



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Eelis Pikkarainen

# **Customer success managementin vaikutus asiakasuskollisuuteen**

Tarkastelussa B2B SaaS -yritykset

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Eelis Pikkarainen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Customer success managementin vaikutus asiakasuskollisuuteen: Tarkastelussa B2B SaaS -yritykset		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Markkinoinnin johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Anu Bask		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2026	<b>Sivumäärä:</b>	57

---

**TIIVISTELMÄ:**

Digitalisaatio on muuttanut tuotteiden ja palveluiden hankintaa siirtämällä painopistettä kertaluonteisista investoinneista jatkuviin palvelumaksuihin, mikä on edistänyt SaaS- (Software-as-a-Service) liiketoimintamallin yleistymistä. Tämä muutos on kiristänyt yritysten välistä kilpailua ja lisännyt asiakkuudenhallinnan merkitystä. Yritysten on kyettävä luomaan jatkuvaa arvoa pitkäaikaisissa asiakassuhteissa, joissa perinteinen kerralla tapahtuva kaupankäynti ei enää riitä. Samanaikaisesti ohjelmistoyritysten ansaintalogiikka on muuttunut merkittävästi siten, että yritysten kasvu nojaa nykyään yhä enemmän olemassa olevien asiakkuuksien säilyttämiseen ja laajentamiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten CSM (customer success management) edistää asiakasuskollisuutta B2B SaaS -yrityksissä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarkastelee CSM:n proaktiivisia keinoja modernin palvelulogiikan ja arvon yhteisluonnin näkökulmasta. Viitekehysten täydentää asiakasuskollisuuden ja sen osa-alueiden teoreettinen ymmärtäminen. CSM:n roolia arvon yhteisluonnissa sekä sen yhteyttä B2B-asiakkaiden asiakasuskollisuuden muodostumiseen tarkastellaan neljän asiantuntijahaastattelun avulla. Tutkimuksessa hyödynnetään laadullisen tutkimuksen, puolistrukturoidun haastattelun ja sisällönanalyysin keinoja.

Tutkimuksen keskeisin kontribuutio liittyy CSM:n yhteyteen asiakasuskollisuuden eri ulottuvuuksien muodostumiseen. CSM:n keskeisimmiksi proaktiivisiksi toimiksi tunnistettiin palvelun käyttöönoton varmistaminen (onboarding), ennakoiva palvelun käyttötietojen seuranta ja säännölliset katsaukset yhteistyössä asiakkaan kanssa. Haastatteluissa tunnistettiin haasteita reaktiivisen ja proaktiivisen työn tasapainossa, myynnillisyyden korostuminen sekä datan hyödyntämisen tärkeys. Keskeisenä havaintona nousi asiakasuskollisuuden ulottuvuuksien epätasapaino: CSM ohjasi ensisijaisesti käyttäytymiseen perustuvaan uskollisuuteen, kun taas asenteellisen uskollisuuden systemaattinen rakentaminen jäi vähäisemmäksi, mikä lisäsi valesuskollisuuden riskiä.

---

**AVAINSANAT:** Customer Success Management, CSM, asiakasuskollisuus, Software-as-a-Service, SaaS, Business-to-Business, B2B

## Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset	7
1.2	Tutkimusmenetelmä	8
1.3	Rakenne	9
1.4	Keskeiset käsitteet	9
2	Keskeinen kirjallisuus	12
2.1	Arvonluonti B2B SaaS -liiketoiminnassa	12
2.1.1	Arvo palvelulogiikan kontekstissa	12
2.1.2	Arvon yhteisluonti	14
2.1.3	Asiakassuhde B2B SaaS -ympäristössä	16
2.2	Customer success management	17
2.2.1	Customer successin tausta, määritelmä ja tavoitteet	18
2.2.2	Asiakkuuden elinkaari	21
2.2.3	Asiakkaan saavuttaman arvon toteutuminen ja sen ymmärtäminen	23
2.3	Asiakasuskollisuus	25
2.3.1	Asiakasuskollisuuden ulottuvuudet	25
2.3.2	CSM ja asiakasuskollisuus	28
2.4	Teorettinen viitekehys	30
3	Metodologia ja aineisto	34
3.1	Menetelmä	34
3.2	Aineisto	34
3.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	36
4	Tulokset	38
4.1	Proaktiivisuuden ja reaktiivisuuden välinen suhde	38
4.2	Myynnillisyyden korostuminen	39
4.3	Datan hyödyntäminen	41
4.4	Asiakasuskollisuuden ulottuvuuksien epätasapaino	42
5	Johtopäätökset	46

5.1	Keskeiset tulokset	46
5.2	Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset	47
5.3	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	49
5.4	Tekoälyn hyödyntäminen tutkielman tukena	50
	Lähteet	51
	Liitteet	57
	Liite 1. Haastattelurunko	57

## **Kuviot**

Kuvio 1.	Arvonluonnin kehät (mukaillen Grönroosia ja Voimaa, 2013).	12
Kuvio 2.	Arvon yhteisluonnin vuorovaikutuksen rakennuspalikat (mukaillen Prahaladia ja Ramaswamy, 2004).	15
Kuvio 3.	Kuvio 3. Käytännön CSM:n kehys (mukaillen Adamsia, 2019, s. 69).	21
Kuvio 4.	Asiakasuskollisuuden nelikenttä (mukaillen Dickia ja Basua, 1994).	25
Kuvio 5.	Asiakasuskollisuuden viitekehys (mukaillen Bourdeauta ja muita, 2024).	27
Kuvio 6.	CSM ja asiakasuskollisuus.	30
Kuvio 7.	Puolistrukturoitujen haastatteluiden runko.	33

# 1 Johdanto

Digitalisaatio on muuttanut merkittäväällä tavalla sitä, miten tuotteita ja palveluita hankitaan ja kulutetaan. Adams (2019, s. 42) toteaa, että teknologiset investoinnit voidaan nykyisin usein korvata kuukausi- tai vuosimaksullisilla palveluilla. Tämä kehitys on johtanut niin sanotun Software as a Service (SaaS) -liiketoimintamallin yleistymiseen, joissa ohjelmiston omistamisen sijaan asiakas maksaa jatkuvasta käyttöoikeudesta. Tämä tarjoaa asiakkaille taloudellista joustavuutta ja vähentää riskejä. Benlian ja muut (2019, s. 2) kuitenkin muistuttavat, että samalla se siirtää palveluntarjoajalle vastuun pitää jatkuvasti huolta siitä, että asiakkaat kokevat sen tehokkaana ja suorituskykyisenä vaihtoehtona.

SaaS-liiketoiminnan luonne tekee asiakasuskollisuudesta ja asiakkuudenhallinnasta strategisesti kriittisiä, sillä toisin kuin perinteisessä kertaostoon perustuvassa liiketoiminnassa tulovirran rakentuu jatkuvista kuukausi- tai vuosimaksuista, ja asiakkaat voivat vaihtaa toiseen palveluntarjoajaan, mikäli he kokevat sen tarpeelliseksi (Ma ja Kauffman, 2014). Asiakkuuksien onnistuneella johtamisella yritykset voivat kuitenkin edistää pitkäaikaisten kumppanuuksien muodostumista, mikä muiden muassa vähentää epävarmuutta (Puusa ja muut, 2016, s. 197)

Hochstein ja muut (2023) kirjoittavat miten kehitys on johtanut proaktiivisuuden lisääntymiseen asiakkuudenhallinnassa. Heidän mukaansa proaktiivinen asiakkuudenhallinta on liikaa perinteisen myynnin tai asiakastuen hallittavaksi, eikä avainasiakaspäällikötkään vastaa yhtä laajasti asiakkaiden tarpeiden ratkaisemiseksi. Tarve proaktiiviselle työlle asiakkaan saavuttaman arvon varmistamiseksi on johtanut customer success managementin (CSM), eli proaktiivisen asiakkuudenhallinnan muodostumiseen omaksi kokonaisuudekseen.

Hochstein ja muiden (2021) mukaan palvelu on usein mielletty asiakkaan pyyntöihin reaktiivisesti vastaamiseksi sekä myynti taas toisaalta proaktiiviseksi kauppaa tavoitteleviksi teoiksi, ja tuoreet tutkimukset ovat sivunneet näiden roolien ominaisuuksien yhdistelyä roolien sisällä. He korostavat, miten tärkeää toistuvista

maksuista liikevaihtonsa saavien palveluntarjoajien on proaktiivisesti minimoitava asiakassuhteen luoman pettymyksen riski. Proaktiivinen CSM toimii sekä asiakasarvon yhteisluonnin välineenä että asiakasuskollisuuden vahvistajana (Mehta ja muut, 2016; Adams, 2019, s. 257). CSM:n johtamisen proaktiivista luonnetta korostavat myös Hochstein ja muut (2020) määritellesään sen tarkoittavan proaktiivista osallistumista asiakassuhteeseen sen varmistamiseksi, että tarjotun palvelun arvopotentialiaali toteutuu asiakkaalle.

Aiempi tutkimus on osoittanut, että luottamus, sitoutuminen ja asiakassuhteen laatu ovat keskeisiä tekijöitä asiakasuskollisuuden kehitymisessä (Morgan & Hunt, 1994; Hennig-Thurau ja muut, 2002; Oliver, 1999). B2B SaaS -ympäristössä nämä tekijät kietoutuvat vahvasti yhteen CSM:n kanssa, sillä yritys pystyy luomaan asiakkaalle arvoa vain, jos se ymmärtää tämän tavoitteet ja toimii ennakoivasti niiden saavuttamiseksi (Adams, 2019, s. 35).

Dewarani ja Alversia (2023) korostavat, että SaaS-palveluissa asiakkaan osallistuminen arvon yhteisluontiin, esimerkiksi tiedonvaihdon, palautteen ja kokemusten kautta, on keskeistä asiakasuskollisuuden kannalta. Hochstein ja muut (2020, s. 6) ovat samoilla linjoilla, ja linjaavat CSM:n merkityksen tulevan vain kasvamaan palveluliiketoiminnan kehittyvällä kentällä. Toiminta ei heidän mukaansa ole ainoastaan tärkeää käytännön tekemistä, vaan sen yhteyttä laajempaan strategiseen kehitykseen ja arvonluontiin on syytä tutkia akateemisesta näkökulmasta. Kuitenkin CSM:n ja asiakasuskollisuuden välisen yhteyden tutkiminen on ollut toistaiseksi vähäistä, ja aiemmat artikkelit lähestyvät aihetta uskollisuuden syvemmän ymmärtämisen sijaan lähinnä asiakaspoistuman ja teknisen käyttöliittymän suunnittelun näkökulmista (Schleckser, 2023; Vorontsov, 2025).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten CSM vaikuttaa asiakasuskollisuuteen B2B SaaS -yrityksissä ja millaisia keinoja alan asiantuntijat hyödyntävät asiakkaan saavuttaman arvon edistämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa syvällistä ymmärrystä paitsi CSM:n konkreettisista osa-alueista, myös niistä toimenpiteistä, joiden avulla yritykset voivat siirtyä reaktiivisesta asiakaspalvelusta kohti ennakoivaa, dataohjautuvaa ja arvoa

tuottavaa asiakkuudenhallintaa. CSM on edelleen melko nuorta tutkimusaluetta. Se tarjoaa B2B-SaaS-yrityksille tärkeää ymmärrystä asiakasuskollisuuden kehittämisestä uusien toimintamallien avulla. CSM on verrattain nuori toimiala, ja esimerkiksi sen vaikutuksia asiakasuskollisuuden eri ulottuvuuksiin on tutkittu melko vähän.

## 1.1 Tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten proaktiivien asiakkuudenhallinta eli customer success management edistää asiakasuskollisuutta B2B SaaS -yrityksissä. Tutkimuksen tarkoitusta tarkentavia tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Millaisilla customer success managementin proaktiivisilla toimenpiteillä asiakkaan saavuttaman arvon toteutumista tuetaan?
2. Miten customer success management heijastuu asiakasuskollisuuteen?

Tutkimuskysymyksiin vastataan luomalla kirjallisuuden pohjalta teoreettinen viitekehys, jota syvennetään haastatteluaineistoa analysoimalla. Tutkimus keskittyy B2B-sektoriin ja SaaS-liiketoimintaan. Rajaus vaikuttaa tutkimukseen merkittävästi, sillä SaaS-liiketoiminnan jatkuva laskutusmalli sekä matalat vaihtokustannukset tekevät arvon saavuttamisen varmistamisesta huomattavasti merkittävämpää kuin perinteisessä kaupankäynnissä. Asiakasarvon toteutumista on jatkuvasti varmistettava proaktiivisilla toimenpiteillä asiakasrajapinnassa. Teoreettinen näkökulma painottuu siis palvelulähtöiseen logiikkaan, jossa arvo syntyy palvelun käytössä, kertaluonteisen tuotteen vaihdannan sijasta. Tutkimus lähestyy aihepiiriä palveluntarjoajan näkökulmasta, arvon yhteisluonnin vuorovaikutteisesta luonteesta huolimatta. Kaikki haastateltavat työskentelevät B2B SaaS -yrityksissä CSM:n parissa, joko suoraan asiakasrajapinnassa tai strategisemmassa roolissa. Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja sen tavoitteena on selvittää, miten CSM edistää proaktiivisesti arvon yhteisluontia B2B-SaaS-toimialan asiakassuhteessa. Tämän lisäksi tutkimus pureutuu asiakkaan arvonluontiprosessia tukeviin toimenpiteisiin ja niiden vaikutuksiin asiakasuskollisuuteen. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 4) määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää paremmin sosiaalisten ja kulttuuristen muuttujien rakentumiseen.

Tutkimuksen aineisto kerätään puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Kuten Kircher ja Zipp (2022) kuvaavat, kyseessä on laadullisen tutkimusmenetelmän aineistonkeruutapa, jossa tutkijalla on haastattelussa mukana etukäteen laadittu aiheiden, kysymysten tai teemojen runko. Tutkija voi myös varioida kysymysten järjestystä tai esittää spontaanisti kysymyksiä, joita ei ole rungossa, jos haastattelun aikana nousee esiin uusia ja mielenkiintoisia ulottuvuuksia. Puolistrukturoidussa haastattelussa voidaan myös esittää kyllä/ei-kysymyksiä, mutta niitä seuraa lähes aina tarkentavia avoimia kysymyksiä. Tämä mahdollistaa tärkeiden aiheiden nousemisen esiin, mutta toisaalta vaatii, että tutkija pitää huolta etukäteen laaditun rungon toteutumisen. Osittain systemaattisesta rakenteesta huolimatta vastausten systemaattinen analysointi ja vertailu voi olla haastavaa haastateltavalle annettavan vapauden myötä (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 94).

Puolistrukturoidun haastattelun avulla kerättyä aineistoa tarkastellaan sisällönanalyysin keinoin. Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 120) mukaan sisällönanalyysin tarkoituksena on tuottaa kokonaisvaltainen ja faktoihin perustuva kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Toinen tarkoitus on saavuttaa yksityiskohtainen, rikas ja hienovarainen tulkinta aineiston kontekstuaalisista merkityksistä. Työhön on haastateltu neljää CSM:n parissa yritysasiakkaiden parissa työskentelevää ammattilaista. Kaikki haastateltavat työskentelevät eri SaaS-yrityksissä.

### **1.3 Rakenne**

Tutkimus sisältää viisi päälukua. Ensimmäinen luku johdattaa lukijan aiheeseen ja avaa sen tarkoitusta, tavoitteita sekä rajauksia. Johdantoluvussa esitellään myös tutkimusmenetelmä ja avataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä.

Tutkimuksen toinen luku sisältää kirjallisuusosan ja etenee arvon käsitteestä customer successin kautta asiakasuskollisuuteen. Luvussa avataan arvonluonnin teoriaa palveluliiketoiminnan kontekstissa, CSM:n kehitystä sekä konkreettisia toimenpiteitä, ja niiden yhteyttä asiakasuskollisuuden ulottuvuuksiin.

Kolmantena on metodologialuku, jossa käydään läpi tutkimuksen metodologiset valinnat perusteluineen. Luku kattaa myös puolistrukturoituna haastatteluina toteutetun empiirisen aineistonkeruun ja sen analysointiin sovelletut menetelmät. Luvussa avataan lisäksi tutkimuksen eettisyyttä sekä tulosten luotettavuutta.

Neljäs luku sisältää tutkimuksen tulokset. Luvussa käsitellään puolistrukturoiduilla haastatteluilla kerättyä aineistoa aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Viides luku koostuu johtopäätöksistä. Luvussa vedetään yhteen tutkimuksen keskeisimmät löydökset, vastataan tutkimuskysymyksiin, avataan liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia, ja avataan tutkimuksen rajoituksia sekä ehdotuksia erilaisille jatkotutkimuksille.

### **1.4 Keskeiset käsitteet**

Tässä alaluvussa määritellään ja täsmennetään kaikki tutkimuksen keskeisimmät käsitteet. Osalle termeistä ei löydy vakiintunutta suomenkielistä vastinetta, joten tutkimuksessa on käytetty yleisessä käytössä olevia englanninkielisiä termejä.

**Customer success management (CSM)** tarkoittaa Adamsin (2019, s. 36) mukaan yrityksen proaktiivista toimintaa, jolla se pyrkii varmistamaan, että asiakas saavuttaa maksimaalisen hyödyn yrityksen tarjoamasta tuotteesta. CSM:n määritelmää on viime aikoina joissain yhteyksissä laajennettu tarkoittamaan myös kaikkia muita toimia, millä asiakkaita voidaan auttaa.

**Asiakassuhteiden johtamisella** (customer relationship management, CRM) on määritelty sekä johtamisen lähestymistavaksi, joka auttaa organisaatioita tunnistamaan, houkuttelemaan ja lisäämään kannattavien asiakkaiden säilyttämistä hallitsemalla suhteita heihin, että dataohjautuvaksi markkinoinniksi (Ryals & Payne, 2001).

**Business-to-business (B2B)** kuvaa liiketoimintajärjestelyjä tai kaupankäyntiä, jossa tuotteita tai palveluita tarjotaan organisaatioasiakkaille eikä yksityishenkilöille. (Cambridge Dictionary, n.d.).

**Software as a service (SaaS)** tarkoittaa suomeksi ohjelmistoa palveluna. Se on pilvipohjainen ohjelmistojen toimitusmalli, jossa pilvipalveluntarjoaja kehittää ja ylläpitää ohjelmistoa, hoitaa päivitykset automaattisesti ja varmistaa, että ohjelma on aina käytettävissä verkossa. Asiakas maksaa ohjelmiston käytöstä määräajoin, yleensä kuukausittain tai vuosittain, sen sijaan että ostaisi ohjelmiston omakseen (Oracle, n.d.).

**Asiakasuskollisuus** tarkoittaa Zeithamlin ja muiden (1996) mukaan sitä, että asiakas haluaa ostaa saman yrityksen tuotteita tai palveluita yhä uudelleen ja on valmis suosittelemaan niitä myös muille ihmisille. Asiakasuskollisuuden ja asiakaskokemuksen käsitteet ovat keskenään rinnakkaisia: positiivinen asiakaskokemus voi johtaa asiakasuskollisuuteen.

**Asiakkaan elinkaaren arvo (Customer Lifetime Value)** on kaikkien asiakkaasta tulevien tuottojen laskettu nykyarvo. Toisin sanoen se on yritykselle asiakkaalta saatu tuotto

vähennettynä niillä kustannuksilla, jotka yritykselle syntyvät asiakassuhteen ylläpitämisestä (Bolton, 2016, s. 79).

**Arvon yhteisluonti (value co-creation)** tarkoittaa yhteistä ongelmanratkaisua, jossa toimittajan ja asiakkaan resurssit yhdistetään yhteisessä vuorovaikutusprosessissa. Toimittajat hyödyntävät erikoistunutta ammattitaitoaan, menetelmiään ja harkintakykyään, kun taas asiakkaat panostavat resursseja, kuten tietoa, luodakseen optimaalisen käyttöarvon. (Aarikka-Stenroos ja Jaakkola, 2012, s. 17)

## **2 Keskeinen kirjallisuus**

Tämä luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen pohjan. Teoreettinen viitekehys rakennetaan hyödyntämällä arvonluonnin, customer success managementin, eli proaktiivisen asiakkuudenhallinnan, sekä asiakasuskollisuuden tutkimuskirjallisuutta.

### **2.1 Arvonluonti B2B SaaS -liiketoiminnassa**

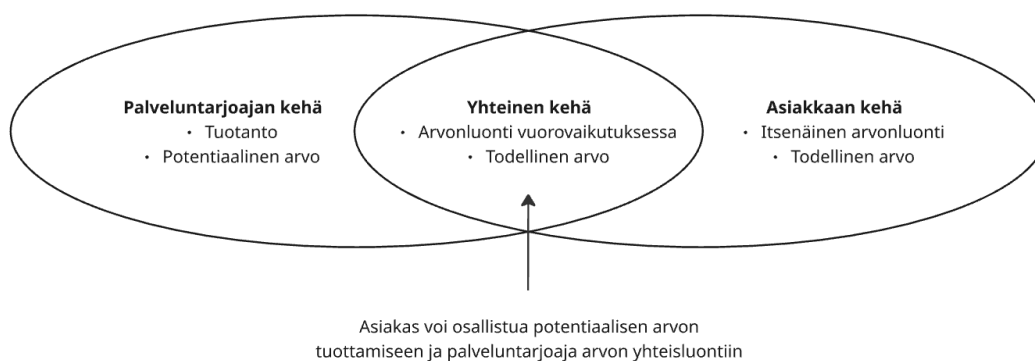
Kumar ja Reinartz (2016) toteavat kestävän liiketoiminnan tarkoituksena olevan ensin luoda arvoa asiakkaille ja toiseksi muuntaa osa tästä arvosta voitoksi, jolloin arvoa syntyy myös palveluntarjoajan näkökulmasta. Yrityksen ja sen päätöksentekijöiden suurimpana haasteena onkin resurssiensa kohdentaminen optimaalisesti markkinointiin, asiakkaisiin ja tuotteisiin siten, että arvoa syntyy samanaikaisesti sekä asiakkaille että asiakkailta yritykselle. Tässä luvussa avataan arvonluontia B2B SaaS -liiketoiminnassa.

#### **2.1.1 Arvo palvelulogiikan kontekstissa**

Arvon muodostumisen logiikka on muuttanut muotoaan viimeisten vuosikymmenten aikana merkittävästi. Prahalad ja Ramaswamy (2004) kirjoittavat, miten perinteisessä arvonluonnin prosessin käsityksessä yritys tuotti ja kuluttaja kulutti. Tässä yritys- ja tuotekeskeisessä näkemyksessä markkina saattoi tarkoittaa vaihdannan paikkaa tai kuluttajien joukkoa, eikä liittynyt mitenkään arvon luomiseen. Vargon ja Luschin (2004) artikkeli avaa laajempaa kehityssuuntaa. Heidän mukaansa uudet, aineettomia kohteita korostavat näkökulmat ovat muodostuneet koko markkinoinnin kentän vallitsevaksi logiikaksi, jossa palvelun tarjoaminen nähdään taloudellisen vaihdannan perustana hyödykkeiden tarjoamisen sijasta. Akateemisen kentän fokus on siirtynyt siis tuotteiden tai asioiden vaihdannasta itse vaihdantaprosessiin. Kowalkowski ja Ulaga (2024) jatkavat tätä näkemystä kirjoittamalla siitä, miten palvelukeskeinen logiikka on kyseenalaistanut aiempaa tuotteen vaihdantaan perustuvaa arvonluontia, ja tarjonnut tilalle näkemyksen siitä, miten arvoa ei voida toimittaa asiakkaalle, vaan se syntyy vasta käytössä.

Hochsteinin ja muiden (2020) mukaan arvo syntyy palvelulogiikan kontekstissa vaihdannan sijaan vasta käytössä. CSM:n merkitystä alleviivataan tässä kontekstissa arvon saavuttamiseen tähtäävänä tekemisenä. B2B-SaaS-tuotteiden kohdalla arvo on vain potentiaalista, kunnes palvelun tarjoama resurssi liitetään asiakkaan omiin resursseihin. Tässä kuviossa arvon toteutuminen vaatii palveluntarjoajalta proaktiivisia toimia, jotta asiakas varmemmin saavuttaa toivomansa lopputuloksen palvelun parista. Perinteiset asiakaspalvelun ja -tuen toimet eivät ole riittäviä tämän varmistamiseen. Mikäli asiakasyritys ei saavuta toivottua arvoa, johtaa se epätyytyväisyyteen ja sitä kautta asiakaspoistumaan.

Grönroosin ja Voiman (2013) tutkimus esittää arvonluonnin kehän (kuvio 1), joka jakaa arvonluomisen roolit kahteen kategoriaan tai kehään: yritys luo arvon potentiaalia, jonka pohjalta asiakas luo konkreettista arvoa. Jako ei kuitenkaan ole täysin mustavalkoinen, vaan artikkelin mukaan yritys voi kuviossa esitetyllä yhteisellä kehällä osallistua asiakkaan tukena konkreettisen arvon yhteisluontiin vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Toisaalta asiakas voi myös osallistua arvontuotantoon yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa. Tutkimus kannustaakin palveluntarjoajia pyrkimään asiakkaan suljettuun kehään vaikuttamaan aktiivisesti suoraan todellisen arvon luomiseen. Vaikka artikkelissa ei SaaS-liiketoimintaa mainitakaan, on yhteys sen käytäntöihin ja toimintamalleihin löydettävissä.



**Kuvio 1.** Arvonluonnin kehät (mukaillen Grönroosia ja Voimaa, 2013).

Eggert ja muut (2020, s. 123—124) liittävät tutkimuksessaan arvonluonnin kehät (kuvio 1) ja CSM-funktion. Heidän artikkelissaan CSM sijoittuu yhteiselle kehälle sekä asiakkaan kehälle. CSM sen sijaan asettuu palveluntarjoajan kehälle sekä yhteiselle kehälle. CSM:n proaktiiviset toimenpiteet eivät siis yllä asiakkaan kehälle asti.

Wieczerzycki ja muut (2025) kirjoittavat arvon syntyvän käytössä eri kontekstitasoilla. Yhteisluonti ei siis ole aina vain kahden toimijan välistä yhteistyötä. Artikkelin laajentaa kuviossa 1 esitettyä näkökulmaa siltä osin, että arvonluontiin osallistuvia toimijoita voi kahden sijaan olla kolme, tai vaihtoehtoisesti vielä laajempi verkosto. Toimijoiden väliset riippuvuudet sekä roolit arvon yhteisluonnissa voivat olla monimutkaisia ja niiden ymmärtäminen haastavaa. Myös arvon toteutuminen käytössä on myös aina sidoksissa kontekstiin, eli esimerkiksi asiakkaan sen hetkiseen tilanteeseen. Näin ollen palvelun mahdollistama arvo voi erota merkittävästi eri toimijoiden välillä, mikä vaatii ymmärrystä palveluntarjoajan näkökulmasta. Grönroosin ja Voiman (2013) mukaan palveluntarjoajan on tärkeä ymmärtää asiakkaiden toimintaa sekä arvonluontilogiikkaa päästäkseen näiden kehälle osallistumaan konkreettisen arvon yhteisluontiin. Tämä mahdollistaa vaikuttamisen asiakkaan käsityksiin palveluntarjoajasta, tuotteesta, sekä palveluista, tietysti positiiviseen suuntaan, joka edesauttaa yhteistyön jatkumista tai uusimista.

Arvonluontia on tutkittu SaaS -kontekstissa kattavasti etenkin palveluntarjoajan näkökulmasta. Tutkimuskirjallisuus keskittyy paljon SaaS -liiketoimintamallin kokonaisvaltaisen ymmärtämiseen ja kehittämiseen (Ojala, 2013; Haile & Altmann, 2016; Ali ja muut, 2020).

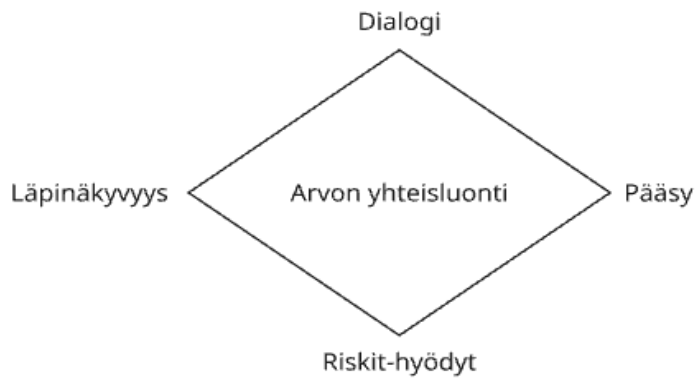
### **2.1.2 Arvon yhteisluonti**

Dewarani ja Alversia (2023, s. 28) kirjoittavat arvon yhteisluonnin tarkoittavan arvon rakentamiseen tähtäävää yhteistoimintaa kuluttajan ja palveluntarjoajan välillä.

Osapuolet tekevät aktiivista yhteistyötä, jossa molemmat tuovat pöytään omia resurssejaan ongelmien ratkaisemiseksi. Arvon yhteisluonti tarkoittaa siis tilannetta, jossa yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutus johtaa arvon muodostumiseen, yleensä molempien osapuolten näkökulmasta. Tämä tapahtuu Grönroosin ja Voiman (2013) mukaan palveluntarjoajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa, jossa palveluntarjoajan luo potentiaalista arvoa, ja asiakas tuottaa tämän pohjalta konkreettista arvoa. Jos palvelua tarjoava yritys onnistuu kuitenkin kiinnittymään arvonluontiprosessiin yhteisellä kehällä (kuvio 1), muodostuu mahdollisuuksia arvon yhteisluontiin asiakkaan kanssa.

Aarikka-Stenroosin ja Jaakkolan (2012, s. 23) tutkimus korostaa yhteisluonnin molemminpuolisen ongelmanratkaisemisen luonnetta B2B-palveluiden ja ratkaisujen kontekstissa. He osoittavat yhteisluonnin tapahtuvan kaksisuuntaisen ongelmanratkaisuprosessin kautta, joka koostuu viidestä toiminnosta, jotka eivät välttämättä etene lineaarisesti. Nämä viisi toimintoa ovat tarpeiden diagnosointi, ratkaisun suunnittelu ja tuottaminen, prosessin ja resurssien organisointi, arvostiriitojen hallinta sekä ratkaisun toteuttaminen.

Prahalad ja Ramaswamy (2004) lähestyvät aihetta enemmän palveluntarjoajan näkökulmasta ja kirjoittavat artikkelissaan DART-mallin, eli arvon yhteisluonnin neljästä osasta koostuvan viitekehyksen (kuvio 2). Mallin nimi tulee sanoista dialogi (dialogue), pääsy (access), riskit-hyödyt (risk-benefit) ja läpinäkyvyys (transparency). Artikkelin esittää, että nämä osa-alueet mahdollistavat arvon yhteisluontitapahtumat. Dialogi merkitsee toiminnan vuorovaikutteista luonnetta, sitoutumista osapuolten välillä sekä kykyä ja halua toimia molemmin puolin. Dialogi vaikeutuu, mikäli molemmilla osapuolilla ei ole tasavertaista pääsyä ja läpinäkyvyyttä tarvittaviin tietoihin. Dialogi, pääsy ja läpinäkyvyys yhdessä mahdollistavat kuluttajalle päätösten ja toiminnan riskien sekä hyötyjen arvioimisen.



**Kuvio 2.** Arvon yhteisluonnin vuorovaikutuksen rakennuspalikat (mukaillen Prahaladia ja Ramaswamy, 2004).

Arvon yhteisluontia on tutkittu SaaS -kontekstissa juuri proaktiivisen CSM:n merkityksen kasvamisen näkökulmasta (Hochstein, 2021). SaaS-kontekstissa tutkimuskirjallisuus tukee näkemystä liiketoimintamallin mahdollistaman arvon yhteisluonnin muokkaavan koko toimialaa vähemmän paikkaan ja muihin fyysisiin aspekteihin sidotuksi (Seppä ja Tanev (2011), sekä vahvistavan muun muassa asiakaspysyvyyttä (Halawa ja Shintaruni, 2025).

### 2.1.3 Asiakassuhde B2B SaaS -ympäristössä

Asiakassuhde B2B SaaS -ympäristössä pohjaa vahvasti asiakkuudenhallinnan teoriaan, toimintamalleihin ja järjestelmiin. Payne ja Frow (2016, s. 168) määrittelevät asiakkuudenhallinnan omassa tutkimuksessaan strategiseksi lähestymistavaksi, jossa pyritään parantamaan osakkeenomistajien arvoa kehittämällä tarkoituksenmukaisia suhteita tärkeimpiin asiakkaisiin ja asiakassegmentteihin. Asiakkuudenhallinta yhdistää suhdeperustaisen markkinoinnin strategiat ja informaatioteknologian potentiaalinen luodakseen kannattavia, pitkäaikaisia suhteita asiakkaiden ja muiden keskeisten sidosryhmien kanssa. Se tarjoaa entistä paremmat mahdollisuudet hyödyntää dataa ja tietoa sekä asiakkaiden ymmärtämiseen että arvon yhteisluontiin heidän kanssaan. Tämä edellyttää prosessien, ihmisten, operaatioiden ja markkinointikyvykkyyksien

toimintojen välistä integraatiota, jota mahdollistavat informaatio, teknologia ja erilaiset sovellukset.

Simon ja muut (2010, s. 129) kirjoittavat SaaS-liiketoiminnan olevan merkittävä muutos ja koko toimialaa muokkaava voima ohjelmistomarkkinoilla. Liiketoimintamalli tarjoaa nopeasti käyttöön otettavissa olevan ohjelmiston, jolla yritykset pääsevät kiinni sen arvoon ilman suuria satauksia IT-osastolta. Ohjelmistot ovat myös pienempien toimijoiden reitti niiden tarjoaman arvon pariin, mihin heidän resurssinsa eivät ole aiemmin riittäneet. Toisaalta SaaS tarjoaa myös uusille ohjelmistoyrityksille mahdollisuuden lähteä haastamaan markkinan nykyisiä toimijoita.

CSM:n kehitys sekä suosio onkin kehittynyt nimenomaan kyseisellä toimialalla, mistä se on sittemmin levinnyt käyttöön myös muualle (Hochstein ja muut, 2023, s. 912—913). SaaS antaa ohjelmistoa tarjoavalle yritykselle mahdollisuuden luoda toistuvia tuloja ja siten tehdä kannattavaa liiketoimintaa. Liiketoiminnan luonne ja kova kilpailu altistaa yritykset kuitenkin suurelle asiakkaiden vaihtuvuudelle, minkä vuoksi säännöllinen asiakaskunnan ylläpito sekä käyttäjien sitouttaminen ovat ratkaisevassa roolissa menestymisen kannalta (Charizanis ja muut, 2025).

## **2.2 Customer success management**

CSM on verrattain tuore, juuri SaaS-liiketoiminnan kontekstissa kehittynyt toimintamalli. Hochstein ja muut (2020) liittävät sen kuitenkin pidempään asiakassuhteiden kehityskaareen, sillä aihepiirin tutkimukset ovat korostaneet suhdemarkkinoinnin ja palveluntarjoajien asiakassuhteisiin panostamisen merkitystä jo yli 30 vuotta sitten. Nykyisen muotonsa CSM on kuitenkin saanut vasta viime vuosina. Tässä luvussa avataan CSM:n ulottuvuuksia.

### 2.2.1 Customer successin tausta, määritelmä ja tavoitteet

Markkinoinnin kentän vallitseva kehityssuunta on pitkään korostanut palvelukeskeistä logiikkaa, jossa arvo ei synny vaihdannan hetkellä, vaan pidemmän yhteistyön tuloksena (Kowalkowski ja Ulaga, 2024). Panostukset asiakassuhteen ylläpitoon nähdään välttämättöminä toimenpiteinä toimivan liiketoiminnan ylläpitämiseksi. Berry (2002) kirjoittaa, että markkinoinnin tarkoituksena on paitsi hankkia uusia asiakkaita, myös pitää huolta olemassa olevista asiakkaista. Artikkelin mukaan suhdemarkkinointi on asiakkaiden ja asiakkuuksien houuttelemista, säilyttämistä sekä kehittämistä. Erityisen merkityksellistä se on palveluliiketoimintaa harjoittaville yrityksille, joiden palvelulle asiakkailla on jatkuva sekä toistuva tarve, ja joiden kohdalla asiakkaan on helppo valita useiden eri palveluntarjoajien välillä.

Ryals ja Payne (2001) näkevät asiakkuudenhallinnan juuri strategisena siltana tietotekniikan ja markkinointistrategioiden välillä, joka tähtää pitkäaikaisten suhteiden muodostamiseen sekä kannattavuuteen. Heidän määritelmänsä mukaan asiakkuudenhallinta on johtamisajattelua, jonka avulla organisaatiot tunnistavat, houkuttelevat ja lisäävät pysyvyyttä tärkeimmissä asiakkuuksissaan hallitsemalla suhteita niihin.

Asiakkuudenhallinnan, eli customer relationship managementin (CRM) merkityksestä on Paynen ja Frown (2005) mukaan ollut laajasti erilaisia näkemyksiä, mikä on samalla myös vaikuttanut sen jalkauttamiseen eri organisaatioissa vuosien varrella. Osa ammattilaisista on suhtautunut asiakkuudenhallinnan teknologisenä ratkaisuna, toiset konkreettisina asiakassuhteen ylläpitävinä tekoina ja jotkut johtamisen lähestymistapana. Artikkelin määrittelee asiakkuudenhallinnan strategisena lähestymistapana, joka yhdistää suhdemarkkinoinnin periaatteet tietotekniikan luomiin mahdollisuuksiin. Näin yritykset voivat luoda kannattavia ja kestäviä suhteita asiakkaiden ja muiden sidosryhmiensä kanssa. Myös Kotler ja muut (2016, s. 19) antavat asiakkuudenhallinnalle laajan määritelmän prosessina, joka rakentaa ja ylläpitää tuottavia asiakassuhteita tarjoamalla erinomaista asiakasarvoa ja -tyytyväisyyttä.

Hilton ja muut (2020) tutkivat customer success managementia saadakseen selvyyden, onko kyseessä kokonaan uusi askel johtamisen teoriassa, filosofiassa ja käytännössä, vai mahdollisesti vain uusi käsite jo olemassa olleelle mallille. Tutkimus ei anna kokonaisvaltaista ja aukotonta vastausta, mutta tulee siihen tulokseen, että vaikka CSM rakentuu perinteisten asiakashallinnan käytäntöjen varaan, poikkeaa se niistä painottamalla asiakaskokemusta sekä -osallistumista, että maksimaalista arvon saavuttamista palvelun käytöstä. Myös Hochstein ja muut (2023) toteavat, että alan tutkimus alleviivaa asiakassuhteen kehittymistä, mutta jättää dynaamisten suhteiden johtamisen suhteellisen epäselväksi.

Hilton ja muut kirjoittavat (2020, s. 362) CSM:n perustuvan vahvasti asiakkuudenhallinnan periaatteisiin, esimerkiksi hyödyntämällä asiakasdataa tiedonhankintaan asiakkaiden aikeista, palvelun käytöstä sekä arvonmuodostuksesta. Toisaalta se pohjautuu myös asiakaskokemuksen käsitteeseen pyrkimällä kehittämään asiakkaan kokemusta, vieden näkemyksen kuitenkin vielä pidemmälle optimoidessaan käyttöä asettaen asiakasyrityksen erilaiset tavoitteet etusijalle. Yhteys asiakkaiden sitoutumisen ideaan on myös nähtävissä. Asiakkaiden uskollisuus näyttelee CSM:n kontekstissa merkittävää roolia, mutta tässäkin asiakkaan saavuttama arvo asetetaan jopa palvelua tarjoavan yrityksen intressien edelle.

CSM voidaan siis tiivistää proaktiiviseksi toiminnaksi, joka tähtää asiakkuuden ylläpitoon ja kehittämiseen kohti maksimaalisen arvon saavuttamista sekä sen tunnistamista. Adams (2019, s. 35–37) määrittelee CSM:n tarkoittavan asiakkaiden auttamista, jotta he saavuttavat maksimaalisen määrän arvoa tuotteen tai palvelun käyttämisestä. Arvo voi tarkoittaa säästettyjen kulujen sekä kasvatetun liikevaihdon lisäksi myös muunlaista arvoa, kuten asiakkaan edelleen tuottaman palvelun laadun, ja sitä kautta heidän maineensa kehittymistä toivottuun suuntaan. Usein CSM:ia lähestytäänkin puhtaasti rahassa mitattavan arvon kautta, ja näin ollen tärkeässä roolissa toiminnassa onkin auttaa asiakkaita tunnistamaan rahan ohella muutakin saavutettua arvoa. Hochstein ja muut (2023) yhtyvät tähän näkemykseen, ja toteavat CSM:n tehtäväksi

asiakasuskollisuuden parantamisen tarjoamalla jatkuvaa proaktiivista huomiota sen varmistamiseksi, että asiakkaat saavat palvelusta yhä enemmän arvoa irti.

CSM näyttölee merkittävää roolia asiakaspoistuman näkökulmasta. Hochsteinin ja muiden (2020) mukaan keskeinen syy asiakaspoistumaan B2B-liiketoiminnassa on yritysten kyvyttömyys olla proaktiivisesti tekemisissä asiakkaiden kanssa arvon yhteisluomisen toteutumiseksi. CSM:n konkreettinen kuvaus on ennakoivasti edesauttaa palvelun asiakkaalle tarjoaman arvopotentialin realisoitumista. Toimet ovat tarpeellisia, sillä dynaamisissa asiakassuhteissa ilman oikeanlaista tukea ja johtamista jäävät asiakkaat voivat kokea tulleeensa petetyiksi, mikä johtaa asiakassuhteen heikkenemiseen. Eggert ja muut (2020) nostavat esiin johtamisen merkitystä arvon yhteisluonnin toteutumisen dokumentoimisen sekä arvon viestinnän materiaalien luomisen osalta. Toiminnan perimmäinen tarkoitus ei siis ole ainoastaan auttaa asiakasta saavuttamaan arvoa, vaan myös osoittaa sen toteutumisen. Tutkimus viittaa tämän edistävän proaktiivisesti yhteistyön jatkumista esimerkiksi sopimuksen uusimisen muodossa. Kääntäen tämän voidaan todeta vähentävän ei-toivotun lopputuleman, eli asiakaspoistuman (churn), todennäköisyyttä.

Hiltonin ja muiden (2020, s. 362) tekstissä asiakkaan saavuttama arvo on jopa tärkeämpää, kuin palveluntarjoajan saama hyöty. Heidän mukaansa asiakkaiden osallistumisen (customer engagement) tavoitteena on lisätä aikaa, jonka asiakkaat käyttävät palvelun parissa. Sen sijaan CSM ei ensisijaisesti pyri käytön määrän kasvattamiseen, vaan voi kohdistua myös asiakkaiden hyvinvointia edistäviin päämääriin, kuten haitallisen ruutuajan vähentämiseen palvelun käyttäjien keskuudessa. Laajemmin CSM:n kirjallisuudessa näkemys ei ole yhtä puritaaninen, vaan toimintaa ohjaa viime kädessä palveluntarjoajan etu: asiakkaan saavuttamaa arvoa edistetään ensisijaisesti oma etu mielessä. Toimenpiteet edistävät yhteistyön jatkumista sekä laajentumista, joka on SaaS-yritysten ansaintalogiikan eilinehto. Edellä avattu ansaintalogiikka on ohjannut yrityksiä tarkastelemaan asiakassuhteita ajallisina jatkumoina, eli asiakkuuksien elinkaarina. Elinkaarella on erilaisia vaiheita, jotka oikealla tavalla huomioiden

palveluntarjoaja voi edistää molempien yhteistyöstä saavuttamaa arvoa. Seuraavassa luku käsittelee asiakkuuden elinkaarta.

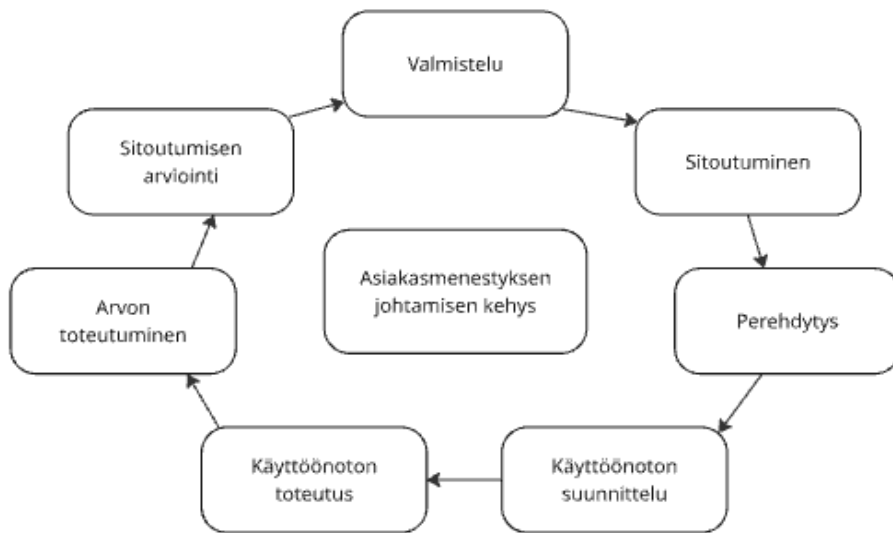
### **2.2.2 Asiakkuuden elinkaari**

Moderni palveluliiketoiminta pohjaa pitkäkestoisiin kumppanuuksiin, ja SaaS on liiketoimintamallina tästä hyvä esimerkki. Asiakkuudet tuottavat jatkuvaa tuloa kuukausi- tai vuosimaksujen muodossa, minkä vuoksi asiakassuhteen jatkuvuuden ylläpito korostuu entisestään. Boltonin (2016, s. 9) mukaan pitkäaikaiset kumppanuudet myös tuottavat enemmän, sillä niissä olevat asiakkaat ovat tutkitusti valmiimpia maksamaan enemmän. Tämän lisäksi pitkien kumppanuuksien ylläpito on edukkaampaa, sillä asiakkuuden ylläpidon kustannukset vähenevät yhteistyön pidetessä.

Curiskis ja muut (2023) kirjoittavat asiakkuuden elinkaaren arvon (CLV) ymmärtämisen olevan erittäin tärkeää SaaS-yrityksen pitkän aikavälin menestyksen kannalta. Tämä auttaa etenkin B2B SaaS -yrityksiä priorisoimaan panostuksensa korkean arvon asiakkuuksiin ja räätälöimään palvelunsa palvelemaan juuri heidän tarpeitaan. CLV:n mittaaminen auttaa yrityksiä myös havaitsemaan puutteita asiakaspolun eri vaiheissa ja vahvistamaan toimintaa tämän avulla. Ymmärtämällä ja kehittämällä asiakkuuden elinkaaren arvoa yritykset voivat kasvattaa liikevaihtoa nykyisistä asiakkaista, vähentää asiakaspoistumaa ja parantaa markkinointistrategioitaan, mikä tukee pitkällä aikavälillä taloudellista menestystä.

Bolton (2016, s. 84) listaa kolme erilaista tapaa, joilla yritykset voivat kasvattaa tulovirtojaan asiakkuuden elinkaaren arvon näkökulmasta: elinkaaren pidentäminen asiakaspysyvyyttä (customer retention) lisäämällä, katteen nostamisella tai asiakkuuksien määrää kasvattamalla. Suurimmalle osalle yrityksistä näistä kolmesta ensimmäisellä, eli asiakaspysyvyydellä, on tehokkain vaikutus asiakkuuden elinkaaren arvoon.

Asiakkuuden elinkaari ja sen vaiheet ovat myös kiinteä osa CSM:n ajattelutapaa. Adams (2019, s. 66–69) esittää viitekehysten, joka jakaa sen palveluntarjoajan näkökulmasta seitsemään vaiheeseen: valmistelu (preparation), sitoutuminen (commitment), perehdytys (onboarding), käyttöönoton suunnittelu (adoption planning), käyttöönoton toteutus (adoption implementation), arvon toteutuminen (value realization) ja sitoutumisen arviointi (engagement evaluation) (kuvio 3). Esitetty malli antaa kullekin vaiheelle tehtävät, työkalut ja tarkistuslistat, jotka varmistavat laadun yhtenäisyyden, tuottavuuden ja arvon realisoinnin.



**Kuvio 3.** Käytännön CSM:n kehys (mukaillen Adamsia, 2019, s. 69).

CSM:n ammattilaisten ote asiakkuuteen on erittäin kokonaisvaltainen heidän vaikuttaessa asiakkaaseen useassa eri kosketuspisteessä ja elinkaaren vaiheessa. Hiltonin ja muiden (2020, s. 368) tutkimuksessa kerrotaankin, että CSM hyödyntää tavoitejohtamista, sidosryhmäjohtamista sekä oppimisen johtamista maksimoidakseen asiakkaiden käyttöarvon. Tavoitejohtamisella tarkoitetaan asiakkaiden liiketoiminnallisten tavoitteiden ymmärtämistä, asiakkaan strategioihin vaikuttamista sekä tavoitteiden muokkaamista. Sidosryhmäjohtaminen taas edellyttää erilaisten asiakasyritykselle resursseja tarjoavien toimijoiden ymmärtämistä ja välillä ristiriidassa olevien tavoitteiden huomioimista. Oppimisen johtaminen taas kattaa esimerkiksi

käyttäjien perehdyttämistä ja opettamista, jotta he osaavat hyödyntää palvelua tarjoavan yrityksen tarjoamaa palvelua täysimääräisesti. Ilman opettamista yhteistyöstä syntyvä arvo on vaarassa jäädä potentiaalisen arvon tasolle, mikä taas johtaa helposti palvelun hylkäämiseen asiakkaan toimesta.

CSM ulottuu koko asiakkuuden elinkaaren läpi ja sen tavoitteena on kasvattaa asiakkuuden elinkaaren arvoa esimerkiksi pidentämällä asiakassuhdetta tai laajentamalla yhteistyötä. Toiminnan keskeisenä päämääränä on asiakkaan saavuttaman arvon lisääminen. Lisäksi suotuisten lopputulosten saavuttaminen edellyttää, että asiakas myös tunnistaa ja ymmärtää palvelusta saamansa hyödyn.

### **2.2.3 Asiakkaan saavuttaman arvon toteutuminen ja sen ymmärtäminen**

Terho ja muut (2012, s. 183) kirjoittavat arvon olevan keskeinen tekijä nykypäivänä ostajan ja myyjän välisen vaihdannan mahdollistajana. B2B-kontekstissa arvoperusteisessa myynnissä on kolme merkittävää ulottuvuutta, jotka mahdollistavat arvon hyödyntämisen myyntiprosessissa: asiakkaan liiketoimintamallin ymmärtäminen, arvolupauksen rakentaminen ja arvon viestiminen asiakkaalle. Näiden lisäksi arvoperusteisen myyntiorganisaation kannattaa pyrkiä luomaan institutionaalisia yhteyksiä asiakkaan ja toimittajan organisaatioiden välille, joiden avulla johtajat voivat aktiivisesti edistää arvon yhteisluontia. Arvoperusteisen myynnin teoria kantaa siis perinteisestä myynnistä aina CSM:iin liitettäviin toimenpiteisiin saakka. Myyntiprosessi ei pääty kaupan käsittelemiseen, vaan arvolupauksen toteutumista ja saavutetun konkreettisen arvon toteutumista on paitsi edesautettava, myös aktiivisesti dokumentoitava asiakkaalle.

Arvon toteutumisen positiiviset vaikutukset asiakkuuteen vaativat siis sen, että asiakas ymmärtää ja sisäistää saavutetun hyödyn. Jalkala ja Keränen (2014) avaavat artikkelissaan tätä arvon toteutumista ja sen eri strategioita. Heidän mukaansa arvon toteutuminen on jatkuva prosessi, joka tarkoittaa asiakasyrityksen saavuttaman arvon tunnistamista, mittaamista ja kommunikointia. Ensimmäinen kolmesta artikkelissa

esitettävistä strategioista keskittyy siihen, miten palvelu parantaa asiakkaan tehokkuutta. Toinen strategia lähestyy arvon todentamista vertaamalla saavutettua tilannetta lähtötasoon. Haastavimmassa, eli kolmannessa strategiassa, toimittaja osoittaa konkreettisesti saavutetun rahallisen hyödyn esimerkiksi saavutettujen säästöjen kautta.

Arvon todentaminen on siis koko asiakassuhteen mittainen prosessi, eikä ainoastaan kertaluontoinen toimenpide osoittaa saavutettu arvo asiakkaan integroitua ostamansa palvelun omiin resursseihinsa. Hochstein ja muut (2020, s. 616) muistuttavat, miten tärkeää toistuviin tuloihin perustuvaa liiketoimintamallia harjoittavien yritysten on pitää asiakkaasta huolta yli ajan. Suhde ei säily automaattisesti, kun asiakas on kerran palveluun sitoutunut. Asiakassuhde etenee vaiheittain, ja pettymys missä tahansa vaiheessa voi heikentää suhdetta. Potentiaalisen pettymyksen aiheuttaman asiakassuhteen päättymisen riskin minimoimiseksi yrityksen on tärkeää sitoutua asiakkaisiin kohdentamalla aktiiviseen asiakkuuksien ylläpitoon resursseja.

Sekä arvon osoittaminen asiakkaalle, että toisaalta asiakaspysyvyyden varmistaminen edellyttää digitaalisia palveluita tarjoavilta SaaS-yrityksiltä datan hyödyntämistä. Hochstein ja muut (2023) nimeävät tämän asiakkuuden terveyden (customer health) seuraamiseksi, jota heidän mukaansa pidetään CSM:n strategian pulssina. Asiakkuuden terveys on mittaristo, joka koostuu subjektiivisista sekä objektiivisista mittareista, joilla seurataan suhteen laatua, tuotteen käyttöä ja asiakkaan saavuttamaa arvoa. CSM:sta vastaavat hyödyntävät tätä dataa hallitakseen B2B-asiakassuhteita proaktiivisesti ja vähentääkseen asiakaspoistumaa (churn). Tutkimuksen mukaan asiakkuuden terveyden seuraaminen on merkittävin CSM:n laadun mittari palveluntarjoajayrityksen näkökulmasta. Keskeisenä tekijänä nostetaan erilaisten mittareiden yhdistäminen yhdeksi luvuksi, joka mittaa organisaation toimintaa asiakkuuksien terveyden näkökulmasta.

Sen lisäksi, että datan seuraaminen mahdollistaa asiakkuuden tilan arvioimista ja proaktiivisen asiakastyön suunnittelua, edesauttaa se myös asiakkaan saavuttamisen arvon osoittamista ja todentamista asiakkaalle. Hochsteinin ja muiden (2023, s. 912) mainitsemat tuotteen käytön ja saavutetun arvon mittarit voidaan nähdä arvokkaana

tietona myös asiakkaan näkökulmasta. Niiden avulla on hyvä perustella, miksi yrityksen kannattaa jatkaa SaaS-yrityksen tarjoaman maksullisen palvelun parissa. Myös Eggert ja muut (2020, s. 129) kirjoittavat arvon dokumentoinnista ja viestinnästä asiakkaille. Heidän artikkelinsa esittää, että toimittajan ja asiakkaan neuvotellessa sopimuksen uusimisesta, on CSM:n ammattilaisten kyettävä analysoimaan ja osoittamaan visuaalisesti saavutetun arvon. Toimittajan on siis varmistettava arvon saavuttamisen lisäksi, että asiakas myös kokee saavansa palvelusta tavoittelemaansa arvoa. Tämä parantaa asiakasuskollisuutta ja edesauttaa yhteistyön jatkumista.

## **2.3 Asiakasuskollisuus**

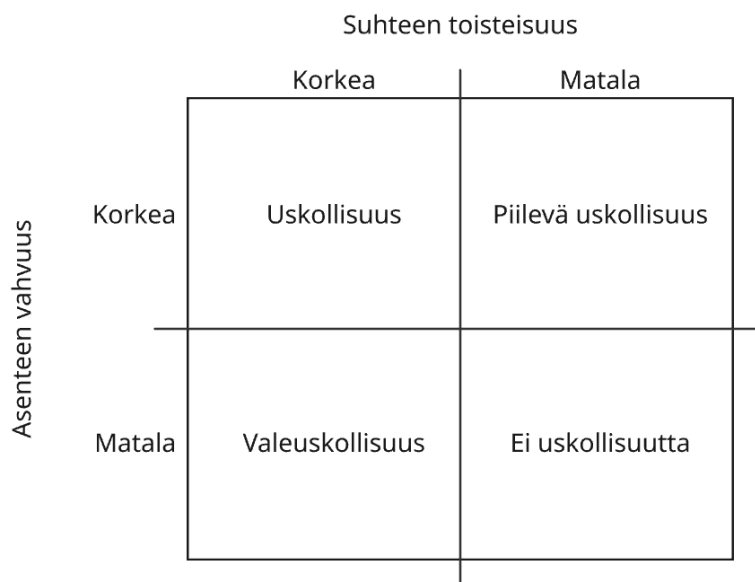
Palvelumarkkinoinnin kontekstissa asiakasuskollisuus voidaan määritellä asiakkaan halukkuudeksi rakentaa pitkäaikaista suhdetta tiettyyn brändiin sekä suositella sitä muille ihmisille. Tutkijat ovat esittäneet asiakasuskollisuuden lisäävän kannattavuutta toistuvien ostotapahtumien, suosittelujen, korkeampaa hintaa maksamisen halukkuuden ja pienentyneiden palvelukustannusten kautta. Tutkimuksissa on myös tunnistettu asiakasuskollisuuden edellytyksiä, joista yleisimpiä ovat asiakkaan luottamus ja emotionaalinen sitoutuminen (Iglesias ja muut, 2020, s. 155). Asiakasuskollisuutta on B2B SaaS -kentässä tutkittu jonkin verran, mutta usein uskollisuuden ulottuvuuksien tarkastelu jää vajaaksi, ja artikkelit käsittelevät sitä asiakaskokemuksen ja -pysyvyyden näkökulmista, tai teknisen SaaS-palvelun kehittämisestä (Tavşan ja Duran, 2020; Vorontsov, 2025; Schleckser, 2023). Tässä luvussa tutustumme asiakasuskollisuuteen, sekä sen ja CSM:n yhteyteen.

### **2.3.1 Asiakasuskollisuuden ulottuvuudet**

Kamali ja muut (2021, s. 17–18) kertovat asiakasuskollisuuden näyttelevän merkittävää roolia organisaation menestyksen näkökulmasta. Asiakkaiden suurempi osallistuminen, vuorovaikutus sekä arvon yhteisluominen lisäävät asiakastyytyväisyyttä ja

asiakasuskollisuutta. Dewarani ja Alversia (2023, s. 35) jakavat tämän näkemyksen, ja kannustavat erityisesti SaaS-yrityksiä osallistamaan asiakkaitaan lisäarvon luomiseen esimerkiksi palvelun ominaisuuksien parannusten yhteydessä. Uuden arvon luominen palvelun parista asiakkaan toiveiden mukaisesti edesauttaa yhteistyön jatkumista, ja voi johtaa myös palvelun suositteluun asiakkaan kanssa yhteistyötä tekevien yritysten suuntaan.

Mehta ja muut (2016) kirjoittavat yleisen käsityksen olevan, että asiakasuskollisuus koostuu kahdesta osa-alueesta: asenteellisesta ja käyttäytymiseen perustuvasta uskollisuudesta. Heidän mukaansa asenteellinen uskollisuus on palveluntarjoajan näkökulmasta suotuisampi, sillä tällöin asiakkaat ovat halukkaampia maksamaan enemmän, vähemmän herkkiä kilpailulle ja suosittelevat brändiä myös eteenpäin. Dick ja Basu (1994) ovat samoilla linjoilla todetessaan, ettei asiakasuskollisuutta tule tarkastella ainoastaan toteutuneen käyttäytymisen kautta, vaan se kumpuaa asenteen ja käyttäytymisen välisestä suhteesta. Tutkimus jakaa asiakasuskollisuuden neljään kategoriaan asenteellisen sitoutumisen ja asiakassuhteen toisteisuuden kautta (kuvio 4).



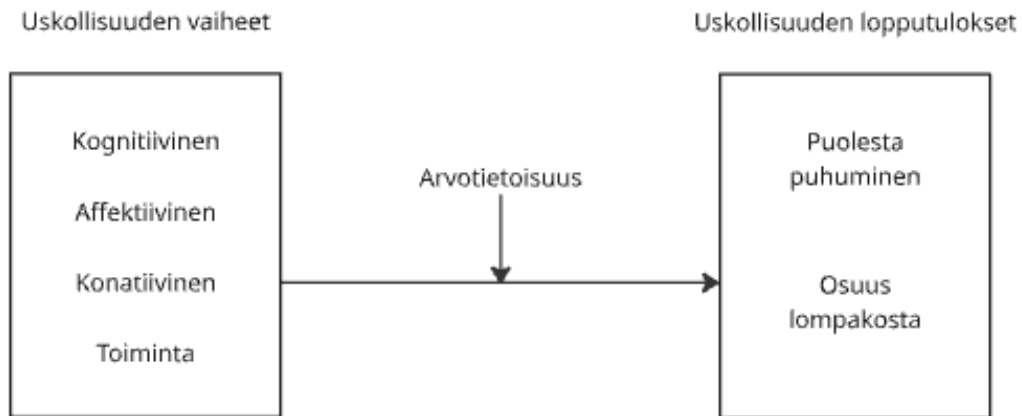
**Kuvio 4.** Asiakasuskollisuuden nelikenttä (mukaillen Dickia ja Basua, 1994).

Korkea asenteellinen sitoutuminen yhdistettynä korkeaan käyttäytymiseen perustuvaan uskollisuuteen johtaa vahvaan uskollisuuteen (Dick ja Basu, 1994). Käänteisesti molempien matala taso johtaa uskollisuuden puuttumiseen. Matala asenteellinen sitoutuminen yhdistettynä korkeaan käyttäytymiseen perustuvaan uskollisuuteen johtaa valeuskollisuuteen: yhteistyö yrityksen ja asiakkaan välillä perustuu juurtuneeseen tapaan tai korkeisiin vaihtokustannuksiin. Tämä tilanne on SaaS-yritysten kannalta kriittinen, sillä tässä vaiheessa asiakkuus perustuu juurtuneeseen tapaan tai korkeisiin vaihtokustannuksiin. Jälkimmäistä ei lähtökohtaisesti kyseisen liiketoimintamallin kohdalla ole, joten riski asiakkaan menettämiseen kasvaa. Korkea asenteellinen uskollisuus yhdistettynä matalaan käyttäytymiseen perustuvaan uskollisuuteen taas johtaa piilevään uskollisuuteen: asiakas pitää palvelusta paljon, mutta ei jostain syystä käytä sitä aktiivisesti. SaaS-yrityksen kannalta on tärkeää tunnistaa tässä tilanteessa olevat asiakkuudet, ja proaktiivisilla toimilla edesauttaa palvelun integroimista asiakkaan prosesseihin.

Asiakasuskollisuuden kehittyminen tapahtuu osa-alueittain. Kehityskaari ei ole uskollisuuteen päätyvä reitti, vaan asiakasuskollisuus kehittyy kaikilla neljällä osa-alueella erikseen. Kognitiivinen uskollisuus koskee lähinnä brändimielikuvan kehittymistä, jonka myötä jokin brändi erottuu muita vaihtoehtoja parempana. Affektiivinen uskollisuus taas vaatii jo useita myönteisiä käyttökertoja, ja perustuu tästä aiheutuvaan mielihyvään. Konatiivinen uskollisuus on taas lukuisista myönteisistä tunnekokemuksista koostuva syvempi uskollisuuden muoto, johon sisältyy vahva aikomus sitoutumiseen uudelleenoston muodossa. Kun tämä johtaa toimintaan saakka, puhutaan toiminnasta tai toiminnallisesta uskollisuudesta (Oliver 1999, s. 35–36).

Bourdeaun ja muiden (2024) artikkeli esittää asiakasuskollisuuden viitekehjyksiensä (kuvio 5). Heidän mukaansa Oliverin (1999) artikkelin uskollisuuden vaiheet johtavat uskollisuuden lopputuloksiin, joita ovat puolesta puhuminen ja osuus lompakosta. Puolesta puhuminen tarkoittaa asiakkaan halukkuutta suositella palvelua läheisilleen oman maineensa kustannuksella ja osuus lompakosta taas asiakkaan halukkuutta tehdä kyseiseen kategoriaan liittyvät hankinnat samalta toimittajalta. Tutkimuksessa

merkittävimpana esteenä siirtymään kohti uskollisuuden lopputuloksia mainitaan arvotietoisuus, joka tarkoittaa asiakkaan sisäistä taipumusta etsiä rahalle mahdollisimman hyvää vastinetta kulutuspäätöksissään. Tutkimus osoittaa matalamman uskollisuuden vaiheiden, eli kognitiivisen, affektiivisen sekä konatiivisen, olevan alttiimpia näille esteille.



**Kuvio 5.** Asiakasuskollisuuden viitekehys (mukaiillen Bourdeauta ja muita, 2024)

Asiakkaiden arvotietoisuus linkittää asiakasuskollisuuden tutkimuskentän CSM:n toimenpiteisiin (Bourdeau ja muut, 2024). Asiakkaan saavuttama sekä kokema arvo palvelun parista vaikuttaa päätöksentekoon, mikä on otettava huomioon yrityksen näkökulmasta toivottuihin lopputuloksiin pääsemiseksi. Seuraavassa alaluvussa siirrymme asiakasuskollisuuden tutkimuksen parissa kohti CSM:a.

### 2.3.2 CSM ja asiakasuskollisuus

CSM:n ja asiakasuskollisuuden välinen suhde perustuu oletukseen, että proaktiivinen asiakastyö luo pohjan pitkäaikaiselle sitoutumiselle (Russo ja muut, 2016). B2B-SaaS-kontekstissa uskollisuus ei yleensä synny automaattisesti, vaan palveluntarjoajan on pidettävä huolta arvon toteutumisesta, jolla on yhteys asiakasuskollisuuteen. Sekä

CSM:n että asiakasuskollisuuden kirjallisuus linkittyy arvon saavuttamiseen sekä kokemukseen etenkin asiakkaan näkökulmasta. Asiakasuskollisuus rakentuu useassa eri vaiheessa, joita tämä luku pyrkii avaamaan mahdollisimman kattavasti.

Hochsteinin (2020, s. 3) mukaan asiakkaiden asenne yritystä kohtaan kärsii tilanteissa, joissa asiakas kokee tulevansa laiminlyödyiksi tai petetyiksi. Tämän ongelman korjaamiseksi on siis kehittynyt CSM:n, jossa yritykset pyrkivät proaktiivisesti hallitsemaan asiakassuhdetta siten, että tarjotun palvelun arvopotentiaali realisoituu asiakkaalle. Näin CSM:n voidaan todeta linkittyvän asiakasuskollisuuteen. Toimet sen edistämiseksi ovat kuitenkin epäsuoria, sillä proaktiivinen toiminta tähtää ensisijaisesti asiakkaan saavuttaman arvon optimointiin. Toisaalta asiakasuskollisuus, tai tarkalleen ottaen asiakkaiden pysyvyys on yrityksen näkökulmasta toiminnan motiivi. Näin ollen pelkkä arvon realisoituminen asiakkaalle ei riitä, vaan sen dokumentointi ja todentaminen näyttelee lopulta aivan yhtä merkittävää roolia prosessissa.

Asiakasuskollisuus perustuu sekä asenteisiin että käyttäytymiseen (Dick ja Basu, 1994). Vaikka CSM:n ensisijainen tavoite ei olisi uskollisuuden kehittäminen, sen toimenpiteet vaikuttavat suoraan molempiin uskollisuuden osa-alueisiin. Arvon realisoitumisen varmistamiseksi on keskeistä, että asiakasorganisaatiossa integroidaan tarjottu palvelu osaksi heidän prosessejaan ja toimintamallejaan. Tämä integraatio vahvistaa käyttäytymiseen perustuvaa uskollisuutta. Pelkkä käytön aktivointi ei kuitenkaan riitä, sillä ilman myönteistä asennetta kyseessä on niin sanottu valeuskollisuus. Toisaalta pelkkä vahva asenteellinen sitoutuminenkaan ei ole riittävää, sillä jos asiakas pitää palvelusta mutta ei käytä sitä aktiivisesti, kyseessä on piilevä uskollisuus, jolloin palvelun luvattu arvo jää saavuttamatta. CSM:n keskeisin tehtävä onkin tukea potentiaalinen arvo ja arvolupaukset toteutumista käytännössä, huomioiden samalla asenteisiin ja käyttäytymiseen liittyvät asiakasuskollisuuden ulottuvuudet.

CSM:n näkökulmasta yrityksen on ymmärrettävä kuviossa 4 esitetyt asiakasuskollisuuden sekä asenteisiin että käyttäytymiseen liitettävät ulottuvuudet toimenpiteissään. Tämän lisäksi CSM:n näkökulmasta on tärkeä huomioida, että asiakasuskollisuus rakentuu vaiheittain, ja esimerkiksi asiakkaan arvotietoisuus asettaa

riskejä matalamman uskollisuuden vaiheissa (kuvio 5). Hochstein ja muut (2023, s. 930) esittävät näkemyksen, miten yritykset voivat jatkossa hyödyntää tekoälyä apuna tunnistaakseen samanlaisissa tilanteissa olevia asiakkaita taatakseen näille ennakoiden tukea CSM:n näkökulmasta. Uskollisuuden ja asenteiden, sekä vaiheittain rakentuvan asiakasuskollisuuden tunnistaminen ja integroiminen tekoälyn tarjoamiin mahdollisuuksiin avaa monelle SaaS-yritykselle ennennäkemättömät mahdollisuudet aiempaa laadukkaamman proaktiivisen tuen tarjoamiseen, ja siten asiakasuskollisuuden sekä -pysyvyyden parantamiseen.

## 2.4 Teoreettinen viitekehys

Tämä luku vetää kirjallisuuskatauksen yhteen ja rakentaa teoreettisen viitekehysten, joka paitsi ohjaa aineiston keruuta, myös toimii aineiston analysoimisessa. Viitekehys perustuu asiakasarvon teoriaan ja pyrkii osoittamaan yhteyden CSM:n proaktiivisten toimenpiteiden ja asiakasuskollisuuden ulotuvuuksien välillä. Viitekehyksestä luodaan visuaalinen malli, joka selkeyttää kokonaisuuden hahmottamista (kuvio 6).

CSM viittaa liiketoimintaprosessiin ja johtamisfilosofiaan, joka keskittyy asiakkaiden tavoitteiden saavuttamiseen ja siten molemminpuolisen arvon optimoimiseen asiakkaan ja palveluntarjoajan suhteessa. Toiminta pohjaa proaktiiviseen ja dataohjattuun asiakkuudenhallintaan, jossa palveluntarjoajan näkökulmasta tavoitellaan asiakkaan elinkaariarvon lisäämistä ja asiakaspoistuman vähentämistä (Hilton ja muut, 2019; Hochstein ja muut, 2023). Yhteys asiakasuskollisuuden ja CSM:n välillä on olemassa, mutta uskollisuuden rakentuminen on toiminnan sivutuote, ei päätavoite. Hilton ja muut (2019, s. 362) mainitsevat CSM:n johtamisen rakentuvan asiakkaan sitoutumisen perustalle vahvistamalla myös asiakasuskollisuutta, mutta menee tätä pidemmälle asettamalla asiakkaiden tavoitteiden saavuttamisen sitoutumisen edelle.

CSM:n määritelmässä on havaittavissa tietynlainen ristiriita, tai vähintäänkin tarve tarkoitusten ja keinojen erottamiselle toisistaan. CSM:n tarkoitus on siis luoda asiakkaan

kanssa molemminpuolista arvoa, josta on lopulta hyötyä palveluntarjoajan osakkeenomistajille. Asiakkaan tavoitteiden saavuttamisen ja asiakkaan tavoittaman arvon optimoimisen etusijalle asettaminen taas on keino päästä tähän tilanteeseen.

Asiakkaan kokema arvo johtaa usein asiakasuskollisuuteen, joka Dickin ja Basun (1994) tutkimuksen mukaan koostuu käyttäytymisen ja asenteiden välisestä suhteesta. Tässä tutkimuksessa pyrimme tunnistamaan CSM:n proaktiivisia toimenpiteitä, sekä niiden yhteyttä asiakasuskollisuuden aseteisiin ja käyttäytymiseen (kuvio 6). CSM on kokonaisvaltaista toimintaa asiakasuskollisuuden näkökulmasta, kaikkien tässä tutkimuksessa tunnistettujen proaktiivisten toimenpiteiden linkittyessä sekä asenteiden että käyttäytymisen ulottuvuuteen. Arvon saavuttaminen on CSM:n teoriassa sidottu vahvasti käytössä syntyvän arvon varmistamiseen ja edistämiseen, jonka yhteys asiakasuskollisuuden käyttäytymisen ulottuvuuteen on helposti löydettävissä. Sen sijaan proaktiivisen CSM:n ja asenteellisen asiakasuskollisuuden rakentumisen välinen yhteys on kirjallisuuden pohjalta häilyvämpi.

Ensimmäinen, asiakkuuden elinkaaren alkuvaiheeseen linkittyvä proaktiivinen toimenpide on käyttöönotto. Adams (2019, s. 69) kirjoittaa perehdyttämisen, käyttöönoton suunnittelun sekä käyttöönoton toteuttamisen (onboarding) tärkeydestä, jotta asiakas pääsee tuottamaan hankkimastaan palvelusta arvoa. Hilton ja muut (2020, s. 368) toteavat myös CSM:n vastuualueeksi oppimisen johtamisen, johon sisältyy esimerkiksi käyttäjien perehdyttäminen. Ilman riittäviä tietoja ja taitoja asiakas ei onnistu realisoimaan palvelun potentiaalista arvoa, ja riski asiakkaan menettämiseen kasvaa.

Asiakkuuden terveys (customer health) taas viittaa Hochsteinin ja muiden (2023) artikkelissa avattuun asiakasdatan seuraamiseen. Käynnissä olevia asiakkuuksia on seurattava oikeanlaisten mittareiden avulla (health score), joihin asianmukaisesti reagoimalla palveluntarjoaja voi parantaa asiakaskokemusta ja vähentää asiakaspoistumaa. Asiakkuuden terveys rakentuu erilaisista datapisteistä, jotka mittaavat jatkuvasti asiakassuhteen laatua, palvelun käyttöä ja asiakasarvon toteutumista.

Arvon yhteisluonti tarkoittaa arvon rakentamiseen tähtäävää yhteistoimintaa kuluttajan ja palveluntarjoajan välillä (Dewarani ja Alversia, 2023, s. 28). Grönroosin ja Voiman (2013) näkemyksen mukaan palveluntarjoaja luo potentiaalista ja asiakas konkreettista arvoa. Yritys voi kuitenkin osallistua konkreettiseen arvonluontiin olemalla tiiviissä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, ja tähän CSM myös pyrkii aktiivisella yhteydenpidolla asiakkaan suuntaan.

Neljäs proaktiivinen toimenpide on arvon osoittaminen asiakkaalle. Jalkala ja Keränen (2014, s. 255) kirjoittavat arvon dokumentoinnin ja asiakkaalle esittämisen olevan kriittisiä luotettavien arvolupausten luomisen kannalta. Eggert ja muut (2020, s. 129) näkevät tämän erityisen merkittävänä yhteistyön kriittisissä hetkissä, kuten sopimuksen uusimisen yhteydessä. CSM:n asiantuntijoiden on siis kyettävä analysoimaan ja osoittamaan visuaalisesti asiakkaan saavuttaman arvon vaikuttaakseen päätöksentekoon palveluntarjoajan kannalta suotuisasti, esimerkiksi uuden sopimuskauden allekirjoittamisen muodossa.



**Kuvio 6.** CSM ja asiakasuskollisuus.

Teoreettinen viitekehys muodostaa tutkimuskirjallisuuden pohjalta hahmotelman CSM:n proaktiivisista toimenpiteistä, joilla asiakkaan saavuttaman arvon toteutumista tuetaan (kuvio 6): onnistuneen käyttöönoton varmistaminen, asiakkuuden terveyden seuraaminen datan avulla, arvon yhteisluontiin jatkuva osallistuminen sekä arvon osoittaminen, jotta asiakas varmasti ymmärtää käyttämänsä palvelun synnyttämän

arvon toteutumisen. Nämä neljä osa-aluetta antavat lukijalle yleispätevän käsityksen proaktiivisten toimenpiteiden luonteesta sekä tavoitteista. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen palataan myöhemmin tutkimuksessa, aineiston analysoinnin yhteydessä.

Toiseen tutkimuskysymykseen, eli CSM:n heijastumiseen asiakasuskollisuuden teoreettinen viitekehys antaa suuntaa, mutta ei onnistu vielä vastaamaan. Lähteiden perusteella voidaan todeta, että selvä yhteys käyttäytymiseen perustuvaan uskollisuuteen on löydettävissä CSM:n konkreettista käyttöä proaktiivisesti edistävästä luonteesta. Arvon yhteisluonnin yhteydestä asiakaspysyvyyteen on näyttöä (Halawa ja Shintaruni, 2025), mutta syvempää tarkastelua CSM:n ja asenteellisen uskollisuuden yhteydestä tarkastellaan tutkimuksen empiirisessä osiossa.

### **3 Metodologia ja aineisto**

Tässä luvussa avataan tutkimuksen metodologisia ratkaisuja sekä niiden perusteluita. Luvussa käydään myös läpi aineistonkeruuta, sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä.

#### **3.1 Menetelmä**

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jonka tavoitteena on ymmärtää, millä proaktiivisilla CSM-toimenpiteillä B2B SaaS -yritykset hyödyntävät ja millainen vaikutus näillä toimenpiteillä on asiakasuskollisuuden ulottuvuuksiin. Kvalitatiivinen lähestymistapa mahdollistaa ilmiön kokonaisvaltaisen tarkastelun sen todellisessa kontekstissa ja antaa tilaa osallistujien kokemuksille ja tulkinnoille (Eskola & Suoranta, 2020). Tutkimusmenetelmä on puolistrukturoitu haastattelu, joka mahdollistaa eri aihealueiden sivuamisen ja yhteyksien löytämisen keskustelunomaisella toteutustavallaan (Kircher ja Zipp, 2022, s. 100).

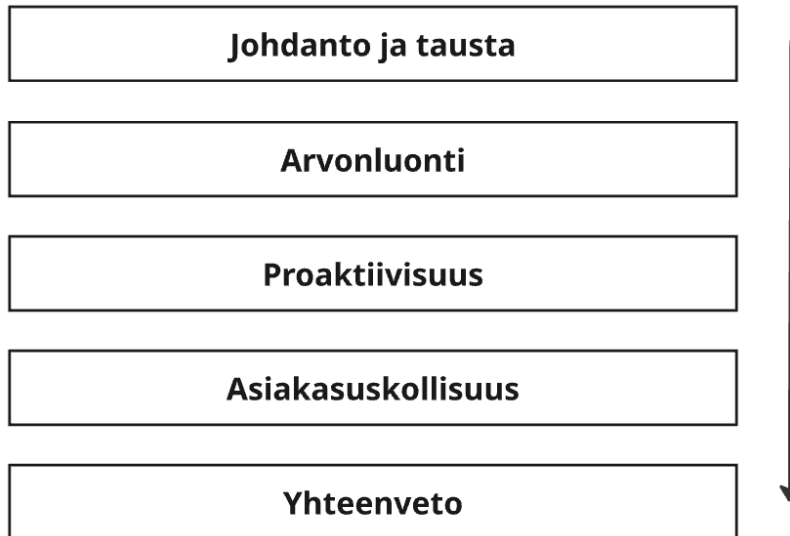
Aineiston analyysimenetelmä on aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 119–122) kertovat sisällönanalyysiin viittavan tapoihin analysoida erilaisten laadullisten aineistojen, kuten esimerkiksi litteroituja haastatteluiden, sisältöä ja merkitystä. Osana tätä on koodaus, jolla tutkija haluaa kategorisoida aineiston kirjoittaakseen siitä tosiasioihin perustuvan kuvauksen. Analyysi keskittyy aineiston sisältöön painottaen mitä sanotaan ja tehdään, ja sen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sen omassa kontekstissaan.

#### **3.2 Aineisto**

Tutkimusaineisto koostuu neljästä puolistrukturoidusta syvähaastattelusta, jotka toteutetaan CSM:n parissa toimivien asiantuntijoiden kanssa. Haastateltavat

työskentelevät sellaisissa B2B SaaS -yrityksissä, joissa asiakkuudenhallinta ja pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat keskeinen osa liiketoimintaa. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti siten, että heillä on kokemusta proaktiivisista CSM-toimenpiteistä, asiakkuudenhoidon käytännöistä ja heidän nykyinen työtittelinsä vastaa tutkimuksen aihepiiriä. Mahdollisimman kattavan kuvan saavuttamiseksi asiantuntijoita valittiin erilaisista positioista ja eri mittaisilla kokemuksilla B2B SaaS -liiketoiminnan sekä CSM:n parista. Haastattelut toteutettiin helmi- ja maaliskuussa 2026 Zoomin välityksellä ja ne kestivät haastattelun mukaan 45–60 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analyysiä varten. Työssä käytettiin apuna Microsoft Wordin tallenteiden litterointiin tarkoitettua ominaisuutta.

Haastattelurunko (Liite 1) koostuu viidestä pääteemasta: johdanto ja tausta, arvonluonti, proaktiivisuus, asiakasuskollisuus ja yhteenveto (Kuvio 7). Jokainen teema koostui vähintään kolmesta kysymyksestä. Ensimmäisen tarkoituksena on selvittää asiantuntijan rooli sekä kohdeyrityksen piirteet, jotta niiden mahdolliset vaikutukset vastauksiin varmasti ymmärretään. Toisessa osassa syvennytään arvonluontiin ja toimenpiteisiin sen ympärillä. Kolmannessa keskitytään yhteen CSM:n määritelmään, proaktiivisuuteen. Neljännessä pääteemassa pyritään ymmärtämään CSM:n vaikutusta asiakasuskollisuuteen. Viides pääteema vetää haastattelun yhteen ja antaa haastateltavalle vielä mahdollisuuden nostaa esiin omia ajatuksiaan.



**Kuvio 7.** Puolistrukturoitujen haastatteluiden runko.

### 3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2026) toteaa tieteellinen tutkimus voivan olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Heidän mukaansa hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Tässä tutkimuksessa haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tarkasti tulosten objektiivisuuden säilyttämiseksi. Haastateltavilta kysyttiin tarvetta sitaattien tarkistamiselle, mutta tähän ei yksikään tarttunut. Haastattelurungon suunnittelussa on pyritty siihen, ettei kysymykset ole johdattelevia, mikä vaikuttaisi tulosten luotettavuuteen.

Kaikille haastateltaville toimitettiin tietosuojailmoitus, jossa avataan, mitä henkilötietoja tutkimuksen toteuttaminen vaatii, miten näitä tietoja käsitellään, ja mitä tietoja lopulliseen työhön asti tulee päätymään. Yhden haastateltavan toiveesta laadimme ja allekirjoitimme myös erillisen salassapitosopimuksen. Haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi litteroinnin viimeisessä vaiheessa asiantuntijoiden mainitsevat yritysten

nimet on korvattu tekstissä sanalla yritys. Aineistoa koodatessa sekä analyysiä kirjoittaessa haastateltavista on käytetty lyhenteitä, kuten H1 tai H4, heidän anonymiteettinsä säilyttämiseksi. Pro gradun hyväksymisen jälkeen sekä aineisto että henkilötiedot tuhoetaan.

## 4 Tulokset

Haastatteluaineiston perusteella CSM näyttäytyy B2B SaaS -yrityksissä moniulotteisena funktiona, jossa yhdistyvät proaktiivinen asiakkaan saavuttaman arvon varmistaminen, reaktiivinen asiakastuki sekä kasvava myynnillinen vastuu (H1, H2, H3, H4). Kaikissa haastatteluissa korostuu myös erilaisen datan seuraaminen ja hyödyntäminen CSM-työssä. Asiakasuskollisuuden näkökulmasta aineistosta on löydettävissä epätasapaino asenteellisen uskollisuuden ja käyttäytymiseen perustuvan uskollisuuden väliltä.

### 4.1 Proaktiivisuuden ja reaktiivisuuden välinen suhde

Vaikka CSM:n teoreettinen ydin on proaktiivisuudessa, haastatteluissa toistuu kokemus siitä, että alan asiantuntijoiden arki on usein tasapainoilua ennakoivan ja reaktiivisen työn välillä (H1, H2, H3, H4). Käytännössä CSM-asiantuntijoiden ajasta kuluu merkittävä osuus asiakkaiden yhteydenottoihin reagoimiseen tilanteesta, jossa asiantuntija on asiakkaan yhteyshenkilö. Organisaation rakenteella todetaan olevan vaikutusta siihen, miten proaktiivisen ja reaktiivisen työn välinen suhde jakautuu. H2 kertoo, että heidän organisaatiossaan on tehty toimenpiteitä proaktiivisen osuuden kasvattamiseksi (esimerkki 1).

- (1) Meillä itseasiassa viime vuonna tapahtui ehkä isoin niinku murros tähän viimein, koska hyvin pitkään meillä oli customer successin sisällä edelleen myös se support, että me omistettiin myös se tukifunktio, mikä tuntui rikkovan tätä fokusta koko aika. (H2)

Haastattelujen perusteella asiantuntijat pyrkivät proaktiivisuuteen, mutta myös maltillinen määrä reaktiivista työtä kuuluu rooliin. Yksi konkreettinen keino reaktiivisen työn hallitsemiseksi on haastateltavien mukaan säännönmukainen yhteydenpito asiakkaan kanssa, etenkin tapaamisten merkeissä (H1, H2, H3). Esimerkissä 2 esiin nostetaan säännölliset kuukausi- tai kvartaalitapaamiset (H2), ja esimerkissä 3 EBR-malli (executive business review, eli johdon liiketoimintakatsaus), joissa potentiaalisia reaktiivista työtä aiheuttavia asioita voidaan käydä kootusti läpi (H1).

- (2) Joskus mun aikoina jopa oli niinku silleen että enemmän jopa sitä inboundia. Varsinkin jos on niistä key account manager –rooleissa, niin kyllä siellä on sitten ne aktiiviset pääkäyttäjät ja meillä tietysti on niinku sovitut tämmöiset kuukausitapaamiset tai vähintäänkin kvartaalitapaamiset missä tavallaan sitten se niinku luontaisesti myös hoituu se. (H2)
- (3) Yleisellä tasolla ja ja yhtiötasolla ihan liian vähän, eli toiminta on usein hyvinkin reaktiivista, jos siellä ei a) ole sitä sellaista niinku account plan -ajattelua taustalla ja b) jos organisaatioihin ei ole tavallaan, ohjelmisto- tai SaaS-yhtiöllä, he eivät toteuta systemaattista, sanotaan nyt EBR-mallia, eli asiakkuudet tavataan, merkittävät avainasiakkuudet tavataan vähintään kerran kvartaalissa, jotta voidaan proaktiivisesti ymmärtää, että tavallaan missä se firma menee, missä on niiden niinku tavoitteet, miten meidän palvelun käyttö, onko palautetta ylipäätänsä, onko jotain mistä pitäisi olla tietoisia. (H1)

Yhteenvedona voidaan todeta, että siinä missä CSM-asiantuntijoiden pyrkimys on kasvattaa proaktiivisten toimenpiteiden osuutta arjessaan suhteessa reaktiivisiin, usean organisaation arkea on myös asiakkaan äkillisiin pyyntöihin ja kysymyksiin reagoiminen. Reaktiivisen työn osuutta voidaan kuitenkin vähentää laativalla prosesseja ja käytäntöjä, joilla asiakkaaseen esimerkiksi pidetään säännöllisesti yhteyttä asiakkuuden tilasta huolimatta.

## 4.2 Myynnillisyyden korostuminen

Yksi aineiston keskeisimmistä löydöksistä on myynnillisen työn korostuminen CSM-rooleissa asiakasarvon varmistamisen rinnalla (H1, H2, H3, H4). Sekä CSM-tiimejä kokonaisuutena että tiimien yksittäisiä työntekijöitä mitataan haastatteluiden perusteella pitkälti myynnillisten mittareiden kautta, mikä omalta osaltaan ohjaa tekemistä kyseiseen suuntaan. H4 määrittelee CSM:n merkityksen edustamalleen organisaatiolle käytettyjen mittareiden kautta (esimerkki 4).

- (4) No varmaan yksinkertaisin on NRR eli mikä tarkoittaa net revenue retention, on varmaan tuttu termi? Mutta joo, se on ehkä yksi mitataan, tuota myöskin NPS ja sitten myöskin upsellien määrät ja tällaiset. (H4)

Myynnillinen painopiste ei välttämättä tarkoita sitä, että asiantuntijoiden rooliin sisältyy perinteistä uusmyyntiä. Haastateltavien yrityksissä kyse on pääosin lisämyynnistä (upsell), eli olemassa olevien asiakkuuksien kasvattamisesta (H1, H2, H3, H4). H1 linjaa CSM:n olevan isossa kuvassa matemaattista tasapainottelua asiakaspoistuman sekä kasvun välillä, muistuttaessaan tarkoituksenmukaisen palkitsemisjärjestelmän merkityksestä (esimerkki 5).

- (5) Niin kauan kun firma ei ymmärrä ohjata tekemistä siihen, että me halutaan että asiakaspoistuma on alle 10 pinnaa, ja me halutaan, että sitten niinku tehdään netto expansion myyntiä 20 pinnaa, niin tavallaan yksilöt jotka ei tule SaaS-kontekstista, niin ei tule siihen orientoitumaan niin että toimii. Siis mä olen myös paljon puhunut, mut se että ylätasolla on jo niinku poistuma ja kasvu. Niistä henkilö saa niitä bonuksia, mutta ne laukeaa, tai ikään kuin hän on eligible vasta siinä kohtaa, kun hän tekijänä saavuttaa tarvittavat niin kun health score -aktiivisuustasot. (H1)

CSM-tiimit ovat usein sekä tarjottavan palvelun että yrityksen asiakaskunnan syväosaajia, ja tätä asiantuntijuutta voidaan joissan tapauksissa hyödyntää myös uusmyynnin tukena (H2, H4). H2:n mukaan CSM-asiantuntijat ovat paljon asiakkaiden kanssa tekemisissä, että he kykenevät näkemään palvelun haasteet ja mahdollisuudet asiakkaan silmin (esimerkki 6).

- (6) Me pystytään niinku oikeasti kertomaan siitä arvonluonnista oikeastaan joskus jopa paremmin kuin meidän uusmyynti. Siksi me esimerkiksi otetaan tosi paljon osaa siihen. (H2)

CSM on tutkimuksessa aiemmin määritelty lähinnä ei-myyntilliseksi toiminnaksi, jossa asiakkaan saavuttamaa arvoa optimoidaan. Toisaalta työn ydin tähtää asiakkaan saavuttaman arvon varmistamiseen, jotta yhteistyö jatkuu ja tuottaa palveluntarjoajalle taloudellista hyötyä. Voitolliseen liiketoimintaan tähtäävissä organisaatioissa on ymmärrettävää, että CSM-tiimin toiminta ei täysin noudata CSM:n akateemista määritelmää, vaan osallistuu aktiivisemmin liikevaihdon kasvattamiseen. Haastatteluissa myynnillinen kulma nousi esiin kaikkien haastateltavien toimesta ja siitä puhuttiin kiinteänä osana käytännön tekemistä.

### 4.3 Datan hyödyntäminen

Haastatteluissa merkittäväksi proaktiivista työtä tukevaksi osa-alueeksi nousee erilaiset mittarit, joita asiantuntijat seuraavat työssään. Pääosin kyseessä on käyttödataa, josta voidaan päätellä palvelun hyödyntämisen aktiivisuutta asiakkaan puolella (H1, H2, H3, H4). Tämän lisäksi haastateltavat mainitsevat hyödyntävänsä laajemmassa kuvassa liikevaihtodataa (H1, H2), reagoimista markkinoinnin tuottamiin sisältöihin (H4) sekä mahdollisuuksien mukaan asiakkaan tarjoamaa dataa yhteistyöstä (H3).

H1 ja H2 nostavat esiin healthscoren (asiakkuuden terveys), jota hyödynnetään asiakkuuksien yleistason arviointiin. Kyseisen mittari on H1:n mukaan useita eri mittareita yhteen vetävä yhdistelmä, joka on rakennettava palvelukohtaisesti, sillä relevantit datapisteet vaihtelevat eri SaaS-tuotteiden välillä merkittävästi (esimerkki 7). Healthscore on myös usein värikoodattu, kuten H2 :n vastauksesta käy ilmi (esimerkki 8).

(7) Se on aina yritys-, bisnes- ja tavallaan softakohtainen, mutta kyllähän siellä tietyt tyypilliset parametrit on usein sisällytetty. Eli tavallaan sitten se, että kuinka moni käyttäjä kirjautuu palveluun ja miten usein. Tavallaan käyttäjien aktiivisuus on yksi ja sen lisäksi se, että palvelua käytettäessä, niin mitä niitä avaintoimintoja on ja ketkä käyttää ja kuinka usein? Tavallaan siellä sitten niinku ihan toiminnallisuustasolla ja ja sitten niinku sen lisäksi myös, että jos on monilla SaaS-softilla niinku tiedetään, että siellä tilataan vaikka jotain sähköpostiraportteja tai kortteja, niin kuinka moni niitä tilaa ja kuinka moni niitä avaa. Usein näiden niinku bisnes- ja tuota softakohtaisesti se on niinku kombinaatio näitä niinku käyttäjä-aktiivisuus-dataparametreja ja niiden sitten joku yhteenlaskettu niinku keskiarvo ja ratio. (H1)

(8) En mä niinku sano, että koskaan pitäisi katsella silleen, että siellä vaan on punaisella ja että olkoon vaan. Ehdottomasti sen nyt ainakin pitäisi olla niinku hälytysmerkki, mutta me ollaan itse asiassa keskitytty tavallaan viime viimeisen niinku 12 kuukauden aikana enemmän sitä että miten hitossa me tunnistetaan se churn riski sieltä kun kaikki näyttää vihreältä ja siihen me on esimerkiksi just niinku yritetty keksiä lääkkeitä sillä, että meillä pitää olla oikeasti ihan kaikkiin niihin stakeholder-ryhmiin hyvät yhteydet ja ihan sinne c-levelille asti. (H2)

Esimerkissä 8 korostuu se, miten CSM on sekä datan tehokasta hyödyntämistä että sosiaalista vuorovaikuttamista asiakkaan suuntaan. H3 korostaa haastattelussaan datan

hyödyntämisen ja sosiaalisen vuorovaikuttamisen ohella pyrkimystä asiakkaan tavoitteiden ja arvonluonnin syvempään ymmärrykseen (esimerkki 9).

- (9) Mutta tuota pyritään katsomaan, että onko joitakin tällöisiä mittareita, jota me voidaan asettaa meidän yhteistyölle: sovitut tapaamiset saadut eurot aloitetut myyntikeskustelut. Tuota näitä on vähän erilaisia. Mutta tyypillisesti kun asiakkaat ei välttämättä itse edes mittaa noita niin tarkkaan tai ei pystytäkään tuomaan sitä meidän palvelua, niin tarkasti siihen niin tyypillisesti me katsotaan niinku asiakasseurantaan, että onko he käyttänyt aktiivisesti palveluja. (H3)

Aineiston perusteella CSM-työssä hyödynnettävä data linkittyy palvelun käytön määrällisiin mittareihin. Ainoa poikkeus proaktiivisen työskentelyn tukena käytettävien mittareiden kohdalla on NPS (net promoter score, eli nettosuositusarvo), joka kertoo miten todennäköisesti asiakkaat suosittelevat yritystä tai palvelua (H1, H2, H4). NPS-arvosanaa on hyvä hyödyntää asiakkaan tyytyväisyystason indikaattorina, mutta toisaalta H2 kritisoi sen käyttöä CSM:n arvioimisessa (esimerkki 10).

- (10) Meillä on ollut NPS niinku CSM:n omistama KPI. Ja että tavallaan oikeasti, että sillä arvioitiin meidän onnistumista, ja mä tajusin, että miksi se on niin hirveän huonoa se, koska meillä ei ole täyttä niinku vastuuta siihen, eikä pitäisikään olla. Tavallaan se pitäisi olla niinku company wide ja niinku omistajuus ihan siellä niinku tuotetasolla esimerkiksi. (H2)

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että datalla on kaikkien haastatteluiden perusteella merkittävä rooli proaktiivisen CSM-työn tukena ja työkaluna. Vaikka erilaisia mittareita ja tapoja seurata on useita, kaikki haastateltavat korostivat datan tärkeyttä omassa työssään.

#### **4.4 Asiakasuskollisuuden ulottuvuuksien epätasapaino**

Tutkimuksen kannalta merkittävä havainto liittyy asiakasuskollisuuden muodostumiseen. B2B SaaS -kontekstissa asiakasuskollisuus rakentuu vahvasti käytännön ja käyttäytymisen kautta. CSM varmistaa palvelun mutkattoman käyttökokemuksen ja arvon

saavuttamisen. Asiakasuskollisuuden asenteellinen ulottuvuus muodostuu tässä prosessissa viiveellä vasta palvelun käytön ja pidemmän onnistuneen yhteistyön myötä.

Kysyttäessä asiakasuskollisuudesta CSM:n kontekstissa, lähestyvät haastateltavat sitä asiakaspoistuman (churn) kautta (H1, H4) tai vaihtoehtoisesti sen vastakohtaan, eli asiakaspysyvyyden kautta (H2, H3). Asiakasuskollisuuteenkin suhtaudutaan siis toteutuneen ja matemaattisesti mitattavan käyttäytymisen kautta. H1 alleviivaa vastauksellaan tätä näkökulmaa tunnistuen samalla sen puutteet (esimerkki 11).

- (11) Jes ja asiakasuskollisuutta vähän mitä sivusin aikaisemminkin, niin ensimmäinen metriikka sille on se, että mikä osuus olemassa olevista sopimuksista uusiutuu seuraavalle kaudelle rahallisesti, prosentuaalisesti, kappalemäärällisesti. Mun mielestä se niinku ihan se kertoo lopulta niinku mustavalkoisesti kaiken ja ei mitään. (H1)

Käyttäytymisperusteinen uskollisuus toimii siis lähtökohtana asiakassuhteen rakentamiselle. CSM-asiantuntijat varmistavat proaktiivisella työllään palvelun käytön integroimisen asiakkaan toimintamalleihin. Käyttönoton (onboarding) merkitys korostuu kaikissa haastatteluissa (H1, H2, H3, H4). H3 avaa kattavasti vastauksissaan, miten asiakkaan matka palvelun parissa käynnistetään proaktiivisella tekemisellä (esimerkki 12) ja miten jo tässä vaiheessa on tärkeää ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa sekä tavoitteita arvon saavuttamisen takaamiseksi yhteistyön edetessä (esimerkki 13).

- (12) Käytännössä pari ekaa kuukautta, toki vähän riippuu, joillakin saattailta vähän lyhkäisempi jollakin vähän pidempi, mutta pyöreästi 2–3 ekaa kuukautta on tämmöistä niin kun onbordausta eli sitä käyttöönottoa vähän riippuen onko se niinku meidän alustassa olo, onko se sitten tota jotain muuta tämmöistä mitä me palvelulla niinku tarjotaan yrityksille, niin pari ekaa kuukautta on semmoista niinku käyttöönottoa ja sitten kaikki muu tekeminen siinä on sitä perinteistä asiakastyötä, eli ollaan pari kertaa sitten vuoden aikana yhteydessä niinku proaktiivisesti ite asiakkaaseen, katsotaan käyttäkö meidän palvelu aktiivisesti, ja varsinkin jos asiakkaalla on tapahtunut niin erinäköisiä muutoksia mitä me ollaan huomattu. (H3)

- (13) Pyritään niinku hyvällä kartoituksella ymmärtämään sitä asiakkaan liiketoimintaa että selvitetään niin kuin mihin tarkoitukseen se meidän palvelu heille niin kuin käytössä, mutta niin niin kysymään, niin kuin sen puolen asioista tarkemmin, mutta myöskin me halutaan niin kuin ymmärtää kokonaisuutta eli esimerkiksi myynnin tai markkinoinnin fokusalueita, koska halutaan niinku

saada kokonaisvaltainen käsitys siitä, jotta me voidaan sitten ymmärtää, että onko se nykyinen ratkaisu hyvä. (H3)

Haastatteluissa käyttäytymisperusteiseen uskollisuuteen johtavat toimenpiteet korostuvat merkittävästi (H1, H2, H3, H4). Toisaalta asenteellisen uskollisuuden koetaan usein muodostuvan viiveellä käyttäytymisperusteisen uskollisuuden rinnalle. B2B SaaS-palvelun aktiivisen käytön juurruttaminen osaksi asiakkaan toimintamalleja mahdollistaa arvopotentialin toteutumisen. Tämä johtaa ajan myötä vahvaan luottamukseen ja suositteluhalukkuuteen, josta H1 kertookin asiakasuskollisuuden yhteydessä (esimerkki 14). Luottamusta ja sitä kautta mahdollisesti asenteellista sitoutumista rakentaa myös rehellisyys sekä asiakkaan edun asettaminen etusijalle pitkäjänteisen yhteistyön rakentamiseksi (esimerkki 15).

(14) Sitten sen lisäksi mitä niinku asiakasuskollisuutta mitataan on mun mielestä se, että niin kuin mikä osa asiakkuuksista on sellaisia, että niitä saadaan esimerkiksi referoida julkisesti, on auki kirjoitettuja use caseja, jota voidaan sitten taas niin kuin kertoa markkinoinnissa ja myynti voi hyödyntää, eli tavallaan mitkä on niitä champion-tason asiakkuuksia, jotka puolestapuhuu teidän työkalun tai softan niin kuin hyödyistä ja mielellään tekee sen julkisesti. (H1)

(15) Asiakas saa semmoisen kuvan, että hei, tässä tää henkilö ajattelee mua eikä nimenomaan sitä oman firman niin kuin bisnes-etua tässä näin, jos mä sanon että teidän ei kannata tilata vaikka näitä lisäominaisuuksia koska te ette saa näistä oikeasti niin paljon irti, että te ette hyödynnä vaikka nykyistä ratkaisua sopimuksen piirissäkään. Laitetaan tää kuntoon ja katsotaan sitten nää asiat. Niin tämmöiset asiat muutamissa keisseissä on asiakas muistanut ja muistanut sitten mainita että hei, että jatketaan teidän kanssa, että tää on ollut hyvä ja luottamus niin sanotusti pitänyt eikä olla niin sanotusti lupailtu liikoja. (H3)

Asiakasuskollisuuden kehittymisen haasteeksi nimetään se, että asiakkaan luottamus henkilöityy yksittäiseen asiantuntijaan organisaation tai sen brändin sijaan (H1, H2, H3, H4). Tämä aiheuttaa merkittävän riskin asiakaspoistuman tiimoilta henkilöstön vaihtumisen yhteydessä. Ratkaisuna kyseisen ongelman välttämiseksi H4 (esimerkki 16) ja H1 (esimerkki 17) tarjoavat asiakkuuksien liikuttelua tekijältä toiselle, tai vaihtoehtoisesti vähintään kahden asiantuntijan liittämistä jokaiseen merkittävään asiakkuuteen.

- (16) Se riippuu niin asiakkaasta, että joskus se on sitten se henkilökohtainen suhde ja sitten on myös ehkä työtapa, että meillä oli tiimissä oli henkilöstövaihdoksia. Sitten vähän vaihdettiin noita asiakkuuksia, kun esimerkiksi jaettiin vähän kahteen osaan tiimiä niinku rooleittain. Niin sieltä sitten esimerkiksi sain heti asiakkaita palaveriin ja ensimmäisessä palaverissa tehtyä lisämyyntiä. (H4)
- (17) Niin toi on mun mielestä se tosi konkreettinen, että aina vähintään kaksi silmäparia firman puolelta tuntee ja tietää ja on tavannut sitten ne niinku asiakkuudet muutosten varalle, ja kun semmoinen tulee eteen, niin sitten tavallaan se handoverin viestiminen ja varmistaminen, että asiat etenee jatkossa sovitusti, helpottuu huomattavasti. (H1)

Haastatteluiden perusteella käyttäytymisperusteisen uskollisuuden rooli koetaan CSM-asiiantuntijoiden keskuudessa asenteellista uskollisuutta suuremmaksi. Toisaalta nämä kaksi ulottuvuutta myös tukevat toisiaan ja ilmenevät usein asiakkuuden eri vaiheissa siten, että käyttäytymisperusteinen uskollisuus kehittyy tyypillisesti ennen asenteellista uskollisuutta.

## 5 Johtopäätökset

Tässä luvussa vedetään yhteen tutkimuksen keskeisimmät löydökset. Luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin, eli millaisilla customer success managementin proaktiivisilla toimenpiteillä asiakkaan saavuttaman arvon toteutumista tuetaan, sekä miten customer success management heijastuu asiakasuskollisuuteen? Lisäksi luvussa nostetaan esiin tutkimustulosten perusteella liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia, ja pohditaan tutkimuksen rajoituksia sekä jatkotutkimusehdotuksia.

### 5.1 Keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, miten customer success management (CSM) esittää asiakasuskollisuutta B2B SaaS -yrityksissä. Kuten tulokset osoittavat, CSM toimii proaktiivisilla toimenpiteillään kriittisenä tekijänä tarjotun palvelun arvopotentiaalin toteutumiseen asiakkaan käytössä. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen keskeisimmiksi CSM:n toimenpiteiksi nousivat palvelun käyttöönoton varmistaminen (onboarding), ennakoiva palvelun käyttödatan seuranta ja säännölliset katsaukset asiakkaan kanssa seurantapalaverien muodossa. Tulokset vahvistavat teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn näkemyksen CSM:n edustavan siirtymää reaktiivisesta asiakkuudenhallinnasta kohti proaktiivisempaa arvon yhteisluonnin mahdollistajana. Tulokset ovat vahvasti linjassa tutkimuskirjallisuuden kanssa jakamalla Adamsin (2019) näkemykset käyttöönoton varmistamisen, sekä käynnissä olevan yhteistyön jatkuvan arvioimisen datan ja säännöllisten yhteydenottojen muodossa. Hiltonin ja muiden (2020) näkemys puhtaasta asiakasarvon varmistamisesta lähes palveluntarjoajan oma etu on sen sijaan ristiriidassa CSM:n myynnillisen luonteen osalta. Teoreettisen viitekehysten tavoin arvon dokumentointi ja viestintä asiakkaille (Eggert ja muut, 2020) nousi haastatteluissa esiin, mutta jäi muiden CSM:n proaktiivisten toimien varjoon.

Toiseen tutkimuskysymykseen, eli CSM:n heijastumiseen asiakasuskollisuuteen havainnot ovat mielenkiintoisia asiakasuskollisuuden ulottuvuuksien näkökulmasta. Tutkimus osoittaa, että CSM vahvistaa ennen kaikkea käyttäytymiseen perustuvaa uskollisuutta varmistamalla, että SaaS-palvelu on integroitu osaksi asiakkaan prosesseja, käyttö on säännöllistä ja tuottaa asiakkaalle konkreettista arvoa. Tämä sisältää riskin niin sanotun valeuskollisuuden muodostumiseen, eli tilanteeseen, jossa asenteellinen uskollisuus jää vajaaksi ja riski asiakaspoistumalle kasvaa (Dick ja Basu, 1994), mikä lisää matalien vaihtokustannusten B2B SaaS -maailmassa asiakaspoistuman riskin kasvamiseen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että CSM:n kyky luoda kestävää uskollisuutta perustuu proaktiivisuuteen ja aihepiirin lähestymiseen käyttäytymiseen perustuvan uskollisuuden varmistamisen kautta. Teoreettiseen viitekehykseen viitaten tämä tarkoittaa sitä, että palveluntarjoajan on onnistuttava vakuuttamaan asiakas myös emotionaalisella ja asenteellisella tasolla varmistamalla ensin arvon toteutuminen, osoittamalla toteutunutta arvoa asiakkaalle, sekä tätä kautta rakentamalla luottamusta asiakkaaseen pitkäjänteisesti.

Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio tulee CSM:n ja asiakasuskollisuuden teorioiden yhteen saattamisesta. Kirjallisuuden perusteella laadittu teoreettinen viitekehys ja puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla analysoitu yhteys käytäntöön tuovat esiin tietoa, mitä alan tutkimuskentässä ei aiemmin ole löytynyt. Erityisesti epätasapainossa oleva yhteys asiakasuskollisuuden eri ulottuvuuksiin on uusi lähestymiskulma, joka avaa hyviä mahdollisuuksia myös jatkotutkimukselle.

## **5.2 Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset**

Yksi merkittävimmistä haasteista CSM-työn kohdalla on toiminnan organisointi siten, ettei reaktiivinen tukirooli sotke toiminnan proaktiivista ydintä. Työhön kuuluu tietty

määrä reaktiivista asiakkaiden yhteydenottoihin reagointia, mutta proaktiiviselle työlle on turvattava riittävä osuus. Liikkeenjohdon on varmistettava, että CSM-tiimillä on tarvittavat resurssit keskittyä asiakkuuksien strategiseen kehittämiseen silloinkin, kun asiakas ei sitä aktiivisesti pyydä. Tämä edellyttää siis investointeja automaation ja analytiikan työkaluihin, sekä CSM-tekijöiden roolien ja palkkiojärjestelmien tarkoituksenmukaiseksi rakentamista.

Toinen konkreettinen kehitysehdotus on asenteellisen asiakasuskollisuuden aktiivinen huomioiminen. Pelkkä korkea palvelun käyttöaste ei takaa pitkäaikaista sitoutumista, joten yrityksen tulisi mittareitaan, kuten asiakkuuden terveyttä, suunnitellessaan huomioida myös laadullisten mittareiden merkitys. CSM:n tulee kysyä rakentamaan asiakassuhteita myös siten, että asiakas luottaa palveluntarjoajaan ja näkee yhteistyössä laajempaa strategista arvoa.

Tutkielman edetessä nousi esiin CSM:n todellinen, erittäin myynnillinen luonne. Työn myynnillinen aspekti tulee esimerkiksi oikeanlaisilla palkkiointimalleilla rakentaa sellaiseksi, että yritys saa kasvatettuaan nykyasiakkuuksien liikevaihtoa vaarantamatta CSM-tiimin luotetun neuvonantajan roolia asiakkaan silmissä, joka mahdollistaa arvon yhteisluonnin turvaamisen palvelun käytössä.

Neljäntenä konkreettisenä liikkeenjohdon kehitysehdotuksena nousee esiin saavutetun arvon toteutumisen dokumentointi ja osoittaminen erilaisia materiaaleja hyödyntäen asiakkaalle. Tämä edistää arvon yhteisluontia palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä rakentamalla asiakkaan asenteellista sitoutumista palveluntarjoajan palveluun ja brändiin. Tämä vähentää asiakaspoistuman riskiä sekä parhaimmillaan lisää asiakkaan halukkuutta maksaa enemmän ja suositella palvelua myös eteenpäin.

### 5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, ja sen aineisto koostuu rajoitetusta määrästä asiantuntijahaastatteluita. Vaikka haastattelut tarjoavat ymmärrystä CSM:n käytännöistä, tulokset edustavat ensisijaisesti asiantuntijoiden omaa näkemystä edustamiensa organisaatioiden toiminnasta. B2B SaaS -kenttä sisältää erittäin laajan valikoiman erilaisia palveluita, joten tuloksia ei voida yleistää koskemaan varmuudella kaikkia toimijoita. On myös huomioitava tutkimuksen tarkastelevan ilmiötä palveluntarjoajan näkökulmasta, eikä se näin ollen huomioi asiakkaan kokemuksia tai näkemyksiä CSM:n tai asiakasuskollisuuden aihepiireistä.

Jatkossa tutkimusta olisi hyödyllistä laajentaa koskemaan myös B2B-asiakkaan näkökulmaa ja kokemuksia proaktiivisesta CSM-toiminnasta sekä asiakasuskollisuudesta. Aiheen tutkiminen olisi erittäin hedelmällistä myös palveluntarjoajan näkökulmasta asiakasymmärryksen kasvamisen osalta.

Toinen ehdotus jatkotutkimukselle on aiheen kvantitatiivinen tutkiminen tämän tutkimuksen tarjoamien laadullisten havaintojen rinnalle. Määrällisellä analyysillä voidaan selvittää tiettyjen CSM-toimenpiteiden ja esimerkiksi asiakaspoistuman tai asiakasuskollisuuden yhteyttä laajemmassa mittakaavassa.

Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena tutkielman pohjalta tunnistetaan B2B SaaS -toimintakentän heterogeenisyyden laajempi tarkastelu. Kategorian palveluntarjoajat koostuvat erittäin laajasta joukosta eri kokoisia yrityksiä, jotka tarjoavat keskenään hyvin erityyppisiä palveluita erilaisille segmenteille. Tarkempi ymmärrys liiketoiminnan luonteesta ja ominaispiirteistä tulee huomioida myös CSM:n strategisessa suunnittelussa sekä käytännön toteuttamisessa, eli yhden ja samat toimintamallit eivät välttämättä johda optimaaliseen lopputulemaan.

## 5.4 Tekoälyn hyödyntäminen tutkielman tukena

Tämän tutkielman tekemisessä on hyödynnetty tekoälytyökaluja, kuten Perplexityä ja Googlen Geminiä, työn eri vaiheiden tukena. Tekoälyä on käytetty erityisesti tutkimusaiheen alkuvaiheen ideointiin, mahdollisten lähdemateriaalien ja tieteellisten julkaisujen kartoittamiseen sekä tekstien kääntämiseen kieleltä toiselle. Tekoälyn tuottamia ehdotuksia ja hakuja on siis hyödynnetty tutkielman työskentelyn ohjaamiseen ja tiedonhaun tehostamiseen, mutta kaikki käytetyt lähteet on tarkistettu alkuperäisistä julkaisuista niiden oikeellisuuden ja tieteellisen laadun takaamiseksi. Tekoälyä on käytetty avustavana työkaluna, ja kirjoittaja vastaa lopullisesta sisällöstä, analyysistä, esitetyistä väitteistä sekä johtopäätöksistä.

## Lähteet

- Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial marketing management*, 41(1), 15-26. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.008>
- Adams, R. (2019). *Practical Customer Success Management: A Best Practice Framework for Rapid Generation of Customer Success*. Oxford: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429060458>
- Ali, M. B., Wood-Harper, T., & Ramlogan, R. (2020). Challenges of value creation through cloud SAAS: business/IT alignment in service oriented industries.
- Benlian, A., Koufaris, M., & Hess, T. (2011). Service Quality in Software-as-a-Service: Developing the SaaS-Qual Measure and Examining Its Role in Usage Continuance. *Journal of management information systems*, 28(3), 85-126. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222280303>
- Berry, L. L. (2002). Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of relationship marketing (Binghamton, N.Y.)*, 1(1), 59-77. [https://doi.org/10.1300/J366v01n01\\_05](https://doi.org/10.1300/J366v01n01_05)
- Bolton, R. N. (2016). *Service excellence: Creating customer experiences that build relationships*. New York, New York (222 East 46th Street, New York, NY 10017): Business Expert Press.
- Bourdeau, B. L., Joseph Cronin, J., & Voorhees, C. M. (2024). Customer loyalty: A refined conceptualization, measurement, and model. *Journal of retailing and consumer services*, 81, 104020. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104020>
- Cambridge Dictionary. (n.d.). B2B. Noudettu 31.10.2025 osoitteesta: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/b2b>
- Charizanis, G., Mavridou, E., Vrochidou, E., Kalampokas, T., & Papakostas, G. A. (2025). *hodg. Applied sciences*, 15(12), 6508. <https://doi.org/10.3390/app15126508>
- Curiskis, S., Dong, X., Jiang, F., Scarr, M. (2023). A Novel Approach to Predicting Customer Lifetime Value in B2B SaaS Companies. *Journal of Marketing Analytics*. 587-601. <https://doi.org/10.1057/s41270-023-00234-6>

- Customer Success Association (2019). The definition of customer success. Noudettu 17.12.2025 osoitteesta <https://www.customersuccessassociation.com/library/the-definition-of-customer-success/>
- Dewarani, G., & Alversia, Y. (2023). The influence of customer involvement and engagement on co-creation of services, satisfaction, and loyalty: The case of Software as a Service. *Innovative marketing*, 19(2), 27–37. [https://doi.org/10.21511/im.19\(2\).2023.03](https://doi.org/10.21511/im.19(2).2023.03)
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Eggert, A., Ulaga, W., & Gehring, A. (2020). Managing Customer Success in Business Markets: Conceptual Foundation and Practical Application. *Journal of service management research*, 4(2-3), 121-132. <https://doi.org/10.15358/2511-8676-2020-2-3-121>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2nd edition.). Sage Publications.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2020). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (7., uud. p.). Tampere: Vastapaino.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Haile, N., & Altmann, J. (2016). Value creation in software service platforms. *Future generation computer systems*, 55, 495-509. <https://doi.org/10.1016/j.future.2015.09.029>
- Halawa, Y., & Shintaruni, S. (2025). Analysis of Value Co-Creation in the Subscription-Based Digital Economy. *JENOVA: Journal of Economics, Finance, Accounting, and Organizational Advancement*, 1(1), 12-24.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes. *Journal of Service Research*, 4(3), 230–247.

- Hilton, B., Hajihashemi, B., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2020). Customer Success Management: The next evolution in customer management practice? *Industrial marketing management*, 90, 360-369. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.001>
- Hochstein, B., Chaker, N. N., Rangarajan, D., Nagel, D., & Hartmann, N. N. (2021). Proactive Value Co-Creation via Structural Ambidexterity: Customer Success Management and the Modularization of Frontline Roles. *Journal of service research: JSR*, 24(4), 601-621. <https://doi.org/10.1177/1094670521997565>
- Hochstein, B., Rangarajan, D., Mehta, N., & Kocher, D. (2020). An Industry/Academic Perspective on Customer Success Management. *Journal of service research: JSR*, 23(1), 3-7. <https://doi.org/10.1177/1094670519896422>
- Hochstein, B., Voorhees, C. M., Pratt, A. B., Rangarajan, D., Nagel, D. M., & Mehrotra, V. (2023). Customer success management, customer health, and retention in B2B industries. *International journal of research in marketing*, 40(4), 912-932. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2023.09.002>
- Iglesias, O., Markovic, S., Bagherzadeh, M., & Singh, J. J. (2020). Co-creation: A Key Link Between Corporate Social Responsibility, Customer Trust, and Customer Loyalty. *Journal of business ethics*, 163(1), 151-166. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4015-y>
- Jalkala, A., & Keränen, J. (2014). Brand positioning strategies for industrial firms providing customer solutions. *The Journal of business & industrial marketing*, 29(3), 253-264. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2011-0138>
- Kamali, M., Zarea, H., Su, Z., & Soltani, S. (2021). The influence of value co-creation on customer loyalty, behavioural intention, and customer satisfaction in emerging markets. *Ad-minister : revista de la Escuela de Administración, Universidad EAFIT*, 39, 5-24. <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.39.1>
- Kircher, R., & Zipp, L. (2022). *Research methods in language attitudes*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108867788>
- Kotler, P., Armstrong, G., & Parment, A. (2016). *Principles of marketing (Scandinavian edition. 2nd edition.)*. Pearson.

- Kowalkowski, C., & Ulaga, W. (2024). Subscription offers in business-to-business markets: Conceptualization, taxonomy, and framework for growth. *Industrial marketing management*, 117, 440-456. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.01.014>
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. *Journal of marketing*, 80(6), 36-68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>
- Ma, D., & Kauffman, R. J. (2014). Competition Between Software-as-a-Service Vendors. *IEEE transactions on engineering management*, 61(4), 717-729. <https://doi.org/10.1109/TEM.2014.2332633>
- Mehta, N., Steinman, D. & Murphy, L. (2016). *Customer Success: How Innovative Companies Are Reducing Churn and Growing Recurring Revenue*. Wiley.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Ojala, A. (2013). Software-as-a-Service Revenue Models. *IT professional*, 15(3), 54-59. <https://doi.org/10.1109/MITP.2012.73>
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33–44.
- Oracle. (n.d.). What is SaaS (Software as a Service)? Noudettu 31.10.2025 osoitteesta: <https://www.oracle.com/applications/what-is-saas/>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Puusa, A., Reijonen H., Juuti P. & Laukkanen, T. (2016). *Akatemiasta markkinapaikalle*. Alma Talent.
- Russo, I., Confente, I., Gligor, D. M., & Autry, C. W. (2016). To be or not to be (loyal): Is there a recipe for customer loyalty in the B2B context? *Journal of business research*, 69(2), 888-896. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.002>
- Ryals, L., & Payne, A. (2001). Customer relationship management in financial services: Towards information-enabled relationship marketing. *Journal of strategic marketing*, 9(1), 3-27. <https://doi.org/10.1080/713775725>

- Schleckser, J. (2023). Increasing Software as a Service (SaaS) Customer Retention: Do Intangible Factors Matter?. *Engaged Management ReView*, 6(1), 2.
- Seppä, M., & Tanev, S. (2011). The future of co-creation. *Open Source Business Resource*.
- Simon, P., Bess, C., & Dyché, J. (2010). *The Next Wave of Technologies: Opportunities in Chaos*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Srinivasan, G., Sharma, D., Sharan, A., Bhandari, S., & Mohan, A. (2019). Enterprise customer success (cs) study and outlook. Noudettu 1.11.2025 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/2019-enterprise-customer-success-study-and-outlook.pdf>
- Tavşan, N., & Duran, C. (2020) SAAS APPLICATIONS ON CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT. In *International Marmara Social Sciences Congress IMASCON 2020-Autumn* (p. 250).
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A., & Ulaga, W. (2012). 'It's almost like taking the sales out of selling'—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial marketing management*, 41(1), 174-185. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.011>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2026). Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Noudettu 5.4.2026 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk#:~:text=Tieteellinen%20tutkimus%20voi%20olla%20eettisesti%20hyv%C3%A4ksytt%C3%A4v%C3%A4%20ja,ohjeistuksen%20mukaan%20luotettavuus%2C%20rehellisyys%2C%20arvostus%20ja%20vastuunkanto>.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vorontsov, N. (2025). Feature usage correlation with customer retention in the SaaS platform.
- Wieczerzycki, M., Ratajczak-Mrozek, M., Hauke-Lopes, A., & Colurcio, M. (2025). Value-in-context: Co-creation across different context levels in the service ecosystem. *The Journal of business & industrial marketing*, 40(1), 53-68. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2024-0049>

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of marketing*, 60(2), 31-46.  
<https://doi.org/10.1177/002224299606000203>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

#### 1. Johdanto ja tausta

- Kerro lyhyesti omasta roolistasi sekä vastualueestasi.
- Miten kuvailisit tarjoamaanne palvelua ja tyypillistä asiakkuuden elinkaarta?
- Miten CSM-tiiminne on organisoitu?

#### 2. Arvonluonti

- Miten määrittelette CSM:n?
- Miten varmistatte, että asiakkaat saavuttavat palvelunne arvopotentiaalin?
- Mitä toimenpiteitä teette ymmärtääksenne asiakkaan liiketoimintaa ja tavoitteita?

#### 3. Proaktiivisuus

- Missä määrin tekeminen on proaktiivista vs. reaktiivista?
- Mitä ennakoivia toimenpiteitä hyödynnätte?
- Miten hyödynnätte tässä dataa?
- Mitä toimenpiteitä huolestuttavat havainnot datasta aiheuttaa?

#### 4. Asiakasuskollisuus

- Seuraatteko asiakasuskollisuutta ja/tai muuta vastaavaa mittaria?
- Miten asiakasuskollisuutta mitataan SaaS-kotekstissa?
- Tarkentava kysymys asenteellisesta ja käyttäytymiseen perustuvasta uskollisuudesta.
- Miten näet henkilökohtaisen suhteen merkityksen SaaS-ympäristössä?

#### 5. Yhteenveto

- Onko CSM:lle suomenkielistä vastinetta?
- Miten arvioit CSM:n kehittyvän ja muuttuvan tulevaisuudessa?
- Tuleeko mieleen jotain muuta asiakasuskollisuuteen tai CSM:n liittyen, mikä jäi haastattelussa sanomatta tai käsittelemättä?