



**Reea Vainikainen**  
**ASIAKKUUSARVON JOHDON KEHITTÄMINEN**  
**DIGITALISAATION AVULLA**

Kandidaatintutkielma  
Kauppatieteiden kandidaatin tutkinto  
05/2022

## Sisällys

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>3</b>
1.1	Johdatus asiakkuusarvon johtamiseen.....	3
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät.....	4
1.3	Tutkielman kulku .....	5
1.4	Tutkimuksen merkitys ja motiivi.....	6
<b>2</b>	<b>TEOREETTINEN KATSAUS ASIAKKUUSARVON JOHTAMISEEN</b> .....	<b>7</b>
2.1	Käsitteiden määrittely .....	7
2.2	Asiakkuusarvon johtamisen tieteellinen viitekehys.....	8
2.3	Teoreettisen katsauksen yhteenveto ja tutkimusstrategia .....	11
<b>3</b>	<b>TUTKIMUSANALYYSI</b> .....	<b>12</b>
3.1	Tutkimusmetodi.....	12
3.2	Tutkimusaineisto .....	12
3.2.1.	Asiakassitoutuneisuuden johtaminen.....	13
3.2.2.	Asiakasverkoston hallinta .....	15
3.2.3.	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	18
3.2.4.	Tutkimuskyselyn vastaukset .....	19
<b>4</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>23</b>
4.1	Tutkielman yhteenveto.....	23
4.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	25
4.3	Rajoitukset ja jatkotutkimuksien tarpeellisuus.....	27
<b>5</b>	<b>Kuviot</b> .....	<b>29</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>30</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>37</b>
	Liite 1. tutkimuskysely.....	37

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus asiakkuusarvon johtamiseen

Asiakkuusarvon johtaminen eli *customer value management* (CVM) on noussut entistä vahvemmin esille viime vuosikymmenen markkinoinnin ja johtamisen tutkimuksissa. Muun muassa tutkijat Verhoef & Lemon (2012) ovat julkaisseet paljon tutkimuksia sekä artikkeleita, jotka tuovat esille sen merkityksen nykyajan liiketoiminnalle. Liiketoimintaympäristön vahva digitalisoituminen (Ćoćkalo ym., 2019) ohjaa yrityksiä tarkastelemaan ja investoimaan informaatioteknologian mahdollisuuksiin markkinoihin perustuvan tiedon keräämiseen ja prosessoimiseen (Pomffyová & Bartková, 2016).

Verhoef & Lemon (2012) määrittelevät asiakkuusarvon johtamisen keskittymisenä organisaatioiden ja yritysten eri toimien, kuten asiakastietojärjestelmien, markkinoinnin ja myynnin yhtäaikaisten datavirtojen hallintaan ja yrityksen kokonaisvaltaiseen asiakasarvon parantamiseen. Siten yritys pyrkii liiketoimintansa kehittämiseen. Asiakkuusarvonluonnin prosessi on monivaiheinen ja strateginen katsaus yrityksen näkemykseen, kuinka se pystyy luomaan sekä toimittamaan tavoitteleman lisäarvon asiakkaille. Asiakkuusarvon johtamisen kolme vaikuttavinta teemaa ovat: asiakassitoutuneisuuden johtaminen, asiakasverkoston hallinta sekä asiakaskokemuksen johtaminen.

Asiakkuusarvon johtaminen on kiinteästi yhteydessä myös asiakkuudenhallintaan (Customer relationship management, CRM) sekä sen käyttämiin organisaationaalisiin järjestelmiin. Parvatiyarin & Shethin (2002) näkökulman mukaan asiakkuudenhallinta on yrityksen strateginen resurssi sekä asiakashankinnan, asiakkuuksien säilyttämisen ja yhteistyön toteuttamisen prosessi. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on arvonluoti asiakkaille ja yritykselle. Payne & Frow (2005) korostavat, että yritykselle sekä liiketoiminnan johtamiselle asiakkuudenhallinta tarjoaa mahdollisuuksia käsitellä ja analysoida dataa ja informaatiota asiakkaista sekä siten viedä toimintaa kohti yrityksen ja asiakkaiden väliseen arvon yhteisluontiin.

Kukkonen (2016a) puolestaan tuo esille väitöskirjassaan, kuinka digitalisaation myötä verkkoympäristön laajeneminen on tarjonnut yrityksille mahdollisuuksia tarkemman sekä laajemman datan keräämiseen. Tämän avulla yritykset voivat analysoida yksittäisen asiakkaan verkkokäyttäytymistä entistä tarkemmin, esimerkiksi edellä esiteltyjen asiakkuushallinnan järjestelmien avulla. Digitaalisessa ympäristössä asiakasarvon kehityksen täytyy olla suunniteltua, monitoroitua sekä johdonmukaista, sillä näin asiakasdata on käytettävissä liiketoiminnan päätöksenteon tukena (Kukkonen, 2016b.)

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät**

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, kuinka digitaalinen murros vaikuttaa asiakkuusarvon johtamiseen sekä millaisia johtopäätöksiä voidaan todeta tulevaisuuden kehityssuunnille. Tästä johtuen tutkielma tehdään laadullisena tutkimuksena hyödyntämällä tieteellisiä julkaisuja ja aineistoja tutkimuskysymysten analyysiin sekä empiiristä dataa kyselytutkimuksesta. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esille näkökulmia digitaalisen lähestymisen merkityksestä asiakkuusarvon johtamisessa sekä kartoittaa, miten yritykset hyödyntävät digitaalisuutta omassa asiakkuusarvon johtamisessaan. Tutkimuksen johtopäätökset antavat lukijalle käsityksen, kuinka digitaalisuuden nykytila suhtautuu asiakkuusarvoon. Tästä voi havaita kehittämisen kohteita sekä tulevia kehityssuuntia.

Tässä tutkielmassa on laadullisen sekä määrällisen tutkimuksen piirteitä, mutta tutkielman painopiste on laadullisessa tutkimuksessa. Pääasiallinen tutkimusaineisto kerätään jo julkaistusta ajankohtaisesta tieteellisestä kirjallisuudesta. Tutkielmaa varten tehtävän tutkimuskyselyn tavoitteena on tukea kirjallisuusanalyysia sekä tiedostaa mahdolliset haasteet asiakkuusarvon johtamisessa suomalaisissa yrityksissä. Määrällisen tutkimuksen piirteitä tutkielmaan tuo kyselyn analyysi, joka yhdistelee sekä numeerista että sisällöllistä analyysia. Tavoitteena on, että tutkielma antaa ymmärryksen, kuinka asiakkuusarvon johtamista voidaan kehittää digitaalisen lähestymisen avulla tulevaisuudessa.

### 1.3 Tutkielman kulku

Tutkielma koostuu neljästä luvusta. Ensimmäinen luku esittelee lukijalle tutkimuksen aiheen valintaa, tutkimuksen rakennetta sekä piirteitä. Tämän luvun tavoitteena on antaa lukijalle käsitys myös tutkimuksen kulusta, tavoitteista ja motiivista.

Toinen luku keskittyy aiheen teoreettiseen näkökulmaan. Luvussa määritellään käsitteet niiden tämänhetkisen tieteellisen ymmärryksen mukaisesti. Lisäksi luku käsittelee syvällisemmin tutkimusaiheesta jo tehtyä löydöksiä tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Tämä antaa lukijalle kokonaisvaltaisen käsityksen asiakkuusarvon johtamisesta sekä liiketoiminnan digitalisaatiosta.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimusmenetelmä. Tämän jälkeen luvussa käydään läpi kirjallisuusanalyysin löydökset sekä kyselyn tulokset. Luvun tavoitteena on tuoda lukijalle esille kerätty aineisto, jolloin myös lukija itse voi tehdä pohdintaa ja johtopäätöksiä aineistosta.

Neljäs luku tuo yhteen teoreettisen näkökulman sekä kolmannessa luvussa esitellyt tutkimuslöydökset. Luvun tarkoituksena on koota tutkielman löydökset, pohtia aihetta sekä luoda tieteellisiä ja liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä. Tärkeänä osana on myös tutkimuksen kriittinen katselmus, joka pyrkii tuomaan esille myös vastanäkemyksiä tutkielmaan, arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta ja esittämään mahdollisten jatkotutkimuksien tarpeellisuutta.

Osana tutkielman aineiston keräystä on tehty kysely valituille kohdehenkilöille asiakkuusarvon johtamisesta sekä digitalisaatiosta. Kohderyhmä koostuu suomalaisista yritysjohtajien sekä markkinoinnin henkilöistä. Kysely toteutetaan verkkokyselynä, jossa vastaajille on annettu sekä valmiita vastausvaihtoehtoja että myös mahdollisuus täydentää omia vastauksiaan. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden tai yritysten tietoja ei käsitellä tutkimuksessa, eikä vastauksien perusteella voida identifioida henkilöjä tai yrityksiä, joissa vastaajat työskentelevät. Tutkimuksessa tehty kysely on liitteenä lähteiden jälkeen.

## 1.4 Tutkimuksen merkitys ja motiivi

Tämä tutkielma keskittyy asiakkuusarvon johtamisen tutkimiseen digitalisaation näkökulmasta. Digitalisaatio on ottanut todella suuria kehitysaskelia viimeisen vuosikymmenien ajan ja datan keräämisen mahdollisuudet ovat kasvaneet huomattavasti. Yritysten lisätessä digitalisaation astetta myös asiakkuusarvon johtamisen merkitys kasvaa.

Tutkimuskysymys on asetettu rajaamaan tutkittavaa aihetta tutkielman laajuus- sekä aikarajoitteiden vuoksi. Tämä tutkielma pyrkii vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

*Kuinka asiakkuusarvon johtamista voidaan parantaa digitaalisilla implementaatioilla?*

Motiivi digitaalisuuden näkökulmalle tulee COVID19-pandemian aiheuttamasta yhteiskunnallisessa muutoksessa, jossa liike-elämän toiminta nojautuu entistä vahvemmin informaatio- ja tietotekniikan implementaatioihin liiketoiminnan ja asiakasarvon toteuttamisessa (KPMG, 2021). McKinsleyn & Companyn (Dadlani ym., 2021; 2022) tilastotutkimusten mukaan organisaatiot ovat sekä jo pandemian aikana kuin myös pandemian jälkeisenä aikana kehittäneet digitalisaation astetta entistä korkeammaksi. Digitaalisuuden lisääminen nähdään yleisesti liike-elämän kannalta mahdollisuutena korkeampaan tuottavuuteen, alentuneisiin kustannuksiin sekä tehostettuun arvontuotantoon (Amankwah-Amoa, 2021). Tästä johtuen mielestäni on oleellista ja ajankohtaista tutkia digitaalisuuden mahdollisuuksia asiakkuusarvon johtamisessa, sillä globaali liiketoiminta siirtää sen painopistettä pois tarpeiden täyttämistä kohti kokemuksien luomisen mallia (Lyck & Plads, 2010.)

## 2 TEOREETTINEN KATSAUS ASIAKKUUSARVON JOHTAMISEEN

Tässä luvussa käsitellään asiakkuusarvon johtamisen teoreettinen viitekehys, jolla luodaan tieteellinen perusta aiheen käsittelylle ja pohdinnalle. Luku määrittelee ensin aihepiirin kannalta olennaiset käsitteet ja sen jälkeen tutkielma käsittelee asiakkuusarvon johtamisen teoriaa. Luvun lopussa kohdassa 2.3 esitellään tutkielman tutkimusstrategia.

### 2.1 Käsitteiden määrittely

**Asiakkuusarvon johtamisella** tarkoitetaan yrityksen asiakastietokannan arvon optimoimista. Asiakasarvon johtaminen keskittyy analysoimaan prospektien ja asiakkaiden luomaa dataa arvonluonnista. Hyödyntämällä kerättyä dataa yritys tavoittelee asiakashankinnan tehostamista, markkinointistrategioiden kehittämistä sekä nykyisten ja tulevien asiakkaiden asiakasarvon optimointia. (Dorotic ym., 2007.)

Dorotic ym., (2007) tutkivat laajasti asiakkuusarvon johtamisen aiempia tutkimusjulkaisuja luodakseen yhteenvedon aiheen tieteellisestä perustasta. Asiakkuusarvon johtamisen nähdään tavoittelevan asiakkaiden käyttäytymisen sekä lisäarvon tunnistamisen ymmärtämistä, jotta yrityksen toteuttama lisäarvo asiakkaille välittyy yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Tähän tarkoitukseen yrityksen johto hyödyntää dataa eri lähteistä, jotta se voi havainnoida ja analysoida asiakkaiden käytöstä. Analyysin perusteella yritys pyrkii kehittämään arvonluontiaan asiakkaille.

Verhoef & Lemon (2012) tuovat myös näkemyksessään esille, kuinka asiakasarvo on asiakkuusarvon johtamisessa keskeinen asiakkuushallinnan tavoite sekä mittari. Asiakkuusarvon johtaminen hyödyntää asiakkuushallinnan dataa ja tietokantaa ymmärtääkseen sekä mitatakseen asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen arvoa.

**Asiakasarvolla** tarkoitetaan teknisten, taloudellisten, palvelunomaisten sekä sosioekonomisten hyötyjen monetaarista arvoa, jonka asiakasorganisaatio saa osakseen markkinahintaa vastaan (Anderson & Narus, 1998). Tutkijoiden Kumar & Reinartz (2006) mukaan asiakasarvon nähdään olevan yksi asiakashallinnan

keskeisimmistä mittareista, joilla voidaan arvioida organisaation asiakasstrategian onnistumista. Toisaalta asiakasarvo voidaan myös nähdä relationaalisena käsitteenä, jolloin arvo syntyy asiakkaan sosiaalisista sekä käytöksellisistä toimintamalleista (Kumar ym., 2010; Venkatesan & Kumar, 2004).

**Elinkaariarvo** määritetään asiakkuuden nettoarvonlisäykseksi tai nettoarvonmenetykseksi yritykselle koko asiakkuuden keston ajalta (Jain & Singh, 2002). Elinkaariarvo on monetaarinen määritelmä, kuten Pfeifer ym., (2005) esittävät artikkelissaan, että elinkaariarvo on asiakassuhteelle määritettyjen tulevien kassavirtojen nykyinen arvo. Tämä määritelmä pitää sisällään myös asiakassuhteen kulujen vähennyksen, jotka yritys vähentää tuloksestaan.

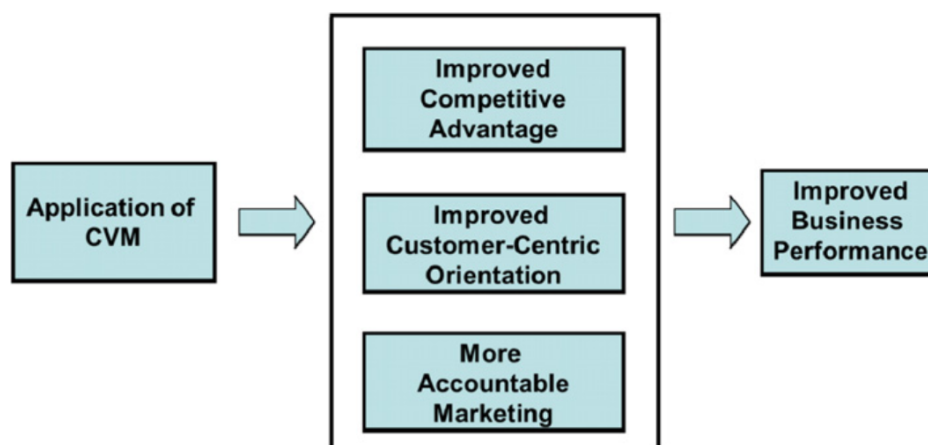
**Digitalisaation** käsite on läheisessä yhteydessä asiakkuusarvon johtamiseen, mutta tieteellisessä viitekehyksessä digitalisaatiolle ei ole yhtenäistä tieteellistä määritelmää (Kraus ym., 2021; Mergel ym., 2019). Tässä opinnäytteessä digitalisaatiolla tarkoitetaan arvonluonnin parametrien ja liiketoimintamallien muutosta yhdessä digitaalisten ohjelmistojen ja mallien integraatiolla, jolloin ne ovat tulleet osaksi organisaatioiden, kuluttajien sekä yhteiskunnan rakenteita.

## 2.2 Asiakkuusarvon johtamisen tieteellinen viitekehys

Asiakkuusarvon johtaminen on juontanut juurensa Balridge Performance Excellence Program -kriteereistä, jotka ovat toimineet kansainvälisen liiketoiminnan johtamisen alan vaikutustekijöinä vuosikausien ajan (Gale, 1994). Kirjassaan Gale (1994) argumentoi kuinka asiakkuusarvon johtaminen aukeaa organisaatioiden käytettäväksi, kun kokonaisvaltaisen laatujohtaminen integroidaan osaksi organisaation perinteisiä johtamisen alueita: strategista suunnittelua, budjetointia ja taloushallintaa, pääoman sijoitusten hallintaa, kilpailukykyanalysointia, toimintakyvyn analysointia ja palkitsemista. Tällä tavoin asiakkuusarvon johtamisen malli rakennetaan laatujohtamisen pohjalle. Tasapainoinen ja toimiva malli ottaa myös huomioon *Balridgen* kriteerien heikkoudet, kuten puutteellisen huomion innovaatiojohtamisessa sekä suurien strategisten päätöksien epäsymmetrisyydessä. Sen sijaan johdon kontrollin avulla organisaation tulisi kriittisesti arvioida laatujohtamisen suhdetta yrityksen kilpailu- sekä toimintakykyyn. (Gale, 1994.)



Tutkijat Verhoef ja Lemonin (2012) määrittävät, että asiakkuusarvon johtamisella voidaan parantaa yrityksen toimintaa kolmesta eri näkökulmasta: asiakkuusarvon johtaminen luo markkinatietoon perustuva kestävä kilpailukykyä, kasvattaa yrityksen asiakaskeskeistä orientaatiota sekä tehostaa markkinoinnin kirjanpidollista tulosta. Tämä perustuu asiakkuusarvon johtamisen luomaan kestäväan kilpailukyvykkyyteen, sillä organisaation asiakaskanta sekä asiakassuhteet ovat markkinoihin perustuva resurssi, jota muut organisaatiot eivät kopioida suoraan markkinoille.



*Kuvio 1. Mekanismit, joilla asiakkuusarvon johtaminen parantaa liiketoiminnan tulosta (Verhoef & Lemon, 2012)*

Reinanartz, ym., (2004) sekä Tirenni, ym., (2007) tuovan esille näkökulman, jossa asiakkuusarvon johtaminen on läheisessä yhteydessä asiakkuushallinnan periaatteisiin, sillä yrityksen asiakkuudet eroavat toisistaan arvonmäärittämiseltään. Tämän vuoksi organisaation resurssit jaetaan eri asiakkuuksien mukaan. Tutkijoiden Dorotic ym. (2007) mukaan yrityksen resurssien allokoiminen peruste on asiakkuusarvon johtamisen keskeisin näkökulma, sillä sen tavoitteena on asiakastietokannan arvon optimoiminen. Myöskin asiakkaan elinkaariarvo, *customer life time value*, on asiakkuusarvon johtamiselle tärkeä mittari, sillä asiakkaiden rooli nähdään varallisuutena, jota on suositeltavaa kasvattaa sekä asiakkaiden osallistamista tehostaa (Dorotic ym. 2007; Doligalski, 2015).

Asiakkuusarvon johtaminen luo organisaatiolle vahvan asiakaskeskeisyyden sekä laajan ymmärryksen asiakastietämyksestä (Verhoef & Lemon, 2012). Dorotic ym.,

(2007) argumentoivat, että organisaationalisesta näkökulmasta asiakkuusarvon johtaminen on oppimismenetelmä. Sen avulla organisaatio voi kehittää asiakasstrategiaansa toistuvilla arvioinneilla aikaisempien strategioiden onnistumisista ja johtopäätöksistä. Organisaation asiakasstrategian tasapainoisuus sekä koordinoitu suunnitelmallisuus auttaa asiakasarvon maksimoinnissa. Tutkija Lewis (2005) on tuonut puolestaan esille, kuinka liian aggressiivinen asiakashankinta voi myös vähentää asiakkuuksien pituuksia, kun taas liian suuri painopiste asiakkuuksien säilyttämisessä asiakashankinnan kustannuksella luo tutkijoiden Dorotic ym., (2007) mukaan organisaation asiakasprofiilista epäsymmetrisen.

Myös kansainvälisen liiketoiminnan alan aikakausjulkaisut ovat ottaneet kantaa asiakkuusarvon johtamiseen. Anderson & Narus (1998) kuvaavat asiakkuusarvon johtamisen keskittyvän nimenomaisesti sellaiseen arvonluontiin asiakkaille, mistä yritys saa taloudellista tuottoa. Arvonmääritys tuo yhteen arvonluonnin ja asiakkuusarvon johtamisen, sillä arvonmääritys on asiakkuusarvon johtamisen työkalu, joka keskittyy keräämään dataa ja informaatiota asiakkuuksista. Tätä dataa käytetään asiakasarvon ymmärtämiseen sekä sitä hyödyntävien mallien muodostamiseen.

Markkinoinnin journalisti Stoten (2019) tuo esille, kuinka asiakkuusarvon johtamisen tiede ei ole uusi ilmiö markkinoinnin ja johtamisen alalla. Uuden näkökulman ilmiöön tuovat asiakkuusarvon johtamisen implikaatiot sekä niiden toimiminen viitteinä ja tietolähteinä yrityksen luomalle arvon keräämiselle. Arvonluonti ei ole ainoastaan strateginen työkalu, vaan arvonluonnista on tullut mitattava datapiste. Esille nousevat myös digitaalisen murroksen vaikutus asiakkuusarvon johtamiseen. Arvonluonnin siirtyminen anekdoottisesta palautteesta mitattavaksi dataksi mahdollistaa markkinoinnin, myynnin, tuotekehityksen sekä liiketoiminnan johtamisen kehittämisen uudesta näkökulmasta.

Slavinski & Todorović, (2019) sekä Hagberg ym., (2016) arvioivat digitaalisuuden lisääntymisen organisaatioiden liiketoiminnassa positiiviseksi, sillä sen nähdään nykyisen tutkimuksen osalta johtajan resurssien tehokkaampaan hyödyntämiseen, kustannustehokkaampana liiketoimintaan sekä työn tehokkuuden nousuun. Nykyaikaisen liiketoimintaympäristön suurimpina vaikuttajina ovat myös

informaatioteknologian aspektit, teknologian kasvu sekä globalisaatio (Dess ym., 2013). Informaatioteknologian mahdollistama reaaliaikainen pääsy informaation äärelle on luonut vaatimuksia kehitykselle ja muutosten adaptoitumiselle osaksi nykyaikaisia liiketoimintamalleja (Slavinski & Todorović, 2019).

### **2.3 Teoreettisen katsauksen yhteenveto ja tutkimusstrategia**

Tutkimukset aiheesta ovat ottaneet kantaa asiakkuusarvon johtamisen merkitykseen ja vaikutukseen yrityksen kannalta, mutta digitalisaation ja digitaalisten implementaatioiden hyödyntämisestä on tehty todella vähän tutkimuksia. Erinäisten digitaalisuuden synnyttämien ohjelmistojen ja resurssien käyttöä ja hyötyä on myös tutkittu ja todennettu, mutta niiden liittäminen asiakkuusarvon johtamisen viitekehykseen on vielä puutteellinen. Tämä tutkimus pyrkii tuomaan täydennystä aiheen tutkimusaukkoon, mutta painottaa laajempien tutkimuksien tarpeellisuutta.

Tutkimus pyrkii analysoimaan sekä tutkimuksia asiakkuusarvon johtamisesta kuin myös tutkimuksia digitaalisten resurssien käytöstä liiketoiminnan edistämiseksi ja siten tuomaan teemoja yhteen. Aineistot sisältävät tutkimuksien todentamia hyötyjä ja mahdollisuuksia yrityksille yleisemmällä tasolla, ja tutkimus pyrkii tutkimaan niiden hyödyntämistä asiakkuusarvon johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena on tarjota lukijalle näkökulmia sekä kehitysideoita digitalisaation hyödyntämisestä asiakkuusarvon johtamisessa empiirisen datan ja tulosten tukemana.

### **3 TUTKIMUSANALYYSI**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät, aineiston analyysi sekä tutkimuksen kysely. Kyselyn vastaukset ja löydökset esitetään tämän luvun lopussa, kohdassa 3.2.4. Kyselyn vastaustulokset otetaan neljännessä luvussa mukaan pohdintaan primäärisenä datana ottaen huomioon kyselyn laajuuden sekä rajallisuuden tukemaan yksinään tutkimusaineiston löydöksiä.

#### **3.1 Tutkimusmetodi**

Laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan tutkia ihmisten kokemuksia laaja-alaisesti käyttämällä tarkoin määriteltyjä tutkimusmetodeja. Laadullisen tutkimuksen yksi määrittelevistä piirteistä on sen tavoite identifioida ongelmia tai haasteita tutkimuksen kohderyhmästä ja siten ymmärtää syvällisemmin niiden merkitystä sekä vaikutusta ympäristöön. (Hennink ym., 2020.) Tämä tutkielma pyrkii tutkimaan analyyttisesti laadukkaita tieteellisiä julkaisuja sekä kirjallisuuden tuotoksia saadakseen vastauksia asetettuun tutkimuskysymykseen.

#### **3.2 Tutkimusaineisto**

Tutkimusaineisto on kerätty tutkimalla kauppatieteiden keskeisten tietokantoja, kuten EBSCO, ProQuest sekä SCOPUS, ja analysoimalla aineistojen yhteensopivuutta tutkimuskysymysten kanssa. Aineistojen valinta on perustunut sisällön relevanssiin, hyödynnettävyyteen sekä luotettavuuteen. Rajausta aineistojen valinnalle on luonut niiden sovellettavuus nykyaikaisen asiakkuusarvon johtamiseen organisaatioissa sekä tulosten yleistettävyyden johtopäätöksien ja tutkimusanalyysin toteuttamiseksi.

Tutkielman johdanto toi esille, kuinka tutkijoiden Verhoef & Lemon (2012) mukaan asiakkuusarvon johtamisen kolme keskeisintä teemaa ovat asiakassitoutuneisuuden johtaminen, asiakasverkoston hallinta sekä asiakaskokemuksen johtaminen. Tämän johdosta tutkimusaineisto tulee keskittymään näiden mainittujen teemojen ympärille, jolloin digitaalisten implementaatioiden vaikutusta voidaan tutkia useammasta näkökulmasta laajemman ja kokonaisvaltaisemman ymmärryksen saavuttamiseksi.

### 3.2.1. Asiakassitoutuneisuuden johtaminen

Doorn ym., (2010) nostavat esille asiakassitoutuneisuuden tärkeän roolin osana yrityksen kilpailuedun rakentamisesta. Asiakassitoutuneisuus todentuu epävirallisena informaationa sekä reaali maailmassa suusanallisesti että virtuaalisesti sosiaalisessa mediassa blogikirjoitusten, kommenttien, julkaisuiden sekä videoiden muodossa (Kucia ym., 2021). Tutkijat Kucia ym. (2021) tutkivat digitaalisen ympäristön vaikutusta asiakassitoutuneisuuteen ottaen myös huomioon kulutustottumuksien muutoksen kestävä kehityksen näkökulmasta, kun asiakkaiden painopiste yrityksen tuotteissa ja palveluissa ei ole omistaminen, vaan kokemusten luonti.

Tutkimuksen löydökset vahvistavat näkemystä, jonka mukaan epävirallinen kommunikaatio (yritys-asiakas-asiakas-yritys) reaali maailmassa ja virtuaalisessa ympäristössä ovat suuressa merkityksessä asiakkuusarvon johtamisessa. Tulokset osoittavat, että COVID19-pandemian muokkaamassa liiketoimintaympäristössä, jossa tiedon vaihto ja välittäminen hyödyntävät yhä vahvemmin ICT-tekniikan mahdollisuuksia, yritysten tulee keskittyä voimakkaammin uniikkien emotionaalisten kokemuksia luovaan asiakaskokemusten tuottamiseen (Kucia ym., 2021). Näiden kokemusten luominen toimii rajaehtona, minkä jälkeen yritys voi aidosti hyödyntää uuden tekniikan kehitystä myös asiakkuusarvon johtamisessa kestävä kehityksen näkökulmasta (Kucia ym., 2021).

Yrityksen toiminnan näkökulmasta Kucia ym., (2021) tutkimus todentaa, että yritysten tulisi stimuloida asiakassitoutuneisuutta verkkoympäristössä, jotta yritys saa vahvemman kontrollin arvon yhteisluonnista (value co-creation) asiakkailleen sekä yritykselle itselleen. Tekniikan hyödyntäminen asiakkuusarvon johtamisessa on nostanut relevanssiaan viime vuosien kehityksen valossa, sillä jotta yritys voi toteuttaa asiakkaidensa vaatimukset, tutkijoiden (Kucia ym., 2021) näkemysten mukaan yrityksen täytyy yhtäaikaaisesti kehittää soveltuva prosessi asiakassitoutuneisuuden tuottaman tiedon ja datan identifioimiseen, keräämiseen sekä hyödyntämiseen.

Tutkijoiden Kucia ym., (2021) tutkimuksen johtopäätöstä tukee myös Sobocińskan ja Mazurek-Łopacińskan (2021) tekemä tutkimus, jossa tarkasteltiin internetin käyttöä asiakkuusarvon johtamisessa. Tutkimus nosti esille informaation ja datan laadun

merkityksen, jossa päätöksenteko hyödyntää markkinaa perustuvaa dataa. Tutkimus osoitti, että asiakkuusarvon johtamiselle olennaisen informaation ja datan laadulla ja hyödynnettävyydellä on enemmän merkitystä itse asiakkaalle kuin kerätyn tiedon määrällä. Kohdeyritykset eivät olleet kiinnostuneita keräämään tietoa ja dataa, ellei tuloksille löydetty yhtymäkohtaa yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä ja asiakasstrategian tuloksen parantamisessa. Kohdeyritykset kuitenkin identifioivat internetin ja verkkoympäristössä olemisen tärkeyden. Nämä kaksi tutkimusta tuovat yhteen teorian sekä organisaationaalisen toimintatavan, ja niiden avulla voidaan analysoida datan keräämisen merkitystä asiakkuusarvon johtamisessa kuin myös organisaation toimintakyvyssä.

Asiakassitoutuneisuutta johdetaan aktivoimalla asiakkaita vuorovaikutukseen yrityksen kanssa, esimerkiksi palautteen sekä suositteluiden muodossa (Lis & Neßler, 2013). Tutkijoiden Vargo & Lusch (2008) näkemyksen mukaan verkossa vaikuttava asiakas nähdään yritykselle hyödyllisenä niin kuluttajana kuin sisällöntuottajana, jolloin verkossa vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä vaikutuksia olisi kannattavaa seurata ja mitata. Asiakkuusarvon johtaminen hyödyntää tiedon keräämisen sekä analysoimisen piirteitä, joten digitaalisten lähestymistapojen myötä myös verkossa vaikuttamista tulisi mitata, jotta voidaan tarkastella asiakassitoutuneisuutta kokonaisvaltaisesti.

Tätä näkemystä tukevat myös tutkijoiden Morgan-Thomas ym., (2020) tutkimuksen löydökset. Tutkijat keskittyivät tutkimaan asiakkaiden sitoutumista digitaalisissa ekosysteemeissä teknologisen näkökulman johdattamana. Tutkijat saivat selville, että digitaalisuuden kasvun johdosta ihmisten jokapäiväisessä elämässä asiakassitoutuneisuudesta muodostuu sosio-teknologinen ilmiö, joka yhdistelee kuluttajien käytöstä digitaalisen teknologian kanssa. Nämä kontribuutiot tutkijoiden (Morgan-Thomas ym., 2020) mukaan nähdään sitouttamisen komponentteina, sekä niiden nähdään olevan alttiina jatkuvalla sekä rekursiiviselle muutokselle. Tutkijat todensivat, että kuluttajat sitoutuvat digitaalisiin ekosysteemeihin fyysisten päätelaitteiden, haptisen (tuntoaistiin pohjautuvan) teknologian sekä erilaisten digitaalisten alustojen kautta. Tämän seurauksena digitaaliset ekosysteemit synnyttävät uudenlaisia sitouttamisen malleja, kuten uuden sisällön löytäminen

(uncovering), personoitu sisältö (appropriating) ja sisällön jakaminen muiden hyödyttämiseksi (cultivating) (Morgan-Thomas ym., 2020).

### 3.2.2. Asiakasverkoston hallinta

Rogers (2010) pohtii kirjassaan digitaalisuuden vaikutusta asiakasverkostoon sekä kuluttajakäyttäytymisen muutokseen. Rogers (2010) tuo esille digitaalisen muutoksen tuoman vaikutuksen yritysten toimintaan: yrityksen tarvitsevat uuden paradigman eli asiakasverkoston. Asiakasverkosto-ajattelun mukaan asiakkaita ei nähdä vain yksilöinä ympäristössään, vaan asiakkaat ovat dynaamisia ja interaktiivisia verkoston jäseniä, jotka jakavat sisältöä, ottavat kantaa siihen sekä muodostavat yhteyksiä verkoston sisällä. Yrityksen menestyksen kulmakiveksi nousee strategian muodostus, joka on samassa linjassa asiakasverkoston kanssa. (Rogers, 2010.)

Rogers (2010) tuo myös esille tämän ajatuksen haasteellisuuden yrityksille. Laadukkaan ja tehokkaan asiakasverkoston luominen digitaalisille alustoille ei ole itseisarvo, ja huonosti suunniteltuna se on jopa liiketoiminnan kompastuskivi. Onnistuneen asiakasverkoston synnyttäminen vaatii huolellista suunnittelua sekä strategista ratkaisua, jotta investointi tuottaa tulosta. Sen sijaan Rogers (2010) tuo esille näkökulman, jonka mukaan yritysten tulisi uusien teknologioiden sijaan tutkia tarkemmin uusia syntyviä kuluttajakäyttäytymisen malleja. Tavoitteena on ymmärtää asiakasverkoston dynamiikkaa, joka ei ole sidonnainen käytettyyn teknologiaan itsessään, ja siten saavuttaa kuluttajien aito sitoutuneisuus (Rogers, 2010).

Tätä näkemystä täydentää myös aiemmin esille tuotu näkökulma (Morgan-Thomas ym., 2020), jossa tuotiin esille asiakassitoutuneisuuden uusia toimintamalleja. Tutkimalla ja tarkastelemalla kuluttajakäyttäytymistä voidaan tunnistaa muutoksia ja käyttömalleja myös asiakassitoutuneisuuden saralla. Tavoitteena on johtaa muutoksia kuluttajien ja asiakkaiden muuttuvien tarpeiden ja mieltymysten perusteella, jotta voidaan saavuttaa aito sitoutuneisuus (Rogers, 2010). Digitaalinen lähestyminen asiakasverkoston hallintaan tarjoaa yrityksille resurssitehokkaan tavan tutkia ja tarkastella kuluttajakäyttäytymistä. Sproutin (2021) tutkimuksen mukaan yksi kolmesta kuluttajasta hyödyntää internetiä sekä sosiaalista mediaa etsiessään tietoa yrityksestä, sen palveluista ja brändistä. Smart Insightin (2022) tutkimus internetin ja

sosiaalisen median käytöstä puolestaan osoittaa, että 58,4 % globaalista väestöstä eli noin 4,62 miljardia ihmistä käyttää sosiaalista mediaa päivittäin.

Asiakasverkoston hallintaan liittyy vahvasti asiakkuudenhallinta ja sen järjestelmät eli CRM. Lehmkuhl & Jung (2013) määrittävät CRM:n tarkoitukseksi luoda, ylläpitää sekä rikastaa molempia osapuolia hyödyttäviä sekä pitkäaikaisia asiakassuhteita asiakkaiden ja organisaatioiden kanssa. Teknologian myötä myös saatavilla olevan datan määrä on kasvanut merkittävästi. Teknologian edistys on myös edistänyt CRM:n merkitystä, sillä suuren datamäärän tallettaminen, segmentointi, analytiikka, personointi sekä integroidut monikanavaiset kommunikaatiojärjestelmät ovat osa nykyaikaista CRM-järjestelmää (Diffley & McCole, 2015). Tämän johdosta markkinoinnin työkalujen innovaatio sekä vaikuttavuus ovat myös kasvaneet merkittävästi. Tutkijoiden Grishikashvili ym., (2014) mukaan ne toimialat, jotka ovat implementoineet massadatan (Big Data) osaksi markkinointiaan, ovat muita toimialoja edellä markkinoinnin tehokkuudessa.

Asiakkaiden ja kuluttajien sekä yritysten välinen kommunikaatio ja aktiviteetit luovat paljon dataa, joka tallentuu yritysten CRM:ään. Verkkoanalyyseistä on täten tullut tärkeä vaikuttaja yritysten päätöksenteossa (Phillips-Wren & Hoskisson, 2015). Tutkijat Chen ym., (2005) todensivat kuluttajakäyttäytymisen datan indikoivan markkinoiden trendejä, kuluttajien preferenssejä, asiakastyytyväisyyttä, kuluttajavaikutusta sekä kuluttajien näkemää arvoa. Tutkijat Saarijärvi ym., (2013) tuovat puolestaan esille CRM-aiheisten tutkimuksien usein jättävän huomiotta kuluttajien kokeman arvонуonnin. Tutkijat Saarijärvi ym. (2013) argumentoivat, kuinka CRM:n painopiste tulisi siirtää yritysten voimaannuttamisesta asiakkaiden voimaannuttamiseen. Tämän motiivina tutkijat (2013) väittävät olevan aiempien tutkimusten puutteellinen näkemys kasvavasta palveluorientaatiosta, arvonyhteisluonnista sekä uusien teknologioiden ja kommunikointikanavien luomista mahdollisuuksista. CRM:n tavoite tulisi olla arvontuottaminen asiakkaalle, sillä järjestelmän avulla voidaan tukea asiakkuuden eri vaiheita sekä tarjota asiakkaille lisäarvoa tavalla, jolla he ovat valmiita kuluttamaan ja sitoutumaan yritykseen (Saarijärvi ym., 2013).



Tutkijat Lehmkuhl & Jung (2013) nostavat lopuksi esille kuinka sosiaalinen media on luonut muutoksen paradigman kuluttajien käyttäytymisessä internetissä. Kuluttajat muodostavat sekä muokkaavat enenemissä määrin käsityksiä yritysten tuotteista ja palveluista sosiaalisen median kanavissa. Yrityksille sosiaalinen media puolestaan tarjoaa mahdollisuuksia asiakasorientoituvaan johtamistyyliin yhdessä arvon yhteisluonnin kanssa. Lehmkuhl & Jung (2013) tuovat uutta näkökulmaa CRM:n kehitykseen kohti sosiaalista CRM:ää (Social CRM, *sCRM*). Tämän näkemyksen mukaan kehittyneemmän CRM:n tulisi mitata yksittäisen verkkovierailijan perspektiivistä asiakkaiden kokemaa luottamusta, tyytyväisyyttä sekä sitoutuneisuutta (Lehmkuhl & Jung, 2013). Monet CRM-ohjelmistot tarjoavat mahdollisuuksia tallettaa tietoa ja dataa yksittäisistä asiakkaista ja prospekteista myös interaktiivisen median osalta, joten holistisempi näkökulma ottaisi tarkasteluun asiakkaan vaikuttamisen muodot sekä suoranaisesti yrityksen kanssa, kuin myös epäsuorasti sosiaalisessa asiakasverkostossa.

Digitaalinen asiakasverkoston hallinta on kaipaava vielä aiheellista sekä ajankohtaista tutkimusta ja todentamista. Falkenreck ja Wagner (2022) julkaisivat aihealueensa ensimmäisen tutkimuksen, joka onnistui identifioimaan ja erottelemaan digitaalisesti saavutettavia arvoja eri asiakasryhmille esineiden internetissä (Internet of Things) pohjautuville yrityksille. Tärkeimmiksi kuluttajien arvoiksi tutkimuksessa nousivat kustannusten lasku sekä nopeampi diagnoosi teknologisen ongelman ilmetessä. Tutkijat Falkenreck ja Wagner (2022) nostavat esille, että digitaalisen asiakasverkoston hallinnassa markkinoiden segmentointi ja kohdennettu markkinointi ovat oleellinen osa prosessin implementaatiota sekä toteutusta. Lisäksi tutkimus (2022) ottaa huomioon digitaalisten projektien tarpeen holistisemmalle asiakassuhteiden johtamiselle, sillä luottamus ja luotettavuus ovat digitaalisten lähestymistapojen tärkeä kriteeri onnistumiselle. Tutkijat (Falkenreck & Wagner, 2022) argumentoivat tutkimuksen perusteella, että asiakkaiden ja kuluttajien sisällyttäminen eri alustoille ja verkostoihin sekä digitaalisten ratkaisujen tarjoaminen on yksi keino arvon yhteisluonnille internet-pohjaisissa projekteissa.

### 3.2.3. Asiakaskokemuksen johtaminen

Spychalska-Wojtkiewicz (2020) tutki asiakkuusarvon johtamisen ja kestäväen kehityksen suhdetta haastattelemalla Euroopan Unionin sisällä toimivien yritysten johtoa. Yksi tutkimuksen (2020) merkittävä teema oli informaatioteknologian (ICT) kehityksen vaikutus asiakkuusarvon johtamiseen sekä asiakaskokemukseen. Asiakkuusarvon johtamisen tavoite on parantaa markkinoinnin tuottavuutta sekä identifioida eri asiakassegmenttien arvonluontia, ja tästä johtuen, esimerkiksi digitaalisen markkinoinnin automaatio tavoittelee asiakaskokemuksen parantamista (Spychalska-Wojtkiewicz, 2020). Markkinoinnin automaatiolla käsitetään teknologian hyödyntämistä markkinoin eri vaiheiden automatisointiin, kuten suunnitteluun, budjetointiin, segmentointiin, datan hallintaan, analytiikkaan, luovaan toteutukseen, sisällön hallintaan, kampanjoiden toteutukseen, prospektien johtamiseen sekä raportointiin (Biegel, 2009).

Wood (2015) tuo esille, kuinka markkinoinnin automaatiolla voidaan parantaa asiakaskokemusta, sillä sen avulla luodaan personoituja kokemuksia sekä laajennetaan kosketuspintaa yrityksen kanssa. Automaatio toimii asiakkaan johdolla, jolloin teknologia keskittyy kehittämään ja hoitamaan jokaista yksilöllistä asiakassuhdetta. Lisäksi markkinoinnin automaatio tuo skaalaetuja, johon perinteinen markkinointi ei kykene (Wood, 2015). Biegelin (2009) näkemyksen mukaan markkinoinnin automaation tavoite on tehostaa resurssien käyttöä sekä parantaa liiketoiminnan kulurakennetta tuomalla tavoitellun kohdehenkilön eli *prospektin* oikean sisällön piiriin kasvattaakseen myynnin astetta.

Biegel (2009) argumentoi myös, että tarkoitukseen soveltuvalla sekä huolellisella implementaatiolla, markkinoinnin automaation tuoma teknologia kehittää perinteisen markkinoinnin prosessin suoraviivaisemmaksi, kustannustehokkaammaksi ja tehokkaammaksi markkinoinnin käytännöksi. Näin ollen markkinoinnin automaatiota voidaan tarkastella keinona tehostaa asiakaskokemuksien luontia sekä sisältöä, jos automaatio saadaan täyttämään asiakkaiden ja prospektien tarpeet (Biegel, 2009). Toisaalta automaation hyödyntäminen vaatii huolellisuutta sekä asiakkaiden tuntemusta, jotta automaatio ei toimi asiakaskokemuksen kitkana sekä etäisyyden luoja. Automaatio tulee tuoda yhteen Verhoef & Lemonin (2013) ja Dorotic ym.,

(2007) esille tuomaan organisaationaaliseen oppimismenetelmään, jossa organisaatio pyrkii toimimaan asiakkaidensa kokeman parhaan tavan mukaan. Automatisoinnin hyödyntäminen näin ollen vaatii ensin analyysia asiakaskunnasta sekä heidän kuluttajakäyttäytymisestään, jotta digitalisaatio toimii mahdollistajana eikä siitä synny itseisarvo organisaatiolle.

Tutkija Kukkonen (2016a) kirjoittaa väitöskirjassaan, kuinka asiakaskokemuksen eri komponenttien johtamisella, jotka ovat kriittisiä erinomaisen asiakaskokemuksen luomiseksi, yritys saa lisäarvoa itselleen asiakaslojaalisuuden muodossa. Näin ollen asiakaskokemuksella sekä reaali maailmassa kuin verkkoympäristössä on suora yhteys asiakkaan haluun kuluttaa yrityksen palveluita ja tuotteita uudelleen sekä epäsuora vaikutus asiakastyytyvyyteen (Khalifa & Liu, 2007). Tämä näkemys tuo hyvin esille asiakaskokemuksen monet eri nyanssit, jotka yhdessä muodostavat asiakaskokemuksen kokonaisuuden. Kukkonen mukaan (2016b) asiakkuusarvo digitaalisessa ympäristössä todentuu kolmella eri tavalla: monetaarisesti, sosiaalisesti sekä vierailuarvona (visitor value). Yhdessä nämä arvot luovat sitoutumisarvoa (engagement value), jolloin asiakaskokemus nivoutuu yhteen asiakassitoutuneisuuden kanssa. Asiakaskokemusta voidaan analysoida sen asiakkuusarvon avulla, jolloin voidaan paremmin suunnitella kohdennettu keino johtaa asiakkaan sitoutuneisuutta. Hallinnoimalla asiakasarvoa kokonaisuutena, ottaa asiakasarvon johtaminen huomioon jokaisen asiakkaan tarpeet ja haasteet sekä johtaa asiakaskokemuksen kehitystä kohti korkeampaa asiakasarvoa ja parempaa asiakaskokemusta. (Kukkonen, 2016a.)

#### 3.2.4. Tutkimuskyselyn vastaukset

Tutkimuskyselyn tavoitteena on tuoda empiiristä näkökulmaa digitaalisuuden mahdollisuuksista sekä haasteista kirjallisuusanalyysin ohelle. Tutkimuskysymysten avulla tutkielma kartoittaa yritysten lähestymistä ja näkemystä asiakkuusarvon johtamiseen hyödyntämällä digitaalisia ratkaisuja.

Kysely (liite 1) otti huomioon erilaisia yrityksiä toimialtaan, kooltaan, liiketoiminnan suuruudeltaan sekä kansainvälisyydeltään. Kyselyn otoskoko on pieni (n=4), joten kyselyn vastauksien yleistäminen koko populaation edustamiseksi on osin

puutteellista. Kysely toteutettiin verkkokyselynä. Yksityisyyden suojaamiseksi kyselyyn vastanneiden henkilöiden nimiä ja työllistävien yritysten nimiä ei otettu mukaan vastausten analyysiin.

Vastaajista 75 % arvioivat käyttävänsä lähes päivittäin digitaalisia ohjelmistoja asiakasarvon kokonaisuuden toteuttamisessa. Vain 25 % arvioi käyttävänsä digitaalisia ohjelmistoja päivittäin. Tämä osoittaa, että yritykset tiedostavat digitaalisten ohjelmistojen merkityksen asiakasarvon toteuttamiselle mutta niiden käyttö on vielä osin vajavaista mahdollisuuksiin nähden. Vastaajista 50 % arvioivat yrityksellä olevan vain muutamia tai yksittäisiä automaatoratkaisuja, kun taas 25 % arvioivat ratkaisujen määrän olevan kohtalainen ja 25 % arvioivat ratkaisujen määrän olevan kattava.

Tutkimuskysely kartoitti missä toiminnoissa yritykset vastaushetkellä hyödyntävät digitalisaatiota. 100 % vastaajista merkitsivät myynnin ja markkinoinnin toiminnot. 75 % vastaajista valitsivat myös asiakaspalvelun ja asiakaspalvelun hoito-ohjelmat, laskutuksen sekä yritysviestinnän. Lisäksi 50 % vastaajista valitsivat rekrytoinnin ja henkilöstötoimet digitaalisten ratkaisujen alle. Digitalisaation aste näyttäytyy olevan vahvin myynnin ja markkinoinnin toimissa yritysten kesken.

Digitaalisuuden aste on lisääntynyt COVID19 -pandemian aikana, joten tutkimuskysely pyrki selvittämään ovatko yritykset ovat pystyneen jatkamaan asiakasarvon toteuttamista samantarvoisesti lähes kokonaan digitaalisella lähestymisellä. 50 % vastaajista arvioivat, että toteuttaminen on ollut samantarvoista myös lähes kokonaan digitaalisella lähestymisellä. 50 % puolestaan vastasivat, että he ovat osittain voineet jatkaa asiakasarvon toteuttamista samantarvoisesti. Kirjallisuusanalyysi toi esille digitaalisia toimintoja, joilla asiakkuusarvon johtamista voidaan kehittää. Kyselyn tulokset eivät poikkea merkittävästi kirjallisuusanalyysin kanssa, sillä jo pandemian aikana yritykset ovat voineet osittain tai kokonaan toteuttaa asiakasarvon tuottamista asiakkailleen, kun pandemian aiheuttama nopea yhteiskunnallinen muutos siirsi liiketoiminnan lähes kokonaan digitaaliseksi.

75 % vastaajista arvioivat, että digitaaliset ohjelmistot ovat auttaneet kasvattamaan asiakkaiden sitoutuneisuutta. 25 % vastaajista eivät osanneet arvioida

asiakassitoutuneisuuden kasvua tai laskua. Enemmistö kyselyn vastauksista tukevat kirjallisuusanalyysiä, sillä asiakassitoutuneisuuden kasvattaminen digitaalisilla ohjelmistoilla on yksi tutkielman identifioimista tuloksista. Tutkijat Kucia ym., (2021) nostivat esille, kuinka asiakassitoutuminen todentuu epävirallisena kommunikaationa reaali- ja virtuaalimaailmassa. Myöskin Rogers (2010) toi esille kuinka aito sitoutuneisuus voidaan saavuttaa tutkimalla kuluttajakäyttäytymistä virtuaalisessa asiakasverkostossa.

Vastaajista 100 % vastasi yrityksillä olevan käytössä tietokanta, jossa on analysointi- ja raportointityökaluja käytössä, ja jonne yritykset keräävät tietoa asiakkaista ja tavoitelluista kohderyhmistä. Kysely myös otti kantaa datan hyödyntämiseen. 100 % vastaajista kertoivat käyttävänsä dataa myynnin kasvattamiseen. 75 % vastaajista kertoivat hyödyntävänsä dataa markkinoinnin kehittämiseen ja nykyisten asiakkaiden palvelun parantamiseen. 50 % vastaajista valitsivat myös asiakashankinnan parantamisen ja tulevaisuuden asiakasstrategioiden parantamisen datan käyttökohteeksi. Vain 25 % vastaajista arvioivat hyödyntävänsä dataa asiakaskokemuksen johtamiseen. Datanhallinta ja hyödyntäminen ovat asiakkuusarvon peruspilareita, joten tässä yrityksillä on vielä kehittämisaukko. Esimerkiksi kaikki kyselyyn vastanneet kertoivat keräävänsä dataa markkinoinnista, mutta vain kolme neljästä yrityksestä hyödyntää dataa markkinoinnin kehittämiseen.

Kaikki kyselyn vastaajat raportoivat digitaalisten ratkaisujen tuottavam odotetun lisäarvon, mutta kaipaavat kehitystä. Tästä huolimatta kaikki vastaajat myös arvioivat yrityksen kehittävän tai lisäävän asiakasarvon toteuttamista digitaalisilla ohjelmistoilla lähitulevaisuudessa, 1–3 kuukauden aikavälillä. Tästä voidaan päätellä, että yritykset näkevät digitalisaation hyödyn tarpeeksi suurena, vaikka nykyiset ratkaisut eivät pysty täysin vastaamaan yritysten tarpeita, ja ovat siksi valmiita investoimaan asiakasarvon toteuttamiseen digitaalisesti.

Kysely otti myös kantaa yritysten haasteisiin digitaalisten ratkaisujen käytössä. 100 % vastaajista identifioivat teknologian yhteensovittamisen osaksi organisaation strategiaa, kulttuuria sekä tapaan toimia suurimmiksi haasteiksi. 75 % vastaajista myös vastasivat oman ymmärryksen ja organisaation osaamisen sekä resurssien puutteen. Lisäksi 25 % vastaajista raportoi myös budjetointihaasteet ja kustannusten kasvun

suurimmiksi haasteiksi. Yritysten kohtaamat haasteet digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisessä antavat olennaisen näkökulman prosessien kehittämiseen, kun tavoitellun kehityksen mahdollistajana on digitaalisuus. Jotta kehitys voidaan toteuttaa onnistuneesti, ratkaisut täytyvät sovitaa yrityksen toimintaan ja kulttuuriin, etteivät ne jää irrallisiksi.

Kyselyn vastaukset ovat osoittivat yritysten hyödyntävän digitalisaation mahdollisuuksia asiakkuusarvon johtamisessa, mutta kokonaisuudessaan käyttöaste on vielä verrattain matala. Kyselyn vastauksien perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että yritykset tiedostavat digitalisaation mahdollisuudet ja tavoittelevat kehitystä, mutta toteutus on vielä osin puutteellista. Digitaalisten ratkaisujen sovittaminen organisaation prosesseihin ja kulttuuriin sekä resursointi- ja budjetointihaasteet nousivat esille yritysten haasteina. Lisäksi olemassa olevat digitaaliset ohjelmistot eivät täysin vastaa yritysten tavoittelemaan lisäarvon tuottoa, jolloin digitaalisten ratkaisuiden kehittäminen nousee oleelliseksi huomioksi.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuslöydökset sekä tulokset asetettuun tutkimuskysymykseen. Johtopäätökset yhdistävät sekä luvussa 2 esille tuotua teoriaa aiheesta, kirjallisuusanalyysin tuloksia sekä kyselyn vastauksia. Luku sisältää myös arvioinnin tutkimuksen validiteetista, reliabiliteetistä sekä rajoituksista. Lopuksi luku tuo esille jatkotutkimuksien tarpeellisuuden.

### 4.1 Tutkielman yhteenveto

Tutkimuksen tavoite oli löytää kirjallisuusanalyysin sekä kyselyn tuottamien vastauksien perusteella vastaus tutkimuksen asettamaan alkuperäiseen tutkimuskysymykseen, *Kuinka asiakkuusarvon johtamista voidaan parantaa digitaalisilla implementaatioilla?* Tutkimuksen yhteenvetona tarkastellaan asiakkuusarvon johtamista sen kolmen pääteeman avulla eli asiakassitoutuneisuuden, asiakasverkoston sekä asiakaskokemuksen kautta. Muuttuva kuluttajakäyttäytyminen ja liiketoiminnan vahvempi nojautuminen teknologian mahdollisuuksiin osoittavat tarpeen tarkastella organisaation kyvykkyksiä toteuttaa toimintaansa myös digitaalisesti.

Tutkimustulokset osoittavat, että yritysten aktiivisuus verkkoympäristössä parantaa asiakassitoutuneisuutta, sillä osa asiakassitoutuneisuudesta todentuu suusanallisesti reaali maailmassa ja osa virtuaalisesti verkkoympäristössä (Doorn ym., 2010). Asiakassitoutuneisuuden stimulointi verkkoympäristössä antaa yrityksille sekä asiakkaille paremman kontrollin yrityksen ja asiakkaan välisestä arvon yhteisluonnista. Morgan-Thomas ym., (2020) todensivat, että digitaalisuuden kasvun myötä asiakassitoutuneisuudesta muodostuu sosio-teknologinen ilmiö, jolloin kuluttajat sitoutuvat digitaalisiin ekosysteemeihin fyysisten päälaitteiden, haptisen teknologian sekä erilaisten digitaalisten alustojen kautta. Tätä näkemystä tukee myös kyselyn tulokset, sillä suurin osa vastaajista arvioivat digitaalisten ohjelmistojen kasvattaneen asiakassitoutuneisuutta. Digitaalinen lähestyminen on kasvattanut asiakkaiden mahdollisuuksia sitoutua yritykseen, kuten myös sitoutumisen muotoja.

Tiedon jakamisen ja saatavuuden muutoksien johdosta asiakasverkoston hallinta nojautuu yhä vahvemmin digitaalisuuteen. Rogersin (2010) löydösten mukaan digitaalisuuden vaikutus on luonut yrityksille tarpeen luoda asiakasverkoston. Asiakasverkosto on asiakkaiden vaikuttamisen väline, jossa jäsenet ovat dynaamisia ja interaktiivisia jäseniä, ja verkoston sisällä he voivat jakaa sisältöä, ottaa kantaa siihen sekä luoda yhteyksiä. Rogersin mukaan (2010) mukaan aidon sitoutuneisuuden saavuttamiseksi yrityksen tulee ymmärtää asiakasverkoston dynamiikka. Tähän mahdollisuuksia tarjoaa asiakkuushallinnan järjestelmät eli CRM ja sCRM.

Kuluttajakäyttäytymistä sekä siitä syntyvien trendien tutkiminen ja ymmärtäminen ovat tulleet osaksi CRM:n toimintoja. Asiakkaiden ja yrityksen välinen kommunikaatio ja aktiivisuus luo paljon arvokasta dataa, jota yritys tallentaa, analysoi sekä hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Myöskin kaikki kyselyyn vastanneet raportoivat keräävänsä dataa yrityksen tietokantaan analysointia ja hyödyntämistä varten. Monikanavaiset CRM:t pystyvät tukemaan yritysten markkinointia, asiakasverkoston hallintaa sekä tarjoavat mahdollisuuden mitata asiakastyytyväisyyttä, kuluttajien preferenssejä, kuluttajavaikutusta ja kuluttajien näkemää arvoa (Chen ym., 2005). Myöskin verkkoanalyysiin perustuva päätöksenteko on yleistynyt (Phillips-Wren & Hoskisson, 2015), joka kuvaa asiakkuusarvon johtamisen mallien merkitystä nykyaikaiselle liikkeenjohdolle. Kyselyn yrityksillä esiintyi hajontaa kehityskohteissa, joihin kerättyä dataa hyödynnetään. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yritykset keräävät paljon tietoa ja dataa, mutta sen hyödyntäminen on vielä osin puutteellista.

Myöskin sosiaalisen median käyttö on osa asiakasverkosto hallintaa, ja yrityksille sosiaalinen media tarjoaa mahdollisuuksia kehittää asiakasorientoitunutta johtamistyyliä sekä harjoittaa asiakkaiden kanssa arvon yhteisluontia. Aktiivinen osallistuminen asiakasverkostossa antaa yrityksille markkinoihin perustuvaa tietoa sekä näkemyksiä, joita voidaan johtaa yrityksen toiminnan kehittämiseen. Asiakkuusarvon johtamisessa asiakasorientoituneisuus on tärkeässä asemassa, sillä kuluttajat ovat suuressa roolissa ja asiakkuusarvon johtaminen tavoittelee asiakastietokannan optimoimista liiketoiminnan kehittämiseksi. Myöskin Falkenreck ja Wagner (2022) pystyivät identifioimaan digitaalisessa ympäristössä syntyviä arvoja,



ja argumentoivat, että markkinoinnin segmentoinnin sekä kohdennetun markkinoinnin implementoimisella voidaan parantaa digitaalista arvonluontia asiakasverkossa.

Kukkonen (2016a) todensi, että asiakaskokemuksen johtaminen digitaalisesti perustuu monetaariseen, sosiaaliseen sekä vierailuarvoon, joiden johtamisen ytimessä on CRM, joka kerää tietoa asiakaskokemuksesta sekä asiakassitoutuneisuudesta. Asiakaskokemuksen johtamista voidaan kehittää digitaalisesti markkinoinnin automaatiolla. Kyselyyn vastanneista yrityksistä kaikki raportoivat yritysten käytössä olevan automaattioratkaisuja, kun taas käytön laajuus synnytti hajanaisuutta. Markkinoinnin automaatio tarjoaa yrityksille skaalaetuja (Biegel, 2009) sekä se mahdollistaa personoitujen kokemusten luonnin ja tarjoaa asiakkaalle kosketuspinnan yrityksen kanssa (Wood, 2015). Molemmat tutkijat nostavat esille markkinoinnin automaation positiiviset vaikutukset liikkeenjohdolle, kuten kulurakenteen optimoinnin, markkinoinnin tehokkuuden kasvattaminen, asiakaskokemuksen parantamisen ja yksilöllisten asiakassuhteiden tehokkaamman hoitamisen.

#### **4.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Jokaista tutkimusta on syytä myös tarkastella kriittisesti, kuten myös tämän tutkimuksen validiteettia sekä reliabiliteettia. Validiteetti kuvaa miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä on pystynyt mittaamaan tutkittavan ilmiön ominaisuutta (Hirsijärvi, 2002). Validiteetti voidaan jakaa sekä sisäiseen kuin ulkoiseen validiteettiin.

Sisäisen validiteetin tarkoitus on tarkastella empiirisen tutkimusten tulosten pätevyyttä sekä oikeellisuutta. Tutkimukset saamat tulokset kirjallisuusanalyysistä eivät poikenneet aiemmasta aiheen julkaisuaineistosta, joten tutkimus ei ole ristiriidassa muiden tutkimusten kanssa. Myöskin tutkimuksen käyttämät lähteet olivat toisistaan riippumattomia mutta samanaikaisesti niiden löydökset indikoivat samanlaisia tuloksia tai ne täydensivät toisiaan. Tutkimukseen käytetyt kirjallisuuslähteet on valittu huolellisesti sekä käytettyjen aineistojen omaa sisäistä validiteettia on arvioitu lähteiden valinnassa. Tutkimukselle on pyritty saamaan validiteettia valitsemalla laadukkaita ja päteviä aineistoja, joiden perusteella on päädytty tutkimuksen

johtopäätöksiin. Jokainen tutkimuksessa hyödynnetty aineisto ei ole rajattu ainoastaan asiakkuusarvon johtamisen aihealueeseen, vaan tutkimus on pyrkinyt rakentamaan kokonaisvaltaista käsitystä digitalisaation mahdollisuuksista ottamalla huomioon monitieteellisiä julkaisua. Tutkimuksessa on otettu mukaan esimerkiksi tietotekniikan ja informaatioteknologian aiheen tutkimustuloksia tulosten pätevyyden saavuttamiseksi.

Tutkimuksen ulkoisella validiteetilla käsitetään tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä. Tutkimuksen ulkoista validiteettia voidaan arvioida kirjallisuusanalyysin ja kyselyn osalta. Tutkimuksen kirjallisuusanalyysin löydökset ovat suurilta osin peräisin tutkimuksista ja teorioista, jotka ovat yleistettävissä liikkeenjohdolle ja sovellettavissa organisaatioiden toimintaan. Tutkimus osoittaa, että asiakkuusarvon johtamista voidaan parantaa digitaalisesti verkoston ja verkkoympäristön kehittämällä, CRM:n implementaatiolla sekä markkinoinnin automaatiolla. Nämä tulokset eivät ole sidonnaisia yrityksen toimialaan, liiketoimintamalliin tai sijaintiin. Globaali liiketoimintaympäristö mahdollistaa digitaalisten työkalujen implementaation ja hyödynnettävyyden matalalla kynnyksellä. Huomion arvoista on Sobocińskan ja Mazurek-Łopacińskan tekemä tutkimus (2021), joka keskittyi tutkimaan yritysten suhtautumista digitaalisuuteen sekä datalla johtamiseen puolaisissa yrityksissä. Tämä lähde on ainoa laatuaan, jossa tutkimuskohteet olivat maantieteellisesti rajattu. Selvä maantieteellinen rajausta heikentää lähteen ulkoista validiteettia.

Tutkimuksen kysely toteutettiin suomalaisille markkinoinnin ja liiketoiminnan johtajille. Kyselyyn valitut yritykset toimivat eri toimialoilla sekä ovat eri kokoisia organisaatioita, liiketoiminnan volyymin sekä henkilöstön osalta. Kyselyssä on kuitenkin huomioitava, että vastaajat on hankittu työnantajaorganisaationi kautta sekä kohderyhmän niukkuuden johdosta kyselyn vastauksien voidaan vain osittain katsoa edustavan koko populaatiota. Kohderyhmän laajuus ei riitä kuvaamaan koko populaatiota. Sen sijaan kysely tarjoaa pienen otoksen primääridataan kirjallisuusanalyysin ohella.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta sekä ei-sattumanvaraisuutta (Hiltunen, 2009). Tutkimuksen kirjallisuusanalyysin tulokset tulisi olla toistettavissa samanlaisin tuloksin. Reliabiliteetin kasvattamiseksi tässä

tutkimuksessa on pyritty perehtymään syvällisesti aiheeseen, sen käsitteisiin sekä ilmenemiseen organisaatioissa oikeellisen tiedon välittämiseksi. Lähteiden teorioiden, näkökulmien ja tulosten jakaminen tässä tutkimuksessa on pyritty saamaan vastamaan alkuperäistä muotoa ja sanomaa. Heikentävänä tekijänä tässä tutkimuksessa on suomennosten vaikutus alkuperäiseen sanomaan. Suurin osa lähteistä on käännetty englannin kielestä sekä suomenkielinen julkaisuaineisto asiakkuusarvon johtamisesta on erittäin niukkaa, joten tutkimuksessa on pyritty käyttämään omaa arviointikykyä viestinnällisissä haasteissa.

### **4.3 Rajoitukset ja jatkotutkimuksien tarpeellisuus**

Tähän tutkimukseen on vaikuttanut aika- sekä laajuusrajoitteet, minkä vuoksi tutkimus ei pystynyt toteuttamaan laajempaa kyselytutkimusta asiakkuusarvon johtamisesta suomalaisten liikkeenjohdossa. Rajoitteiden vuoksi myös tutkimuksen kirjallisuusanalyysia on rajattu, eikä tutkimus sisällä kvantitatiivisia mallinnuksia liiketoiminnan tehostamisen vaikutuksista.

Tutkimus tavoitteli täyttämään tutkimusaukkoa digitaalisten implementaatioiden mahdollisuuksista ja vaikutuksista asiakkuusarvon johtamiselle. Jatkotutkimuksille on selvä tarve, sillä aiheesta on julkaistu vasta todella vähän aineistoja ja tutkimuksia. Pandemian ja teknologian viimeaikaisen kehityksen myötä digitalisaation merkitys on kasvussa, joten sen tutkiminen asiakkuusarvon johtamisessa on oleellista. Tutkimusta voisi kehittää laajentamalla kyselyn otoskokoja, jotta voitaisiin saada tarkempi sekä lähempänä todellisuutta oleva kuva yritysten digitalisaation hyödyntämisestä sekä käyttöasteesta. Kysely toi esille myös organisaatioiden haasteita digitaalisten ohjelmistojen näkökulmasta, joten aiheellista voisi olla myös haasteiden syvällisempi tarkastelu, jotta organisaatioille voidaan tarjota keinoja ja työkaluja haasteiden korjaamiseksi.

Tutkimus esitteli työkaluja ja organisaationaalisia ohjelmistoja, kuten CRM ja markkinoinnin automaatio-ohjelmistot, joiden käyttöaste yrityksissä on merkittävä. Näin ollen näiden työkalujen vaikutusta ja kehitysmahdollisuuksia olisi hyvä tutkia. Asiakkuusarvon johtamisen näkökulmasta liiketoiminnan tuloksen kasvun rakennetta sekä tapahtumakulkua voitaisiin tarkemmin tutkia, jotta saataisiin selvä kuva

organisaatioita hyödyttävistä toimista ja prosesseista sekä asiakkuusarvon johtamisen merkityksen laajuudesta liiketoiminnan kehittämisen saralla.

## 5 KUVIOT

Taulukko 1. "Reprinted from European Management Journal, Vol 31/ Issue 1, Peter C. Verhoef, Katherie N. Lemon, Successful customer value management: Key lessons and emerging trends / Six lessons on customer value management, *Lesson 1: use CVM to improve business performance*, Page 3., Copyright (2012), with permission from Elsevier."

## LÄHTEET

Amankwah-Amoah, J., Khan Z., Wood, G. & Knight, G., (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research* 136, 602–611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>

Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1998). Business Marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review issue: November-December 1998*.

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). 207-215

Biegel, B., (2009). The current view and outlook for the future of marketing automation. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* 10, 201 – 213. doi: 10.1057/dddmp.2008.37

Chen, M., Chiu, a, & Chang, H. (2005). Mining changes in customer behavior in retail marketing. *Expert Systems with Applications*, 28(4), 773–781. doi: 10.1016/j.eswa.2004.12.033

Ćoćkalo, D., Đorđević, D., Bogetić, S., Bakator, M., & Bešić, C. (2019). Competitiveness of Domestic Enterprises in Changing Markets and Industry 4.0, In L. Monostori, V. D. Majstorovic, S. J. Hu & D. Djurdjanovic (Eds.), *Proceedings of the 4th International Conference on the Industry 4.0*, 5-7th June 2019, Springer Nature, Switzerland. 113-127. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-18180-2\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-18180-2_9)

Dadlani, P., Jochim, M., Kwasek, P., Porfirova, K., Mignerey, C., Paik, J. & Shirali, A., (2021). Managing change: What lies behind G&A spend transformation. *McKinsley & Company artikkeli (2021)*.

Diffley, S., & McCole, P. (2015b). Extending customer relationship management into a social context. *The Service Industries Journal*, August. 1–20. doi:10.1080/02642069.2015.1062882

Dess, G., Lumpkin, G. T. & Eisner, A. B., (2013). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, McGrawHill Education.

Doligalski, T., (2015). *Internet-Based Customer Value Management: Developing Customer Relationships Online*. New York, NY: Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht London. Doi :10.1007/978-3-319-09855-5

Doorn, V., Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P. & Verhoef, P.C. Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *J. Ser. Res.*, 13, 253–266.

Dorotic, M., Van Doorn, J. & Verhoef, P.C. (2007) Customer Value Management: An overview and research agenda. *Marketing ZFP: Journal of Research and Management*. 2/2007. 51–68. Doi: 10.15358/0344-1369-2007-JRM-2-105

Falkenreck, C. & Wagner, R. (2022). From managing customers to joint venturing with customers: co-creating service value in the digital age. *Journal of Business & Industrial Marketing* 37 (3). 643–656. Doi: 10.1108/JBIM-02-2020-0100

Gale, B., (1994). *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See*. New York, NY: The Free Press.

Gavin, R., Harrison, L., Plotkin, C. L., Spillecke, D. & Stanley, J. (2020). The B2B digital inflection point: How sales have changed during COVID-19. McKinsey & Company article. <https://mckinsey.com>

Grishikashvili, K., Dibb, S., & Meadows, M. (2014). Investigation into Big Data Impact on Digital Marketing. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, (October), 26–37.

Hagberg, J., Sundstrom, M. & Engels-Zandén, N., (2016) The digitalisation of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44. 694-712.

Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A., (2020). *Qualitative Research Methods*. London, UK: Sage Publications Ltd.

Jayachandran, S. Sharma, S. Kaufman, P. & Raman, P. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69 (4). 177–192.

Jain D, Singh SS. (2002). Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions. *Journal of Interactive Marketing*. 16 (2), 34-46. doi:10.1002/dir.10032

Khalifa, M., & Liu, V. (2007). Online consumer retention: contingent effects of online shopping habit and online shopping experience. *European Journal of Information Systems*, 16(6), 780–792. doi: 10.1057/palgrave.ejis.3000711

KPMG, (2021). A commissioned study conducted by Forrester Consulting on behalf of KPMG, April 2021.

<https://home.kpmg/xx/en/home/services/advisory/management-consulting/kpmg-connected-enterprise/the-digital-fuel.html>

Kucia, M., Hajduk, G., Mazurek, G. & Kotula, N. (2021). The Implementation of New Technologies in Customer Value Management—A Sustainable Development Perspective. *Sustainability* 2021, 13, 469. <https://doi.org/10.3390/su13020469>

Kukkonen, E. (2016a). *Gaining more Value from Customer Relationships in the Digital Business Environment*. (Väitöskirjatutkimus, Aalto Yliopisto). Haettu osoitteesta <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/20376>.

Kukkonen, E. (2016b). Rethinking Customer Value Creation in the Digital Business Environment. *Aalto Yliopisto artikkeli* 6/2016. Haettu osoitteesta <https://www.aaltoee.com/aalto-leaders-insight/2016/>.



Kumar, V., Reinartz, W. (2006): *Customer Relationship Management: A Databased Approach*, New York, NY: John Wiley and Sons.

Kumar, V. (2008). *Managing customers for profit: Strategies to increase profits and build loyalty*. Wharton Publishing, Philadelphia.

Kumar, K. Venkatesan, R., Bohling, T.R. & Beckmann, D. (2008). The power of CLV: Managing customer lifetime value at IBM. *Marketing Science*, 27 (4), 585–599.

Kumar, V. & Shah, D. (2009). Expanding the role of marketing: From customer equity to market capitalization. *Journal of Marketing*, 73 (6), 119–136.

Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297–310. doi:10.1177/1094670510375602

Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N. & Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An overview of the current state of the art of research. *Sage Journals*, 11 (3). <https://doi.org/10.1177%2F21582440211047576>

Lehmkuhl, T., & Jung, R. (2013). Towards Social CRM - Scoping the Concept and Guiding Research. In *eInnovations: Challenges and Impacts for Individuals, Organizations and Society* (190–205). Bled, Slovenia. Retrieved from [aisel.aisnet.org](http://aisel.aisnet.org)

Lewis, M. (2005). Incorporating Strategic Consumer Behavior into Customer Valuation. *Journal of Marketing*, 69, 230–238.

Lis, B., & Neßler, C. (2013). Electronic Word of Mouth. *Business & Information Systems Engineering*, 6(1), 63–65. doi:10.1007/s12599-013-0306-0

Lyck, L. & Plads, S. (2010). *Experience Economy as an Instrument to Create Economic Profitability*. Allen Institute: Seattle, DC, USA.

Martin, K., (2010) *Brand Society: How Brands Transform Management and Lifestyle*. Cambridge, Cambridge University Press.

McKinsley & Company, (2022). COVID-19: Implications for business. Artikkelin on editoinut Farah Stockman. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business>

Morgan-Thomas, A., Dessart, L. & Veloutsou, C. (2020). Digital ecosystem and consumer engagement: a socio-technical perspective. *Journal of Business Research*, 121. 713-723. doi: [10.1016/j.jbusres.2020.03.042](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.042)

Mergel, I., Edelman, N. & Haug, N., (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly Journal*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>.

Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2002). *Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline*, 3(2), 1–34.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. doi:10.1509/jmkg.2005.69.4.167

Pfeifer, P. E., Haskins, M. E., & Conroy, R. M. (2005). Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 11–25. <http://www.jstor.org/stable/40604472>

Phillips-Wren, G., & Hoskisson, A. (2015). An analytical journey towards big data. *Journal of Decision Systems*, (June), 1–16. doi:10.1080/12460125.2015.994333

Pomffyová, M., & Bartková, L. (2016). Take Advantage of Information Systems to Increase Competitiveness in SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 220, 346–354. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.508>

Reinanartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W. (2004). The CRM process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41 (3), 293–305

Rogers, D. (2010). *Five Strategies for Business Growth in a World of Customer Networks*. New Haven, CT: Yale University Press.

Saarijärvi, H., Karjaluoto, H., & Kuusela, H. (2013). Extending customer relationship management: from empowering firms to empowering customers. *Journal of Systems and Information Technology*, 15(2), 140–158. doi:10.1108/13287261311328877

Smart Insights Report. (2022). Global social media statistics research summary 2022. Artikkelin on koonnut Chaffey, D. <https://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/>

Sobocińska, M. & Mazurek-Łopacińska, K., (2021). Applications of the Internet in customer value management processes. in Poland in the light of the results of quantitative research. *Procedia Computer Science* 192, 4629–4638

Slavinski, T. & Todorović, M., (2019). The impact of digitalisation on the organisational capability changes – Evidence from Serbia. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 108, 244–250.

Sprout Social. (2021). Data Report: The State of Social Media: After a Year of Transformation, Executives Are All-In on Social. <https://sproutsocial.com/insights/data/social-media-future-of-business-intelligence/>

Spychalska-Wojtkiewicz., M., (2020). The Relation between Sustainable Development Trends and Customer Value Management. *Sustainability* 2020, 12, 5496; doi:10.3390/su12145496

Stoten, P (2019). Customer value management is central to good marketing. *Forbes: Agency Council Article* <https://councils.forbes.com>

Tirenni, G., Kaiser, C. & Herrmann, A. (2007). Applying Decision Trees for Value-Based Customer Relations Management: Predicting Airline Customers' Future Values. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 14, 130–142.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F., (2008) Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. doi:10.1007/s11747-007-0069-6

Venkatesan, R., & Kumar, V. (2004). Framework for Customer Selection, (*October*).

Verhoef, P. C. & Lemon, K. N. (2012). Successful customer value management: Key lessons and emerging trends. *European Management Journal*, Volume 31, Issue 1 (2), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.08.001>

Wood, C., (2015). Marketing automation: Lessons learnt so far. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16 (4). 251–254.

## LIITTEET

### Liite 1. tutkimuskysely

Asiakkuusarvon johtaminen digitaalisessa ympäristössä -tutkimus 2022

Tämä kysely on osa tutkielmaa, joka keskittyy tutkimaan asiakkuusarvon johtamista digitaalisessa ympäristössä. Tutkielma määrittää asiakkuusarvon johtamisen seuraavasti:

*"Asiakkuusarvon johtamisella tarkoitetaan yrityksen asiakastietokannan arvon optimoimista. Asiakasarvon johtaminen keskittyy analysoimaan prospektien sekä asiakkaiden luomaa dataa arvonluonnista. Hyödyntämällä kerättyä dataa, yritys tavoittelee asiakashankinnan tehostamista, markkinointistrategioiden kehittämistä sekä nykyisten ja tulevien asiakkaiden asiakasarvon optimointia. (Dorotic, et al., 2007.)"*

Kysely pyrkii kartoittamaan yritysten lähestymistä sekä näkökulmaa asiakkuusarvon johtamiseen hyödyntämällä digitaalisuutta. Asiakkuusarvon johtamisen prosesseihin katsotaan kuuluvan esimerkiksi, asiakasdatan kerääminen, hallinta ja analysointi, myynnin/markkinoinnin automaatio, erinäköisten workflowien (automaatio-ohjelmien) rakentaminen asiakasarvon toteuttamiseksi, liidien ja prospektien kvalifioinnin automaatio (verkkosivujen datan seuranta, lomakkeet, aktivoinnit) asiakasarvon mittaaminen ja analysointi sekä asiakasarvon hyödyntäminen asiakashankinnassa (asiakastyytyväisyys, asiakkaiden liiketoiminnan kehitys).

**Kysymys 1:** Kuinka usein hyödynnätte digitaalisia ohjelmistoja asiakasarvon kokonaisuuden toteuttamisessa?

Päivittäin

Lähes päivittäin

Muutamia kertoja viikossa

Harvemmin

Muu

**Kysymys 2:** Missä toiminnoissa hyväksikäytätte digitalisaatiota? Voit valita yhden tai useamman.

Markkinointi

Myynti

Asiakaspalvelu/asiakkaiden hoito-ohjelmat

Laskutus

Rekrytointi

HR

Yritysviestintä

Muu (voit täsmentää kohteen)

**Kysymys 3.** Onko yrityksellänne käytössä automaatio-ratkaisuja, jotka tavoittelevat lisäarvon tuottamista asiakkaalle? Esimerkkejä ratkaisuista ovat workflow-automaaot, follow up toiminnot ja muistutukset, älykäs ja personoitu verkkosisältö, digitaaliset asiakkuuden hoito-ohjelmat.

Kyllä, käytössämme on kattavia automaatio-ratkaisuja

Kyllä, käytössämme on kohtalaisesti automaatio-ratkaisuja

Kyllä, mutta vain muutamia tai yksittäisiä automaatio-ratkaisuja

Ei, käytössämme ei ole automaatiota

**Kysymys 4.** Oletteko kokeneet, että olette pandemian aikana voineet jatkaa asiakasarvon toteuttamista samantarvoisesti myös lähes kokonaan digitaalisella lähestymisellä?

Kyllä

Osittain

Ei

**Kysymys 5.** Ovatko digitaaliset ohjelmistot auttaneet kasvattamaan asiakkaiden sitouttamista/sitoutuneisuutta (customer engagement)?

- Kyllä, ovat kasvattaneet
- Ei vaikutusta
- Ei, ovat laskeneet sitä
- En osaa arvioida

**Kysymys 6.** Onko yrityksellänne käytössä tietokantaa mihin voidaan kerätä tietoa asiakkaista ja tavoitellusta kohderyhmästä sekä siihen yhdistettyjä analytiikka- ja raportointityökaluja?

- Kyllä
- Ei

**Kysymys 7.** Jos vastasit kyllä, käytättekö keräämäänne dataa: (Voit valita yhden tai useamman)

- Asiakashankinnan parantamiseen
- Markkinoinnin kehittämiseen
- Nykyisten asiakkaiden palvelun parantamiseen
- Tulevaisuuden asiakasstrategian kehittämiseen
- Myynnin kasvattamiseen
- Asiakaskokemuksen johtamiseen
- Emme hyödynnä kerättyä dataa
- Emme kerää dataa lainkaan
- Muu käyttötarkoitus, voit halutessasi nimetä käytön

**Kysymys 8.** Tuottavatko käyttämänne digitaaliset ratkaisut odotetun lisäarvon?

- Kyllä, toteuttavat odotetun lisäarvon
- Tuovat lisäarvoa mutta kaipaavat kehitystä
- Eivät tuo lisäarvoa

**Kysymys 9.** Aikooko yrityksenne tulevaisuudessa kehittää tai lisätä asiakasarvon toteuttamista digitaalisilla ohjelmistoilla?

- Kyllä, lähitulevaisuudessa (tämän vuoden aikana)
- Kyllä, mutta vasta myöhemmin tulevaisuudessa (3 vuoden aikana)
- Ei, asiakaskokemuksen kehittäminen digitaalisilla ohjelmistoilla ei ole ajankohtaista
- Muu (voit täsmentää syyn halutessasi)

**Kysymys 10.** Mitkä koette digitaalisten ratkaisujen käytön hyödyntämisen suurimmiksi haasteiksi? Voit valita yhden tai useamman.

- Ohjelmistojen rajoitteet ja ominaisuuksien puutteellisuus
- Oma ymmärrys ja organisaation osaaminen
- Resurssien puute
- Miten teknologia saadaan sopimaan osaksi organisaation strategiaan, kulttuuriin sekä tapaan toimia
- Budjetointihaasteet ja kustannusten kasvu
- Teknologia on irrallaan organisaation päivittäisestä todellisuudesta (puutteellinen implementointi)
- Muu (voit täsmentää tarkemmin halutessasi)