Derimot ser vi ikke samme tendens til at økonomisk styring nærmer seg markedsføring. De kunderelaterte begrepene står her fortsatt svakt, og dekkes i svært liten grad i litteraturen i perioden 2008-2014.



Figur 9: Hypotetisk tabell over forholdet mellom økonomisk styring og markedsføring, revidert

5.3 Begrensninger ved oppgaven

Vår masterutredning er begrenset i sitt omfang. Tiden vi har hatt til rådighet for å gjennomføre studien har lagt en naturlig begrensning på utredningens størrelse. Dette har gitt utslag på flere måter.

Undersøkte kundebegreper: Vi har kun undersøkt fem kunderelaterte begreper. Det finnes en rekke andre man også kunne undersøkt, blant annet customer satisfaction (kundetilfredshet), customer retention (i hvilken grad kunder beholdes over tid) og customer loyalty (kundelojalitet). I tillegg nevner både McManus & Guilding (2008) og Gleaves et al. (2008) at customer profitability innenfor økonomisk styring i stor grad har blitt sett på som knyttet til *activity based costing* (aktivitetsbasert kalkulasjon). Det kunne vært interessant å se om fagfeltet økonomisk styring i praksis fokuserte på emner som er relevante i vår kontekst, uten at de eksplisitt benytter de begrepene vi har undersøkt. For eksempel er det mulig at vi hadde fått utslag på artikler som er relevante for kundelønnsomhet ved å søke på "activity based costing" eller andre beskrivende termer.

Utvalg av journaler: Vi måtte begrense antall undersøkte journaler, og valgte dermed å gå dypere inn i ti journaler innenfor hvert av fagfeltene. Vi valgte også å fokusere på de høyest rangerte journalene for å ha høyest kvalitet på eventuelle bidrag. Studien kunne vært styrket ved å inkludere et høyere antall journaler. I tillegg kunne det vært interessant å undersøke journaler som er lavere rangert, spesielt innenfor økonomisk styring. Dersom det er slik at kunderelaterte begreper i forskning fortsatt fremstår som noe nytt og usikkert for redaktørene innenfor økonomisk styring, er det mulig at høyt rangerte journaler ikke ønsker å publisere materiale som ikke tradisjonelt sett er trygt forankret i fagfeltet. Det kan hende at journaler med lavere rangering i større grad "våger" å publisere kunderelatert fagstoff. Det er ikke tvil om at vår undersøkelse bærer preg av en skjevfordeling når det gjelder fagmessige resultater, og det hadde vært svært interessant å se en større andel økonomiske bidrag. Dette kunne føre til en bedre sammenligning av de to fagfeltene, og en sterkere utforskning av gråsonen mellom dem. Etter at vi innså at vi ikke kom til å få en balanse i mengde publisert litteratur mellom de to fagfeltene, vurderte vi å inkludere en større mengde økonomiske journaler. Vi valgte imidlertid å gå bort fra denne idéen, da det ville gå på bekostning av metodisk fremgangsmåte.

5.4 Potensielle områder for fremtidig forskning

Vi kan destillere våre hovedfunn relatert til problemstillingen i to konkrete poenger. For det første ser ikke fagfeltet økonomisk styring ut til å ha økt sitt fokus på kunden som analyseobjekt. For det andre har markedsføringsfeltet med tiden utviklet seg til å bli mer finansielt og økonomisk orientert.

I kartleggingen av forskningen i perioden viste det seg at det fantes et annet interessant funn: Markedsføring utviser trekk som er beslektet med regnskapsanalyse og finansiell økonomi gjennom sine framskritt innenfor forskning på CE som immateriell eiendel og verdsettelse av selskaper. Dette var noe vi i større grad forventet å finne innenfor journaler med fokus på økonomisk styring. At markedsføringsfeltet over tid har utviklet seg fra ”myke” disipliner som markedskommunikasjon, merkekjennskap og kundetilfredshet til å omfatte finansiell verdsettelse kan betegnes som noe uventet.

Vi har på bakgrunn av resultatene fra denne studien identifisert områder for fremtidig forskning som vi mener er spesielt interessante.

5.4.1 Forbedring av litteraturgjennomgangen

For fremtidige litteraturstudier mener vi det vil være relevant å bygge videre på og videreutvikle arbeidet i denne studien ved å se på følgende tre aspekter:

Større utvalg: Inkludering av en større mengde journaler (og dermed bidrag) for å gi et enda mer helhetlig bilde av fagfeltene. Spesielt er det rom for å utforske innenfor økonomisk styring hvordan lavere rangerte journaler behandler kunden som analyseobjekt.

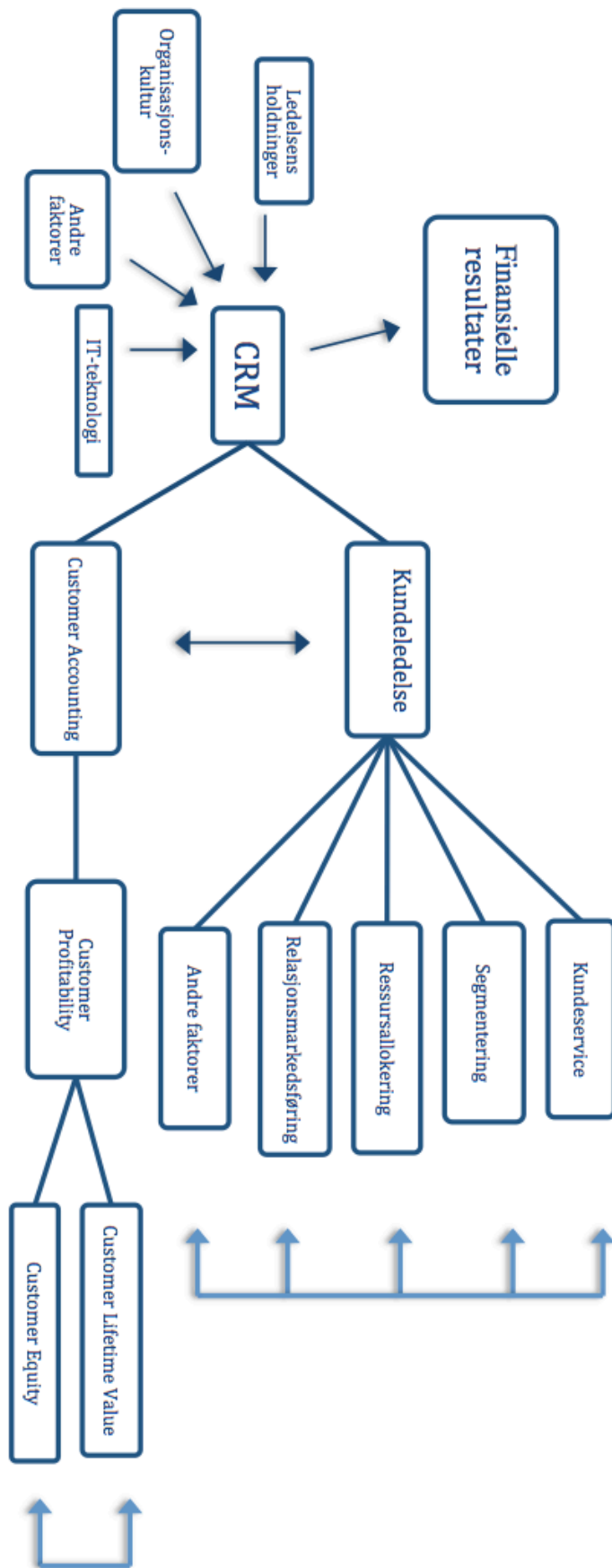
Andre fagfelt: Det kan i tillegg være interessant å undersøke hvordan kunden som analyseobjekt behandles innenfor andre økonomiske fagfelt. En del av resultatene fra markedsføringslitteraturen har mye til felles med fagfeltet finansiell økonomi. Det er en mulighet for at forskning på kunden som analyseobjekt er hyppigere publisert i finansielle journaler. Dette kan spesielt være tilfellet for sammenhengen mellom CLV, CE, verdsettelse og aksjepriser.

Andre begreper: Vi har ingen garanti for at våre utvalgte begreper er de som best fanger opp de kunderelaterte strømningene. Den lave andelen av resultater innenfor økonomisk styring kan være en indikasjon på at det er nyttig å undersøke andre begreper.

5.4.2 En foreslått utredningsmodell for forskning på kunden

På side 123 har vi foreslått en utredningsmodell for kunden som analyseobjekt, basert på funnene i litteraturgjennomgangen. Hensikten med modellen er å kartlegge hvilke sammenhenger som ser ut til å finnes i forskningen på kundebegreper, og hvor det ser ut til å være størst behov eller potensiale for fremtidig forskning. Modellen er ikke uttømmende. Det vil si at vi ikke eksplisitt har inkludert alle faktorer som påvirker de ulike elementene, men at vi har fokusert på de vi mener er de mest sentrale. En fullstendig kartlegging ville verken være mulig eller hensiktsmessig. I neste avsnitt følger en forklaring av modellen.

Som klarlagt i definisjonen, er hensikten med CRM å skape finansielle resultater for bedriftens interessenter. Bruken av CRM påvirkes blant annet av ledelsens holdninger, organisasjonskultur og IT-teknologi. Våre funn indikerer at man kan skille CRM inn i to hovedelementer – kundeledelse og CA. CA kan blant annet benyttes som informasjonsgrunnlag for kundeledelse, og praksis rundt kundeledelse kan påvirke hvordan bedriften angriper CA. Disse påvirker dermed hverandre gjensidig, som illustrert ved piler. Kundeledelse består blant annet av kundeservice, segmentering, ressursallokering, relasjonsmarkedsføring, i tillegg til andre faktorer. Disse faktorene påvirker også hverandre gjensidig, igjen illustrert ved piler. CA er regnskaps- eller kontrollmessige handlinger som har til hensikt å vurdere profitt, salg eller nåverdi av inntjening relatert til en kunde eller en gruppe kunder. Analyse av CP er en metode man kan benytte seg av innenfor CA, og defineres som inntekter minus kostnader fra en kunde i en gitt periode. Kundelønnsomhet kan videre aggregeres i CLV (kundens lønnsomhet over hele kundeforholdet), og CE (aggregert CLV for alle kunder). Disse påvirker også hverandre gjensidig, som illustrert med piler.



Figur 10: Foreslått utredningsmodell for kunden som analyseobjekt

5.4.3 Områder av spesiell interesse for fremtidig forskning

Markedsføringsfeltet har undersøkt de fleste områdene i utredningsmodellen på en måte som oppleves innovativ og fremtidsrettet. Spesielt grundig dekket er CRM, noe som ikke er unaturlig med tanke på at begrepet på mange måter fungerer som en paraply for en rekke underliggende begreper. Vi har ikke funnet belegg for å kunne si at fagfeltet økonomisk styring har dekket innholdet i modellen i like stor grad. Økonomiartiklene fra litteratursøket dreide seg hovedsakelig om faktorer som faller under kundeledelse, og ikke CA. Vi ser derfor at det er spesielt stort rom for forbedring innenfor forskning på elementer av CA fra et økonomisk styring-perspektiv.

Det økonomiske fagfeltet har over tid hatt større autoritet enn markedsføringsfeltet når det gjelder administrasjon av bedrifter, modellering av økonomiske verdier samt regnskapsteknikker. Dette gjør at det sannsynligvis ikke er tilstrekkelig at markedsføringsfeltet gjør fremskritt for å sette kundeanalyse på agendaen. Roslender & Hart (2010) gir uttrykk for at markedsføringsfeltet allerede på nittitallet ventet på at den økonomiske litteraturen skulle komme à jour når det gjaldt forskningen på kunderelasjoner. Derfor vil en del av forslagene for fremtidig forskning omhandle å benytte utgangspunkt fra markedsføringsfeltet for å skaffe større empirisk grunnlag for sammenhenger. Dersom man i større grad klarer å skape allmenn aksept og engasjement for viktigheten av kundeanalyse, er det mer sannsynlig at området får nedslagskraft både i akademiske og praktiske miljøer. Persson & Ryals (2014) viser at ledere i stor grad tar beslutninger basert på magesfølelse og ledelsesheuristikker, selv om grunnlag og muligheter for analyse er tilstede. Dette er et tegn på at kunden som analyseobjekt ikke oppleves relevant og effektivt nok for daglig bruk. På bakgrunn av de positive resultatene som til nå er identifisert ved kundeanalyse, håper vi dette kan endres ved å gi emnet større fokus innenfor økonomisk styring.

Vi ønsker å trekke frem noen utvalgte hovedpunkter som vi mener er av størst interesse for fremtidig forskning.

Sammenhengen mellom CRM og finansielle prestasjoner

Flere markedsføringsstudier har påvist sammenheng mellom bruk av CRM og finansielle prestasjoner. Dette er grunnleggende for å etablere viktigheten av kunden som analyseobjekt. Dersom det er slik at det finnes en sammenheng mellom bruk av CRM som overordnet begrep og finansielle resultater, er det viktig at det dokumenteres empirisk fra begge fagdisiplinene. Vi etterlyser spesielt at dette belyses innenfor økonomisk styring. Å dokumentere

sammenhengen i større grad kan også legge til rette for forskning på relaterte problemstillinger. Dette begrunnes i påfølgende avsnitt ut i fra interne og eksterne forhold.

Interne forhold: Det bør undersøkes grundigere på hvilken måte CRM benyttes for å skape resultater, og hva som kjennetegner bedriftene som lykkes og mislykkes med dette. Dette temaet har i noen grad blitt dekket innenfor markedsføringslitteraturen, med fokus på ledelsens og eierens holdninger samt organisasjonskultur (eks. Fleisher, Wright & Allard (2008); Becker et al. (2009); Chang et al. (2010)). En grundig kartlegging av CRM-betingelser kan føre til at man i fremtiden med større grad av sikkerhet kan skreddersy systemer og programmer for bedrifter basert på interne forhold. Dette kan bidra til at bedriftene tar mindre risiko vedrørende ressursbruk når det gjelder implementering og bruk av CRM.

Eksterne forhold: Det kunne også være interessant å undersøke hvilke bransjer som har mest nytte av å benytte CRM, og i hvilken grad de lykkes med å gjøre dette. Dersom det finnes fellestrekk for hvilken kontekst som virker å være positivt eller negativt sammenfallende med nytte av CRM, kan det være mulig å skape effektivitetsgevinster knyttet til å tilpasse CRM-bruken til bedriftens omgivelser. Musalem & Yoshi (2009) viser for eksempel at økt bruk av CRM kan føre til økte kundeforventninger og at priskonkurransen visker ut merprofitt. Reimann et al. (2010) viser at CRM er mest nyttig ved markeder for homogene produkter, og således er et uttrykk for differensiering. På den annen side viser en rekke studier klare sammenhenger mellom CRM og forbedrete finansielle resultater. Det kan derfor være aktuelt med en utvidelse av forskningen vedrørende under hvilke omstendigheter CRM virker å være et nyttig hjelpemiddel og styringsverktøy.

Sammenhengen mellom CA og finansielle prestasjoner

Basert på tidligere litteraturgjennomganger, samt vår egen studie, ser det ikke ut til at man har gjort en omfattende kartlegging av sammenhengen mellom bruk av CA og finansielle resultater. Dette vil kunne gi større legitimering av benyttelse av ulike kunderegnskapsteknikker. Det kunne vært interessant å kartlegge hvilke typer kunderegnskapsteknikker som benyttes i praksis i ulike bransjer og omgivelser, og hvilken nytte bedriftene ser ut til å ha av dem.

Modellering av CLV og CE

En rekke forskere på markedsføringsfeltet har i perioden 2008-2014 fokusert på å måle, modellere og predikere CLV og CE (eks. Rust et al. (2011); Kumar et al. (2008); Oest &

Knox (2011)). Deres resultater viser at kundeledelse kan effektiviseres ved bruk av denne typen analyser. Ved å optimalisere ressursallokering basert på CLV er det mulig å begrense ressurstapet knyttet til feilprioritering, noe en rekke av studiene i perioden gir støtte for. Studien antyder at de bedriftene som i størst grad klarer å analysere kunden på sikt vil kunne oppnå varige konkurransefortrinn, spesielt gjennom å forutse hvordan en kunde eller kundegruppe vil utvikle seg. Økonomer, som tradisjonelt sett har vært opptatt av kostnadsstyring og effektivisering, burde bygge videre på denne forskningen fra et økonomisk perspektiv. Det er imidlertid slik at denne typen modellering fortsatt framstår umoden, og at det ennå er knyttet betydelig usikkerhet til den konsistente treffsikkerheten av slike modeller. Det er dermed stort potensiale knyttet til å utvikle og undersøke modeller som presterer over tid. I tillegg vil det være et betydelig potensiale (også kommersielt) i å utvikle gode modeller som enten er enkle nok til å benyttes av bedrifter uten spesialkompetanse, eller som har en kompleksitet som kompenseres gjennom et enkelt og brukervennlig grensesnitt.

Det er imidlertid mulig å kritisere bruken av predikerende modeller. Wallander (1999) argumenterer for at budsjettering og prognoser over lengre tid er meningsløst, og at det kan gjøre ledelsen for bundet opp til mål fremfor å se forholdene rundt situasjonen i øyeblikket. Han hevder at uforutsette hendelser av natur ikke kan forutsees, og at de på lengre sikt vil være så avgjørende at prediksjon over lengre perioder er meningsløst. Med basis i denne argumentasjonen kan man si at en svakhet ved de prediktive modellene som utvikles (og CLV som begrep) er at de nettopp forsøker å få økonomisk og finansiell relevans ved å bruke historiske data til å predikere fremtiden. Ingen av studiene som involverer predikerende modeller ser ut til å ta opp denne innvendingen. To argumenter kan imidlertid drøftes mot Wallanders (1999) tankegang. Det første er at man verken ved bruk av predikerende modeller eller ved andre typer ledelse er immun mot uforutsette hendelser. De vil altså oppstå uansett, og man vil alltid ta avgjørelser basert på en forventning av hvordan verden vil utvikle seg fremover. Da kan man argumentere for at det er bedre å gjøre det med grunnlag i grundig dataanalyse og velprøvde modeller. Wallanders (1999) hovedkritikk er imidlertid rettet mot å binde seg til en fast kurs over lengre tid. Det er ikke gitt at man ved bruk av fremtidsrettede måltall og modeller fastsetter en kurs over lengre tid. Derimot kan modeller oppdateres og eventuelt ikke tas hensyn til dersom særskilte tilfeller skulle oppstå hvor de ikke kan bidra til bedre beslutningstaking. Det andre argumentet mot Wallanders innvendinger er utviklingen mot et "big data"-samfunn. I takt med den teknologiske utviklingen har man vært i stand til å gjøre analyser over stadig større datasett og over stadig lengre dataperioder. Forskningen på predikerende modeller og fremtidsrettede finansielle mål kan fortsatt sies å være i sin

barndom. World Economic Forum (2012) og UN Global Pulse (2012) forventer at man i fremtiden ved hjelp av "big data" vil være i stand til å forutse kriser og identifisere trender som i stor grad overgår det man er i stand til i dag. Det er ikke utenkelig at det som i dag fremstår som tilfeldige og uforutsette hendelser i fremtiden kan forutsees. Det er heller ikke utenkelig at man vil utarbeide programmer som oppdaterer modeller og styringsrelevant informasjon i sanntid, noe som dermed gjør forholdene rundt bedriften klarere enn de ellers hadde vært.

Sammenhengen mellom CE og selskapets verdi

Et utvalg av studiene i perioden har klart å predikere markedsverdien av et selskap og utvikling av aksjepriser basert på CE (eksempelvis Kumar & Shah (2009); Libai et al. (2009); Silveira et al. (2012)). Dette er interessante funn som indikerer at kundebasen kan være et uttrykk for fremtidig profitt, og dermed være et nøkkelelement i verdsettelse av bedrifter.

En rekke av markedsføringsstudiene (eks. Lages et al. (2008); Zahay & Peltier (2008)) ser på verdien av kundebasen som en immateriell eiendel. Det økonomiske fagfeltet har vært svært tilbakeholdent med å forsøke å identifisere konkrete verdier fra kundebasen. Dette kan blant annet ha bakgrunn i transaksjonsbasert tenkning – at man ikke skal regnskapsføre verdier uten at det har gitt utslag i en transaksjon med overgang av risiko og kontroll. Man har imidlertid sett betydelige (og til tider enorme) verdier knyttet til immaterielle eiendeler i flere store børsnoteringer og bedriftssalg i løpet av de siste årene. Eksempler på dette er software-selskaper som Facebook, Snapchat og WhatsApp. Vi tror at store deler av grunnen til at disse selskapene er så høyt verdsatt i markedet er at det finnes store immaterielle verdier knyttet til deres kundebaser. Dette er utradisjonelle mål for å verdsette et selskap som vi tror vil få økt oppmerksomhet i tiden som kommer. CE ser ut til å vise potensiale for å være et begrep som kan bli sentralt i denne sammenheng. Vi er av den oppfatning at bedre måling av kundeverdier kan gi en mer korrekt verdsettelse av bedrifter og mindre usikkerhet knyttet til goodwill og immaterielle verdier. Et utfall av dette kan være en riktigere finansiell rapportering og dermed et mer velfungerende finansmarked.

Utvikling av kundebaserte måltall

I sammenheng med at man videreutvikler sin forståelse av kunden som analyseobjekt, oppstår det et behov for å kunne formidle informasjonen på en lettfattelig og pålitelig måte til interessenter. Som Ambler & Roberts (2008) påpeker, hadde det vært ideelt å skape pålitelige måltall som kan signalisere status og utvikling for enkeltkunder eller kundegrupper over tid.

Her har man fortsatt en vei å gå, spesielt i forhold til å undersøke måltallenes suksess i den virkelige verden. CLV og CE som begreper utvikles også stadig. Eksempelvis argumenterer Ekinci et al. (2014) for at monetær verdi og risiko ved konkrete tjenester bør inkluderes som indikatorer for utregning av CLV. Disse indikatorene inkluderes ikke i tidligere CLV-modeller. Det ser dermed ut til at det fortsatt ikke er fullstendig avklart hvordan de ulike begrepene er bygget opp. Dette kan være forvirrende og føre til at begrepene ikke får nødvendig fotfeste. Vi anbefaler derfor at det gjøres en videre innsats for å definere og avklare hva begrepene inneholder. Dette må gjøres i sammenheng med modellutviklingen for å skape dekkende begreper som ikke er unødvendig kompliserte, men som samtidig gir tilstrekkelig forklaringskraft og støtte til ledelsen.

5.4.4 Avsluttende bemerkninger

Vi vil gjerne benytte anledningen til å poengtere nok en gang hvor lite fokus fagfeltet økonomisk styring ser ut til å ha på kunden som analyseobjekt. Vi mener dette er en defensiv holdning som på sikt kan få negative konsekvenser, og vi anmoder dermed fagfeltet i større grad om å inkludere kunden i sin forskning. Lehmann (2004) uttrykte en bekymring for en reduksjon i markedsføringsfeltets relevans. Det finnes på samme måte en mulighet for at økonomisk styring kan bli et snevrere felt dersom kunden nedprioriteres fra forskningen også i fremtiden. Aktuell forskning speiles vanligvis i utdanningen av fremtidige økonomer, og det kan på sikt oppstå et stadig større gap mellom det markedet etterspør og det de økonomiske fagfeltene og utdanningsinstitusjonene prioriterer. Samtidig er det slik at utdanning ofte former hvordan individer tenker. Et økt fokus på kunden som analyseobjekt i utdanningen vil dermed sannsynligvis øke fokuset på kundeanalyse når individene går inn i arbeidslivet.

6.0 Litteraturliste

- Algesheimer, R., Borle, S., Dholakia, U. M., Singh, S. S. (2010) The Impact of Customer Community Participation on Customer Behaviors: An Empirical Investigation. *Marketing Science*, 29 (4), s. 756-769. DOI: 10.1287/mksc.1090.0555.
- Alshawi, S., Missi, F. & Irani, Z. (2011) Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption — SMEs perspective. *Industrial Marketing Management*, 40 (3), s. 376-383. DOI: 10.1016/j.indmarman.2010.08.006.
- Ambler, T. & Roberts, J. H. (2008) Assessing marketing performance: don't settle for a silver metric. *Journal of Marketing Management*, 24 (7/8), s. 733-750. DOI: 10.1362/026725708X345498.
- Ansari, A., Mela, C. F. & Neslin, S. A. (2008) Customer Channel Migration. *Journal of Marketing Research*, 45 (1), s. 60-76. DOI: 10.1509/jmkr.45.1.60.
- Archer-Brown, C., Piercy, N. & Joinson, A. (2013) Examining the information value of virtual communities: Factual versus opinion-based message content. *Journal of Marketing Management*, 29 (3/4), s. 421-438. DOI: 10.1080/0267257X.2012.732599.
- Aribarg, A. & Arora, N. (2008) Brand Portfolio Promotions. *Journal of Marketing Research*, 45 (4), s. 391-402. DOI: 10.1509/jmkr.45.4.391
- Ascarza, E. & Hardie, B. G. S. (2013) A Joint Model of Usage and Churn in Contractual Settings. *Marketing Science*, 32 (4), s. 570-590. DOI: 10.1287/mksc.2013.0786.
- Aurier, P. & N'Goala, G. (2010) The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (3), s. 303-325. DOI: 10.1007/s11747-009-0163-z.
- Battor, M. & Battor, M. (2010) The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: testing a mediated model. *Journal of Marketing Management*, 26 (9/10), s. 842-857. DOI: 10.1080/02672570903498843.
- Becker, J. U., Greve, G. & Albers, S. (2009) The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26 (3), s. 207-215. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2009.03.006.
- Berk, J. & DeMarzo, P. 2011. *Corporate Finance* (2. utg). Essex, Pearson Education.
- Bharadwaj, N. & Roggeveen, A. (2008) The impact of offshored and outsourced call service centers on customer appraisals. *Marketing Letters*, 19 (1), s. 13-23. DOI: 10.1007/s11002-007-9025-y.

- Bick, G. N. C. (2009) Increasing shareholder value through building Customer and Brand Equity. *Journal of Marketing Management*, 25 (1/2), s. 117-141.
DOI: 10.1362/026725709X410061.
- Bjørnenak, T. (2003) Strategisk økonomistyring – en oversikt. *Magma*, 2, s. 23-27.
Hentet fra: <http://www.magma.no/strategisk-oekonomistyring-en-oversikt>.
- Bjørnenak, T. (2010) Økonomistyringens tapte relevans – del 1 og 2. *Magma*, 4, s. 49-54.
Hentet fra: <http://www.magma.no/oekonomistyringens-tapte-relevans-del-1-og-2>.
- Bjørnenak, T. og Ø. Helgesen. 2009. Kunderelasjoner og økonomisk styring. I B.T. Kalsaas (red.), *Ledelse av verdikjeder: strategi, design og konkurranseevne*, 99–115.
Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Bodapati, A. V. (2008) Recommendation Systems with Purchase Data. *Journal of Marketing Research*, 45 (1), s. 77-93. DOI: 10.1509/jmkr.45.1.77.
- Bolton, R., Lemon, K., & Verhoef, P. (2004) The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (3), s. 1-20. DOI: 10.1177/0092070304263341.
- Bøe Karlsen, Eirik. (2008) *Open Book Accounting: Utforskning av et lite kjent fenomen innen økonomisk styring* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Bruhn, M., Georgi, D. & Hadwich, K. (2008) Customer equity management as formative second-order construct. *Journal of Business Research*, 61 (12), s. 1292-1301.
DOI: 10.1016/j.jbusres.2008.01.016.
- Cardinaels, E. (2008) The interplay between cost accounting knowledge and presentation formats in cost-based decision-making. *Accounting, Organizations and Society*, 33 (6), s. 582-602. DOI: 10.1016/j.aos.2007.06.003.
- Cardinaels, E., Roodhofs, F. & Warlop, L. (2004) Customer Profitability Analysis Reports for Resource Allocation: The Role of Complex Marketing Environments. *ABACUS*, 40 (2), s. 238-258. DOI: 10.1111/j.1467-6281.2004.00153.x.
- Chan, T. Y., Wu, C., & Xie, Y. (2011) Measuring the Lifetime Value of Customers Acquired from Google Search Advertising. *Marketing Science*, 30 (5), s. 837-850.
DOI: 10.1287/mksc.1110.0658.
- Chang, W., Park, J.E. & Chaib, S. (2010) How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63 (8), s. 849-855. DOI: 10.1016/j.jbusres.2009.07.003

- Cooper, M. J., Gwin, C. F. & Wakefield, K. L. (2008) Cross-functional interface and disruption in CRM projects: Is marketing from Venus and information systems from Mars? *Journal of Business Research*, 61 (4), s. 292-299.
DOI: 10.1016/j.jbusres.2007.07.028
- Coussement, K., & De Bock, K. W. (2013) Customer churn prediction in the online gambling industry: The beneficial effect of ensemble learning. *Journal of Business Research*, 66 (9), s. 1629-1636. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.12.008.
- Ekinci, Y., Uray, N. & Ülengin, F. (2014) A customer lifetime value model for the banking industry: a guide to marketing actions. *European Journal of Marketing*, 48 (3/4), s. 761-784. DOI: 10.1108/EJM-12-2011-0714.
- Ernst, H., Hoyer, W. D., Krafft, M., Krieger, K. (2011) Customer relationship management and company performance-the mediating role of new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (2), s. 290-306.
DOI: 10.1007/s11747-010-0194-5.
- Fader, P. S., Hardie, B. G. S. & Shang, J. (2010) Customer-Base Analysis in a Discrete-Time Noncontractual Setting. *Marketing Science*, 29 (6), s. 1086-1108.
DOI: 10.1287/mksc.1100.0580.
- Fay, S., Mitra, D. & Wang, Q. (2009) Ask or infer? Strategic implications of alternative learning approaches in customization. *International Journal of Research in Marketing*, 26 (2), s. 136-152. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2008.12.003.
- Fleisher, C. S., Wright, S. & Allard, H. T. (2008) The role of insight teams in integrating diverse marketing information management techniques. *European Journal of Marketing*, 42 (7/8), s. 836-851. DOI: 10.1108/03090560810877187.
- Foster, G. & Gupta, M. (1994) Marketing, Cost Management and Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 6, s. 43-77. Hentet fra:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9701224805&site=ehost-live>.
- Gensler, S., Leeflang, P. & Skiera, B. (2012) Impact of online channel use on customer revenues and costs to serve: Considering product portfolios and self-selection. *International Journal of Research in Marketing*, 29 (2), s. 192-201.
DOI: 10.1016/j.ijresmar.2011.09.004.

- Glady, N., Lemmens, A. & Croux, C. (Under publising) Unveiling the Relationship between the Transaction Timing, Spending and Dropout Behavior of Customers. *International Journal of Research in Marketing*. DOI: 10.2139/ssrn.2502949.
- Gleaves, R., Burton, J., Kitshoff, J., Bates, K., Whittington, M. (2008) Accounting is from Mars, marketing is from Venus: establishing common ground for the concept of customer profitability. *Journal of Marketing Management*, 24 (7/8), s. 825-845. DOI: 10.1362/026725708X345533.
- Guilding, C., McManus, L. (2002). The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 27 (1-2), s. 45-59. DOI: 10.1016/S0361-3682(01)00030-7.
- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., Ravishanker, N., Sriram, S. (2006) Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, 9 (2), s. 139-155. DOI: 10.1177/1094670506293810.
- Grayson, K., Johnson, D. & Chen, D-F. R. (2008) Is Firm Trust Essential in a Trusted Environment? How Trust in the Business Context Influences Customers. *Journal of Marketing Research*, 45 (2), s. 241-256. DOI: 10.1509/jmkr.45.2.241.
- Hansen, J. D., Beitelspacher, L. S. & Deitz, G. D. (2013) Antecedents and consequences of consumers' comparative value assessments across the relationship life cycle. *Journal of Business Research*, 66 (4), s. 473-479. DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.11.006.
- Hanssens, D. M., Rust, R. T. & Srivastava, R. K. (2009) Marketing Strategy and Wall Street: Nailing Down Marketing's Impact. *Journal of Marketing*, 73 (6), s. 115-118. DOI: 10.1509/jmkg.73.6.115.
- Harrigan, P., Ramsey, E. & Ibbotson, P. (2011) Critical factors underpinning the e-CRM activities of SMEs. *Journal of Marketing Management*, 27 (5/6), s. 503-529. DOI:10.1080/0267257X.2010.495284.
- Hart, Chris. 1998. *Doing A Literature Review – Releasing The Social Science Research Imagination*. London: SAGE Publications.
- Helgesen, Ø. (2007) Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry—A managerial accounting approach. *Industrial Marketing Management*, 36 (6), s. 757-769. DOI: 10.1016/j.indmarman.2006.06.002.
- Hidalgo, P., Manzur, E., Olavarrieta, S., Farías, P. (2008) Customer retention and price matching: The AFPs case. *Journal of Business Research*, 61 (6), s. 691-696. DOI: 10.1016/j.jbusres.2007.06.046.

- Hillebrand, B., Nijholt, J. & Nijssen, E. (2011) Exploring CRM effectiveness: an institutional theory perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (4), s. 592-608. DOI: 10.1007/s11747-011-0248-3.
- Holm, M., Kumar, V. & Rohde, C. (2012) Measuring customer profitability in complex environments: an interdisciplinary contingency framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (3), s. 387-401. DOI: 10.1007/s11747-011-0263-4.
- Homburg, C., Droll, M. & Totzek, D. (2008) Customer Prioritization: Does It Pay Off, and How Should It Be Implemented? *Journal of Marketing*, 72 (5), s. 110-130. DOI: 10.1509/jmkg.72.5.110.
- Homburg, C., Steiner, V. V. & Totzek, D. (2009) Managing Dynamics in a Customer Portfolio. *Journal of Marketing*, 73 (5), s. 70-89. DOI: 10.1509/jmkg.73.5.70.
- Hoppe, D. & Wagner, U. (2014) The role of lifetime activity cues in customer base analysis. *Journal of Business Research*, 67 (5), s. 983-989. DOI: 10.1016/j.jbusres.2013.08.004.
- Iriana, R., Buttle, F. & Ang, L. (2013) Does organisational culture influence CRM's financial outcomes? *Journal of Marketing Management*, 29 (3/4), s. 467-493. DOI: 10.1080/0267257X.2012.732598.
- Jain, D. & Singh, S. S. (2002) Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 16 (2), s. 34-46. DOI: 10.1002/dir.10032.
- Jarratt, Denise. (2008) Testing a theoretically constructed relationship management capability. *European Journal of Marketing*, 42 (9/10), s. 1106-1132. DOI: 10.1108/03090560810891172.
- Jen, L., Chou, C-H. & Allenby, G. M. (2009) The Importance of Modeling Temporal Dependence of Timing and Quantity in Direct Marketing. *Journal of Marketing Research*, 46 (4), s. 482-493. DOI: 10.1509/jmkr.46.4.482.
- Jing, Xiaoqing; Lewis, Michael. (2011) Stockouts in Online Retailing. *Journal of Marketing Research*, 48 (2), s. 342-354. DOI: 10.1509/jmkr.48.2.342.
- Johnson, S. D., Clark, H.B. & Gloria Barczak. (2012) Customer relationship management processes: How faithful are business-to-business firms to customer profitability? *Industrial Marketing Management*, 41 (7), s. 1094-1105. DOI: 10.1016/j.indmarman.2012.04.001.

- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1992) The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), s. 71-79. Hentet fra: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9205181862&site=ehost-live>.
- Kalaignanam, K. & Varadarajan, R. (2012) Offshore outsourcing of customer relationship management: conceptual model and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (2), s. 347-363. DOI: 10.1007/s11747-011-0291-0.
- Kim, A. J. & Ko, E. (2012) Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65 (10), s. 1480-1486. DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.10.014.
- Kim, D., Basu, C., Naidu, G. M. & Cavusgil, E. (2011) The innovativeness of Born-Globals and customer orientation: Learning from Indian Born-Globals. *Journal of Business Research*, 64 (8), s. 879-886. DOI: 10.1016/j.jbusres.2010.09.008.
- Kim, H-S. & Kim, Y-G. (2009) A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management*, 38 (4), s. 477-489. DOI: 10.1016/j.indmarman.2008.04.008.
- Kim, K. H., Kim, K. S., Kim, D. Y., Kim, J. H., Kang, S. H. (2008) Brand equity in hospital marketing. *Journal of Business Research*, 61 (1), s. 75-82. DOI: 10.1016/j.jbusres.2006.05.010.
- Kim, K. H., Ko, E., Xu, B., Han, Y. (2012) Increasing customer equity of luxury fashion brands through nurturing consumer attitude. *Journal of Business Research*, 65 (10), s. 1495-1499. DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.10.016.
- King, S. F. & Burgess, T. F. (2008) Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 37 (4), s. 421-431. DOI: 10.1016/j.indmarman.2007.02.005.
- Ko, E., Kim, S. H., Kim, M., Woo, J. Y. (2008) Organizational characteristics and the CRM adoption process. *Journal of Business Research*, 61 (1), s. 65-74. DOI: 10.1016/j.jbusres.2006.05.011.
- Kohtamäki, M., Partanen, J. & Möller, K. (2013) Making a profit with R&D services — The critical role of relational capital. *Industrial Marketing Management*, 42 (1), s. 71-81. DOI: 10.1016/j.indmarman.2012.11.001.
- Konuş, U., Neslin, S. A. & Verhoef, P. C. (2014) The effect of search channel elimination on purchase incidence, order size and channel choice. *International Journal of Research in Marketing*, 31 (1), s. 49-64. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2013.07.008.

- Krasnikov, A., Jayachandran, S. & Kumar, V. (2009) The Impact of Customer Relationship Management Implementation on Cost and Profit Efficiencies: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry. *Journal of Marketing*, 73 (6), s. 61-76.
DOI: 10.1509/jmkg.73.6.61.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., Leone, R. P. (2011) Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75 (1), s. 16-30. DOI: 10.1509/jmkg.75.1.16.
- Kumar, V., Petersen, J. A. & Leone, R. P. (2010) Driving Profitability by Encouraging Customer Referrals: Who, When, and How. *Journal of Marketing*, 74 (5), s. 1-17.
DOI: 10.1509/jmkg.74.5.1.
- Kumar, V. & Shah, D. (2009) Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization. *Journal of Marketing*, 73 (6), s. 119-136.
DOI: 10.1509/jmkg.73.6.119.
- Kumar, V., Sriram, S., Luo, A., Chintagunta, P. K. (2011) Assessing the Effect of Marketing Investments in a Business Marketing Context. *Marketing Science*, 30 (5), s. 924-940.
DOI: 10.1287/mksc.1110.0661.
- Kumar, V., Sunder, S. & Leone, R. P. (2014) Measuring and Managing a Salesperson's Future Value to the Firm. *Journal of Marketing Research*, 51 (5), s. 591-608.
DOI: 10.1509/jmr.13.0198.
- Kumar, V., Venkatesan, R., Bohling, T., Beckmann, D. (2008) The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM. *Marketing Science*, 27 (4), s. 585-599. Hentet fra: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=34585009&site=ehost-live>.
- Lages, L. F., Lancastre, A. & Lages, C. (2008) The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management*, 37 (6), s. 686-697. DOI: 10.1016/j.indmarman.2007.05.008.
- Leach, M. P. & Liu, A. H. (2014) It ain't over 'til it's over: Evaluating reacquisition opportunities in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 43 (4), s. 573-581. DOI: 10.1016/j.indmarman.2014.02.010.
- Lee, C.H., Ko, E., Tikkanen, H., Phan, M. C. T., Aiello, G., Donvito, R., Raithel, S. (2014) Marketing mix and customer equity of SPA brands: Cross-cultural perspectives. *Journal of Business Research*, 67 (10), s. 2155-2163.
DOI: 10.1016/j.jbusres.2014.04.025.

- Lewis, M. (2008) Individual Team Incentives and Managing Competitive Balance in Sports Leagues: An Empirical Analysis of Major League Baseball. *Journal of Marketing Research*, 45 (5), s. 535-549. DOI: 10.1509/jmkr.45.5.535.
- Lewis, M., Mitra, D. & Yoon, Y. (2013) Customer portfolio composition and customer equity feedback effects: Student diversity and acquisition in educational communities. *Marketing Letters*, 24 (1), s. 71-84. DOI: 10.1007/s11002-012-9204-3.
- Li, S., Sun, B. & Montgomery, A. L. (2011) Cross-Selling the Right Product to the Right Customer at the Right Time. *Journal of Marketing Research*, 48 (4), s. 683-700. DOI: 10.1509/jmkr.48.4.683.
- Libai, B., Muller, E. & Peres, R. (2009) The Diffusion of Services. *Journal of Marketing Research*, 46 (2), s. 163-175. DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.46.2.163>.
- Libai, B., Muller, E. & Peres, R. (2013) Decomposing the Value of Word-of-Mouth Seeding Programs: Acceleration Versus Expansion. *Journal of Marketing Research*, 50 (2), s. 161-176. DOI: 10.1509/jmr.11.0305.
- Lim, S. & Lusch, R. (2011) Sales margin and margin capitalization rates: linking marketing activities to shareholder value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (5), s. 647-663. DOI: 10.1007/s11747-010-0226-1.
- Luo, X. & Homburg, C. (2008) Satisfaction, Complaint, and the Stock Value Gap. *Journal of Marketing*, 72 (4), s. 29-43. DOI: 10.1509/jmkg.72.4.29.
- Luo, X. (2008) When Marketing Strategy First Meets Wall Street: Marketing Spendings and Firms' Initial Public Offerings. *Journal of Marketing*, 72 (5), s. 98-109. DOI: 10.1509/jmkg.72.5.98.
- Maklan, S. & Knox, S. (2009) Dynamic capabilities: the missing link in CRM investments. *European Journal of Marketing*, 43 (11/12), s. 1392-1410. DOI: 10.1108/03090560910989957.
- Martelo, S., Barroso, C. & Cepeda, G. (2013) The use of organizational capabilities to increase customer value. *Journal of Business Research*, 66 (10), s. 2042-2050. DOI: 10.1016/j.jbusres.2013.02.030.
- McManus, L & Guilding, C. (2008) Exploring the potential of customer accounting: a synthesis of the accounting and marketing literatures. *Journal of Marketing Management*, 24 (7/8), s. 771-795. DOI: 10.1362/026725708X345515.
- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J. & Vorhies, D. W. (2009) Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26 (4), s. 284-293. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2009.06.005.

- Mulhern, F. (1999) Customer profitability analysis: Measurement, concentration and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 13 (1), s. 25-40.
DOI: 10.1002/(SICI)1520-6653(199924)13:1<25::AID-DIR3>3.0.CO;2-L.
- Musalem, Andrés; Joshi, Yogesh V. (2009) How Much Should You Invest in Each Customer Relationship? A Competitive Strategic Approach. *Marketing Science*, 28 (3), s. 555-565. DOI: 10.1287/mksc.1080.0424.
- Neslin, S., Taylor, G., Grantham, K., McNeil, K. (2013) Overcoming the 'recency trap' in customer relationship management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (3), s. 320-337. DOI: 10.1007/s11747-012-0312-7.
- Netzer, O., Lattin, J.M. & Srinivasan, V. (2008) A Hidden Markov Model of Customer Relationship Dynamics. *Marketing Science*, 27 (2), s. 185-204.
DOI: 10.1287/mksc.1070.0294.
- Nies, S. & Natter, M. (2010) Are private label users attractive targets for retailer coupons? *International Journal of Research in Marketing*, 27 (3), s. 281-291.
DOI: 10.1016/j.ijresmar.2010.05.001.
- Orr, L.M., Bush, V. D. & W. Vorhies, D. W. (2011) Leveraging firm-level marketing capabilities with marketing employee development. *Journal of Business Research*, 64 (10), s. 1074-1081. DOI: 10.1016/j.jbusres.2010.11.003.
- Park, J.E., Kim, J., Dubinsky, A. J., Lee, H. (2010) How does sales force automation influence relationship quality and performance? The mediating roles of learning and selling behaviors. *Industrial Marketing Management*, 39 (7), s. 1128-1138.
DOI: 10.1016/j.indmarman.2009.11.003.
- Payne, A. & Frow, P. (2005) A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69 (4), s. 167–176. DOI: 10.1509/jmkg.2005.69.4.167.
- Persson, A. (2013) Profitable customer management: reducing costs by influencing customer behaviour. *European Journal of Marketing*, 47 (5/6), s. 857–876.
DOI: 10.1108/03090561311306912.
- Persson, A. & Ryals, L. (2014) Making customer relationship decisions: Analytics v rules of thumb. *Journal of Business Research*, 67 (8), s. 1725-1732.
DOI: 10.1016/j.jbusres.2014.02.019.

- Pfeifer, P., Haskins, M. & Conroy, R. (2004) Customer lifetime value, customer profitability and the treatment of acquisition spending. *Journal of Managerial Issues*, 17 (1), s. 11-25. Hentet fra:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=16862019&site=ehost-live>.
- Piercy, Nigel F. (2009) Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management. *Industrial Marketing Management*, 38 (8), s. 857-864.
DOI: 10.1016/j.indmarman.2009.03.015.
- Rapp, A., Trainor, K. J. & Agnihotri, R. (2010) Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. *Journal of Business Research*, 63 (11), s. 1229-1236. DOI: 10.1016/j.jbusres.2009.11.002.
- Reimann, M., Schilke, O. & Thomas, J. (2010) Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (3), s. 326-346. DOI: 10.1007/s11747-009-0164-y.
- Richards, K.A. & Jones, E. (2014) Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37 (2), s. 120-130.
DOI: 10.1016/j.indmarman.2006.08.005.
- Ritter, T. & Andersen, H. (2014) A relationship strategy perspective on relationship portfolios: Linking customer profitability, commitment, and growth potential to relationship strategy. *Industrial Marketing Management*, 43 (6), s. 1005-1011.
DOI: 10.1016/j.indmarman.2014.05.013.
- Ritter, T. & Geersbro, J. (2011) Organizational relationship termination competence: A conceptualization and an empirical test. *Industrial Marketing Management*, 40 (6), s. 988-993. DOI: 10.1016/j.indmarman.2011.06.026.
- Rollins, M., Bellenger, D. N. & Johnston, W. J. (2012) Does customer information usage improve a firm's performance in business-to-business markets? *Industrial Marketing Management*, 41 (6), s. 984-994. DOI: 10.1016/j.indmarman.2012.01.004.
- Roslender, R. & Hart, S. J. (2010) Taking the customer into account: Transcending the construction of the customer through the promotion of self-accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 21, (8), s. 739-753. DOI: 10.1016/j.cpa.2010.04.002.

- Rust, R. T., Kumar, V. & Venkatesan, R. (2011) Will the frog change into a prince? Predicting future customer profitability. *International Journal of Research in Marketing*, 28 (4), s. 281-294. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2011.05.003.
- Ryals, L. (2002) Measuring risk and returns in the customer portfolio. *Journal of Database Marketing*, 9 (3), s. 219–227. DOI: 10.1057/palgrave.jdm.3240003.
- Ryals, L. (2008) Determining the indirect value of a customer. *Journal of Marketing Management*, 24 (7/8), s. 847-864. DOI: 10.1362/026725708X345542.
- Sa Vinhas, A., Chatterjee, S., Dutta, S., Fein, A., Lajos, J., Neslin, S., Scheer, L., Ross, W., Wang, Q. (2010) Channel design, coordination, and performance: Future research directions. *Marketing Letters*, 21 (3), s. 223-237. DOI: 10.1007/s11002-010-9105-2.
- Saini, A., Grewal, R. & Johnson, J. (2010) Putting market-facing technology to work: Organizational drivers of CRM performance. *Marketing Letters*, 21 (4), s. 365-383. DOI: 10.1007/s11002-009-9096-z.
- Saunders, Mark N.K, Philip Lewis & Adrian Thornhill. 2012. *Research methods for business students* (6. utg). Harlow: Pearson.
- Schmitt, P., Skiera, B. & Van den Bulte, C. (2011) Referral Programs and Customer Value. *Journal of Marketing*, 75 (1), s. 46-59. DOI: 10.1509/jmkg.75.1.46.
- Schulze, Christian; Skiera, Bernd; Wiesel, Thorsten. (2012) Linking Customer and Financial Metrics to Shareholder Value: The Leverage Effect in Customer-Based Valuation. *Journal of Marketing*. 76 (2), s. 17-32. DOI: 10.1509/jm.10.0280.
- Schweidel, David A.; Fader, Peter S.; Bradlow, Eric T. (2008) A Bivariate Timing Model of Customer Acquisition and Retention. *Marketing Science*, 27 (5), s. 829-843. DOI: 10.1287/mksc.1070.0328.
- Schweidel, David A.; Knox, George. (2013) Incorporating Direct Marketing Activity into Latent Attrition Models. *Marketing Science*, 32 (3), s. 471-487. DOI: 10.1287/mksc.2013.0781.
- Silveira, C.S., Rovedder de Oliveira, M. O. & Luce, F. B. (2012) Customer equity and market value: Two methods, same results? *Journal of Business Research*, 65 (12), s. 1752-1758. DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.10.034.
- Shah, D., Kumar, V., Qu, Y., Chen, S. (2012) Unprofitable Cross-Buying: Evidence from Consumer and Business Markets. *Journal of Marketing*, 76 (3), s. 78-95. DOI: 10.1509/jm.10.0445.

- Shin, Jiwoong; Sudhir, K. (2010) A Customer Management Dilemma: When Is It Profitable to Reward One's Own Customers? *Marketing Science*, 29 (4), s. 671-689.
DOI: 10.1287/mksc.1090.0547.
- Shum, P., Bove, L. & Auh, S. (2008) Employees' affective commitment to change: The key to successful CRM implementation. *European Journal of Marketing*. 42 (11/12), s. 1346–1371. DOI: 10.1108/03090560810903709.
- Skiera, B., Bermes, M. & Horn, L. (2011) Customer Equity Sustainability Ratio: A New Metric for Assessing a Firm's Future Orientation. *Journal of Marketing*, 75 (3), s. 118-131. DOI: 10.1509/jmkg.75.3.118.
- Songailiene, E., Winklhofer, H. & McKechnie, S. (2011) A conceptualisation of supplier-perceived value. *European Journal of Marketing*, 45 (3), s. 383–418.
DOI: 10.1108/03090561111107249.
- Srinivasan, S. & Hanssens, D. M. (2009) Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions. *Journal of Marketing Research*, 46 (3), s. 293-312.
DOI: 10.1509/jmkr.46.3.293.
- Stahl, F., Heitmann, M., Lehmann, D. R., Neslin, S. A. (2012) The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin. *Journal of Marketing*, 76 (4), s. 44-63. DOI: 10.1509/jm.10.0522.
- Steel, M., Dubelaar, C., Michael T. Ewing, M. T. (2013) Developing customised CRM projects: The role of industry norms, organisational context and customer expectations on CRM implementation. *Industrial Marketing Management*, 42 (8), s. 1328-1344.
DOI: 10.1016/j.indmarman.2012.08.009.
- Stein, A. D., Smith, M. F. & Lancioni, R. A. (2013) The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments. *Industrial Marketing Management*, 42 (6), s. 855-861.
DOI: 10.1016/j.indmarman.2013.06.004.
- Stein, A. D. & Smith, M. F. (2009) CRM systems and organizational learning: An exploration of the relationship between CRM effectiveness and the customer information orientation of the firm in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38 (2), s. 198-206. DOI: 10.1016/j.indmarman.2008.12.013.
- Stone, G. (2011) Let's talk: Adapting accountants' communications to small business managers' objectives and preferences. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24 (6), s.781–809. DOI: 10.1108/09513571111155546.

- Storbacka, K. (1999) Segmentation Based on Customer Profitability – Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases. *Journal of Marketing Management*, 13 (5), s. 479-492. DOI: 10.1080/0267257X.1997.9964487.
- Sun, B. & Li, S. (2011) Learning and Acting on Customer Information: A Simulation-Based Demonstration on Service Allocations with Offshore Centers. *Journal of Marketing Research*, 48 (1), s. 72-86. DOI: 10.1509/jmkr.48.1.72.
- Svendsen, M. F., Haugland, S. A., Grønhaug, K., Hammervoll, T. (2011) Marketing strategy and customer involvement in product development. *European Journal of Marketing*, 40 (2), s. 513-530. DOI: 10.1108/03090561111111316.
- Tamaddoni Jahromi, A., Stakhovych, S. & Michael Ewing. (2014) Managing B2B customer churn, retention and profitability. *Industrial Marketing Management*, 43 (7), s. 1258-1268. DOI: 10.1016/j.indmarman.2014.06.016.
- The Association of Business Schools. 2012. *Academic Journal Quality Guide*, versjon 4. London: The Association of Business Schools.
- Trainor, K. J., Andzulis, M., Rapp, A., Agnihotri, R. (2014) Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67 (6), s. 1201-1208. DOI: 10.1016/j.jbusres.2013.05.002.
- Tsao, H-Y. (2013) Budget allocation for customer acquisition and retention while balancing market share growth and customer equity. *Marketing Letters*, 24 (1), s. 1-11. DOI: 10.1007/s11002-012-9217-y.
- United Nations Global Pulse. (2013) Big Data for Development: A primer. Hentet fra: http://www.unglobalpulse.org/sites/default/files/Primer%202013_FINAL%20FOR%20PRINT.pdf.
- Valentini, S., Montaguti, E. & Neslin, S. A. (2011) Decision Process Evolution in Customer Channel Choice. *Journal of Marketing*, 75 (6), s. 72-86. DOI: 10.1509/jmkg.75.6.72.
- Valenzuela, L., Torres, E., Hidalgo, P., Farías, P. (2014) Salesperson CLV orientation's effect on performance. *Journal of Business Research*, 67 (4), s. 550-557. DOI: 10.1016/j.jbusres.2013.11.012.
- van den Bulte, Christophe; Iyengar, Raghuram. (2011) Tricked by Truncation: Spurious Duration Dependence and Social Contagion in Hazard Models. *Marketing Science*, 30 (2), s. 233-248. DOI: 10.1287/mksc.1100.0615.

- van Doorn, J. & Verhoef, P. C. (2008) Critical Incidents and the Impact of Satisfaction on Customer Share. *Journal of Marketing*, 72 (4), s. 123-142.
DOI: 10.1509/jmkg.72.4.123.
- van Oest, R. & Knox, G. (2011) Extending the BG/NBD: A simple model of purchases and complaints. *International Journal of Research in Marketing*, Volume 28 (1), s. 30-37.
DOI: 10.1016/j.ijresmar.2010.11.001.
- van Raaij, E.M. (2005) The Strategic Value of Customer Profitability Analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23 (4/5), s. 372-381. DOI: 10.1108/02634500510603474.
- van Raaij, E.M., Vernooij, M. J. A. & van Triest, S. (2003) The Implementation of Customer Profitability Analysis: A Case Study. *Industrial Marketing Management*, 32 (7), s. 573-583. DOI: 10.1016/S0019-8501(03)00006-3.
- van Triest, S. (2005) Customer Size and Customer Profitability in Non-Contractual Relationships. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 20 (2/3), s. 148-155.
DOI: 10.1108/08858620510592768.
- van Triest, S., Bun, M., Raaij, E., Vernooij, M. (2009) The impact of customer-specific marketing expenses on customer retention and customer profitability. *Marketing Letters*, 20 (2), s. 125-138. DOI: 10.1007/s11002-008-9061-2.
- Venkatesan, R. & Farris, P. W. (2012) Measuring and Managing Returns from Retailer-Customized Coupon Campaigns. *Journal of Marketing*, 76 (1), s. 76-94.
DOI: 10.1509/jm.10.0162.
- Venkatesan, R. & Kumar, V. (2004) A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing*, 68 (4), s. 106-125.
DOI: 10.1509/jmkg.68.4.106.42728.
- Verlegh, P., Ryu, G., Tuk, M., Feick, L. (2013) Receiver responses to rewarded referrals: the motive inferences framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (6), s. 669-682. DOI: 10.1007/s11747-013-0327-8.
- Villanueva, J., Yoo, S. & Hanssens, D. M. (2008) The Impact of Marketing-Induced Versus Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth. *Journal of Marketing Research*, 45 (1), s. 48-59. DOI: 10.1509/jmkr.45.1.48.
- Vogel, V., Evanschitzky, H. & Ramaseshan, B. (2008) Customer Equity Drivers and Future Sales. *Journal of Marketing*, 72 (6), s. 98-108. DOI: 10.1509/jmkg.72.6.98.

- Vorhies, D., Orr, L. & Bush, V. (2011) Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (5), s. 736-756.
DOI: 10.1007/s11747-010-0228-z.
- Wagner, T., Hennig-Thurau, T. & Rudolph, T. (2009) Does Customer Demotion Jeopardize Loyalty? *Journal of Marketing*, 73 (3), s. 69-85. DOI: 10.1509/jmkg.73.3.69.
- Wallenburg, C. M. & Lukassen, P. (2011) Proactive improvement of logistics service providers as driver of customer loyalty. *European Journal of Marketing*, 45 (3), s. 438-454. DOI: 10.1111/j.1745-493X.2009.03164.x.
- Wang, P. & Spegel, T. (1994) Database Marketing and Its Measurements of Success: Designing a Managerial Instrument to Calculate the Value of a Repeat Customer Base. *Journal of Direct Marketing*, 8 (2), s. 73-81. DOI: 10.1002/dir.4000080210.
- Wang, X. L. & Brennan, R. (Under publisering) A framework for key account management and revenue management integration. *Industrial Marketing Management*.
- Wayland, R.E. & Cole, P. M. (1994) Turn Customer Service into Customer Profitability. *Management Review*, 83 (7), s. 22-24. Hentet fra:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9407150683&site=ehost-live>.
- Weir, K. (2008) Examining the theoretical influences of customer valuation metrics. *Journal of Marketing Management*, 24 (7/8), s. 797-824. DOI: 10.1362/026725708X345524.
- Wiesel, T., Skiera, B. & Villanueva, J. (2008) Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting. *Journal of Marketing*, 72 (2), s. 1-14. DOI: 10.1509/jmkg.72.2.1.
- World Economic Forum. (2012) Big Data, Big Impact: New Possibilities for International Development. Tilgjengelig fra:
http://www3.weforum.org/docs/WEF_TC_MFS_BigDataBigImpact_Briefing_2012.pdf.
- Wright, M. & Riebe, E. (2010) Double jeopardy in brand defection. *European Journal of Marketing*, 44 (6), s. 860-873. DOI: 10.1108/03090561011032748.
- Wyner, G. (1996) Customer Valuation: Linking Behavior and Economics. *Marketing Research*, 8 (2), s. 36-38. Hentet fra:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9608142812&site=ehost-live>.

- Yamamoto Sublaban, C.S. & Aranha, F. (2009) Estimating cellphone providers' customer equity. *Journal of Business Research*, 62 (9), s. 891-898.
DOI: 10.1016/j.jbusres.2008.10.006.
- Zaglia, M. E. (2013) Brand communities embedded in social networks. *Journal of Business Research*, 66 (2), s. 216-223. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.07.015.
- Zahay, D. L. & Peltier, J. (2008) Interactive strategy formation: Organizational and entrepreneurial factors related to effective customer information systems practices in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 37 (2), s. 191-205.
DOI: 10.1016/j.indmarman.2006.10.004.
- Zhang, J. (2011) The Perils of Behavior-Based Personalization. *Marketing Science*, 30 (1), s. 170-186. DOI: 10.1287/mksc.1100.0607.