



Asiakaspoistuman minimointi ohjelmistoliiketoiminnassa

Tatu Toivio

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2022

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen Ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TOIVIO, TATU:
Asiakaspoistuman minimointi ohjelmistoliiketoiminnassa

Opinnäytetyö 38 sivua, joista liitteitä 0 sivua
Joulukuu 2022

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin ohjelmistoliiketoiminta-alan ja tarkemmin alalla nykyisin yleisesti käytössä olevien vuokralisenssien eli subscription-lisenssien asiakaspoistumaa ja sen minimointia. Asiakaspoistuma vaikuttaa subscription-liiketoimintamallilla toimivien ohjelmistoyritysten kannattavuuteen merkittävästi vuosittaisen laskutuksen ollessa usein tärkeimpiä mittareita yrityksen kannattavuudelle.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin asiakaspoistumaa eli churnia B2B ohjelmistoalalla toimivan Pk-yrityksen näkökulmasta. Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö ja sen tarkoituksena oli kehittää asiakkuuksien säilyttämisen ja asiakaspoistuman minimoimisen prosesseja olemassa olevaan kansainväliseen tieteelliseen tietoon ja metodeihin perustuen. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda jaottelut yrityksen erilaisiin asiakkaisiin ja luoda prosessit näiden asiakasryhmien hallintaan asiakkuuksien jatkumisen turvaamiseksi. Asiakkuuksien jaottelussa pyrittiin huomioimaan erilaisten asiakkaiden tarpeet ja odotukset toimittajaltaan ja ottamaan huomioon erilaisten asiakkuuksien kehittymismahdollisuudet resurssien kohdistamiseksi tehokkaasti.

Perustuen aiemmin kerättyyn teoretiseen tietoon, asiakkuudet päädyttiin lajittelemaan kolmeen eri kategoriaan, joille luotiin prosessit asiakkuuksien kehittämiseksi ja säilyttämiseksi niiden potentiaaliin ja valmiuksiin perustuen. Luodut prosessit mahdollistavat toiminnan skaalaamisen ja yhtenäistämisen yrityksen asiakkuuksien parissa ja varmistavat kontaktin säilymisen asiakkaaseen myös ilman käynnissä olevia yhteistyöprojekteja. Näin ollen mahdolliset ongelmat tai muutostarpeet löydetään ajoissa ja ne on mahdollista ratkaista asiakaspoistuman minimoimiseksi. Jatkossa asiakkuuksien jaottelua tulee kehittää edelleen luodakseen siitä mahdollisimman yksiselitteinen ja selkeä toiminnan skaalaamiseksi ja jotta jaottelu vaatisi mahdollisimman vähän aiempaa tuntemusta asiakkaasta.

Asiasanat: asiakaspoistuma, asiakaspito, asiakkuudenhallinta,

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

TOIVIO, TATU:
Minimising Churn in Subscription-Based Software Business

Bachelor's thesis 38 pages, appendices 0 pages
December 2022

This thesis covered churn in a subscription-based software business. Churn is a crucial metric for software companies and has a large impact on the margins of subscription-based business, which relies heavily on recurring revenue.

In the thesis churn was studied in business-to-business field from the point of view of an SMB software company. The purpose of this practical thesis was to develop the processes of churn prevention in the company based on current international scientific methodology and studies. The objective was to create customer profiles for the company's different customers and to create clear processes for the development and renewal of these customer segments. The customer profiles were created to match the needs and expectations that different customers have for their software provider and to recognize the development potential of the customers for efficient allocation of resources.

Based on the theory collected earlier the customer accounts were divided into three categories, and processes were created for the development and renewal based on their potential and maturity. The processes allow to scale and harmonize the way customers are managed in the company and ensure that contact is maintained even when no projects are active with the customer. This ongoing dialogue makes it possible to discover any problems or changes that are needed at the customers earlier, which gives a possibility to resolve the issues to minimise churn. In the future the account profiles can be developed further to make them as simple as possible to increase scalability and reduce the need for prior knowledge of the customer.

Key words: churn, customer retention, account management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	ASIAKKUUDENHALLINTA OHJELMISTOLIIKETOIMINNASSA	7
	2.1 Subscription liiketoimintamalli	7
	2.2 Asiakkuuden elinkaaren vaiheet.....	8
	2.2.1 Uusmyynti.....	10
	2.2.2 Ratkaisun implementointi	10
	2.2.3 Laajentaminen	11
	2.2.4 Sopimuksen uusiminen	12
3	ASIAKASPOISTUMA ELI CHURN.....	14
	3.1 Churn ohjelmistoliiketoiminnassa	14
	3.1.1 Erityyppinen churn.....	14
	3.1.2 Churnin syyt	15
	3.2 Churnin vaikutukset liiketoimintaan	16
	3.2.1 Churnin mittaaminen	18
	3.3 Kuinka kamppailla churnia vastaan.....	19
4	ASIAKKUUKSIEN JAOTTELU.....	23
	4.1 Asiakkuuksien jaottelu resurssien keskittämiseksi	23
	4.2 Avainasiakkaiden tunnistus- ja valintamatriisi	23
5	PROSESSIEN KEHITTÄMINEN YRITYKSESSÄ	26
	5.1 Opinnäytetyön kehitysprojektin tarkoitus.....	26
	5.2 Alkutila	26
	5.3 Asiakkuuksien jaottelu.....	28
	5.4 Toimintamallit churnin minimoimiseksi	31
	5.4.1 Ylläpitoasiakkuus.....	32
	5.4.2 Avainasiakkuus.....	33
	5.4.3 Kehitysasiakkuus.....	34
	5.5 Case-esimerkit mallien vaikutuksesta käytännössä	35
6	POHDINTA JA JATKOKEHITYS	37
	LÄHTEET.....	38

LYHENTEET JA TERMIT

Subscription-lisenssi	Vuokralisenssi
Churn	Asiakaspoistuma
MRR (Monthly Recurring Revenue)	Kuukausittainen laskutus
ARR (Annual Recurring Revenue)	Vuosittainen laskutus
Upsell	Lisämyynti
Downsell	Sopimuksen arvon pieneneminen

1 JOHDANTO

Monet ohjelmistotoimittajat ovat siirtyneet subscription-liiketoimintamalliin, jossa asiakas vuokraa käyttöoikeuden ohjelmistoon esimerkiksi vuodeksi kerrallaan. Malli tuo toistuvaa vuosittaista liikevaihtoa yrityksille, mutta samalla suurempien alkuinvestointien väheneminen pienentää asiakkaiden kynnystä vaihtaa toimittajaa. Näin ollen hyvät asiakassuhteet ja hyvän asiakaskokemuksen ylläpitäminen tulee entistä tärkeämmäksi kerran voitettujen asiakkuuksien säilyttämiseksi. Eri-laisia keinoja asiakkaiden säilyttämiseksi on useita, mutta yleisesti voidaan rajata tärkeimmiksi arvon luominen asiakkaalle ja asiakaskokemus.

Opinnäytetyössä kehitettävät asiat nousivat esille kokemuksen kautta työskennellessä yrityksessä kyseisten asioiden parissa. Opinnäytetyön tekijä on itse työskennellyt yrityksessä noin kaksi vuotta asiakasvastaavana ja sopimusuusinoista vastaavassa roolissa. Kehityskohtia nousi sopimusten uusintaprosessien yhtenäistämisestä ja kehittämisestä sekä asiakkuuksien hallinnan kehittämisestä skaalautuvampaan muotoon. Lisäksi yrityksen mahdollisen kasvun edessä nähtiin tarve luoda yksinkertaiset prosessikuvaukset erilaisten asiakkaiden hallinnoimiseksi sopimusuusintojen näkökulmasta

Erilaisilla asiakkailla on myös hyvin erikaltaisia odotuksia ohjelmistotoimittajaltaan sekä erilaiset kehittymismahdollisuudet yhteistyölle. Nämä erilaiset asiakkuudet on syytä tunnistaa ja positioida oikein suunniteltaessa toimia asiakkaiden säilyttämiseksi. Vahvasti kilpaillulla ja globaalilla ohjelmistoalalla asiakkaan tarpeisiin vastaaminen ja yhteistyön jatkuva kehittäminen on elintärkeää molemminpuolisesti hyödyllisen asiakassuhteen luomisessa ja ylläpitämisessä.

2 ASIAKKUUDENHALLINTA OHJELMISTOLIIKETOIMINNASSA

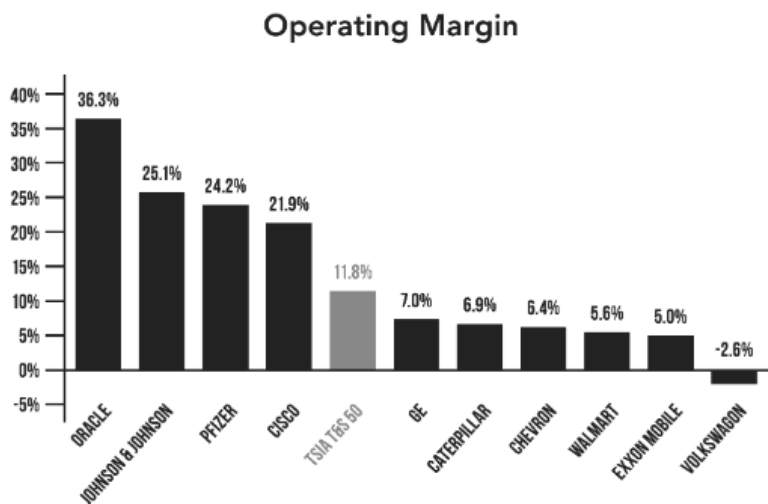
2.1 Subscription liiketoimintamalli

Ohjelmistoliiketoiminta on viimeisen vuosikymmenen aikana kokenut suuren muutoksen. Pitkään valtaosa kaupankäynnistämme on kiteytynyt omistamiseen. Asiakkaat ostavat yritysten myymiä tuotteita ja palveluita ja tämän jälkeen omistavat kyseisen asian (Baxter 2015, 2). Sama periaate piti paikkansa pitkään myös ohjelmistoalalla. Viimeisen vuosikymmenen aikana kuitenkin alan standardiksi ovat nousseet niin sanotut vuokralisenssit, joiden käytöstä asiakas maksaa esimerkiksi vuodeksi eteenpäin, eli laajemmin subscription-liiketoimintamallina tunnettu malli. Tässä mallissa asiakkaat maksavat toistuvaa korvausta käyttöoikeudesta ohjelmistoon, esimerkiksi vuoden jaksoissa kerrallaan (Baxter 2015, 3).

Muutos on tuonut uusia haasteita alalla toimiville yrityksille, mutta luonut myös paljon uusia mahdollisuuksia kehittää yrityksen liiketoimintaa. Subscription liiketoiminta mahdollistaa helposti ennakoitavan ja jatkuvan liikevaihdon luomisen (Lah & Wood 2016, 10). Subscription liiketoimintamalli mahdollistaa myös paremman ja läheisemmän asiakassuhteen, sillä suhde toimittajan ja asiakkaan välillä on jatkuvaa koko asiakkuuden ajan (Baxter 2015, 2)

Subscription liiketoimintamallin tuottama liikevaihto on jatkuvuutensa vuoksi usein myös korkeakatteista. Asiakkaaseen liittyvät kulut ovat alun jälkeen usein suhteellisen matalia ja mahdollistavat yritykset maksimoimaan tuottoaan olemassa olevista asiakkaista ja keskittymään uusien asiakkaiden hankintaan. Teknologiyritysten keskimääräinen käyttökate on melko korkea verrattuna monen muun toimialan yrityksiin. (Lah & Wood 2016, 40).

Kuviossa yksi vertaillaan muutamien ohjelmistoyritysten ja TSIA T&S 50 teknologia ja palveluyritys-indeksin käyttökatteita muilla aloilla toimiviin yrityksiin nähden. Kuvioista on nähtävissä ohjelmistoyritysten jopa keskivertona kykenevän suhteellisen hyvään käyttökateprosenttiin ja parhaimmillaan saavuttavan erittäin korkeita tasoja.



KUVIO 1. Käyttökatteiden vertailu eri toimialoilla toimivien yritysten välillä (Lah & Wood 2016, 40)

Kannattavan liiketoiminnan takaamiseksi subscription liiketoimintamallilla toimivien yritysten on kuitenkin kyettävä minimoimaan asiakaspoistumansa, jotta jatkuvista kassavirroista saatava hyöty pysyy jatkossakin. Mehta, Steinman, Murphy ja Martinez (2016) painottavat, kuinka subscription liiketoiminnan edelläkävijät oppivat hyvin nopeasti, että uutta liiketoimintaa on yksinkertaisesti mahdotonta tuottaa riittävän nopeasti, mikäli olemassa olevat asiakkaat poistuvat liian nopeaa tahtia. Nykypäivänä Churn eli asiakaspoistuma on yleisesti tunnettu käsite ohjelmistotalalla ja yksi subscription liiketoiminnan tärkeimpiä mittareita. Uusien asiakkaiden hankinta ja markkinaosuuden kasvattaminen on toki tärkeää, mutta toistuvaan liikevaihtoon perustuvassa liiketoimintamallissa laskutettavan liikevaihdon säilyttäminen ja kasvattaminen on tärkeintä terveellisen liiketoiminnan säilyttämiseksi. Onnistuakseen tässä yrityksen täytyy samanaikaisesti tehdä onnistunutta uusasiakashankintaa, ylläpitää riittävän matala asiakaspoistuma sekä tehdä onnistunutta lisämyyntiä olemassa oleville asiakkaille (Mehta, Steinman, Murphy & Martinez 2016).

2.2 Asiakkuuden elinkaaren vaiheet

Asiakkuuden elinkaari ohjelmistoliiketoiminnassa, kuten lähes kaikessa muussakin liiketoiminnassa alkaa usein uuden asiakkuuden solmimisesta ja sitä ennen

käytävistä neuvotteluista. Subscription-mallilla toimivissa ohjelmistoliiketoiminoissa asiakkuus tosin eroaa perinteisestä liiketoiminnasta alussa tapahtuvan asiakkuuden solmimisen jälkeen kuitenkin suuresti. Perinteisessä liiketoiminnassa, kuten tavaroiden ja hyödykkeiden myynnissä asiakassuhteeseen panostukset keskittyvät usein suurimmalta osaltaan ostopäätökseen ja siihen liittyvään toteutukseen. Subscription liiketoiminnassa asiakassuhde vasta alkaa ostopäätöksestä (Mehta ym. 2016). Vaikka eteenpäin katsovilla yrityksillä asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus ovat aina olleet tärkeitä, jatkuvaan liikevaihtoon perustuvassa kaupassa nämä ovat yhtä elintärkeitä asioita kuin ennen asiakkuutta tehty myynti. Asiakkuus voi muuttua kannattavaksi vasta myöhemmin tulevaisuudessa ja mikäli jotain menee pieleen ratkaisun käyttöönotossa tai se ei vastaa asetettuja odotuksia asiakas voi vaihtaa kilpailevaan ratkaisuun tai toimittajaan (Lah & Wood 2016, 186).

Ohjelmistojen hankkiminen B2B-markkinoilla (Business to Business) on muuttunut huomattavasti kevyemmäksi prosessiksi. Alun kustannukset ovat laskeneet huomattavasti, kun ohjelmiston hintaa ei makseta kerralla vaan jaksotetusti. Myös asiakkaalta vaaditut resurssit sekä muut sidotut kustannukset ovat laskeneet erilaisten pilviratkaisujen myötä (Mehta ym. 2016)

Alussa tapahtuvan myyntityön lisäksi jokainen vuorovaikutustilanne asiakkaan koko elinkaaren aikana ja mahdollisten ongelmien esiintyessä on tärkeää asiakassuhteen luomisessa. Organisaatioiden pitää siis kyetä olemaan samaan aikaan erittäin asiakaslähtöisiä, eli säilyttämään asiakas kaiken toimintansa keskipisteenä, sekä tuottamaan paras tai yksi parhaista tuotteista markkinoilla pärjätäkseen kilpailijoilleen ja täyttääkseen asiakkaiden odotukset (Buttle & Maklan 2015).

Lah ja Wood 2016 jakavat asiakkaan elinkaaren subscription-liiketoiminnassa neljään osaan, jota havainnollistetaan kuviossa 2. Alkaen uudelle asiakkaalle onnistuneesta myynnistä, joka kuvataan kuviossa kaksi termillä ”land”, päättyen sopimuksen uusimiseen. Uuden asiakkuuden solmimisen jälkeen ratkaisu on adoptoitava, eli otettava käyttöön onnistuneesti ja sen käyttöä on laajennettava asiakasyrityksen sisällä (expand). Onnistuneessa liiketoiminnassa tämä elämänskaari

on luonnollisesti jatkuva kierre, jossa sopimusten uusinnan jälkeen ihanteellisessa tilanteessa siirrytään takaisin laajennusvaiheeseen.



KUVIO 2. Asiakkuuden kulku ohjelmistopalveluissa. (Lah & Wood 2016, 186)

2.2.1 Uusmyynti

Uusasiakasmyynti on luonnollisesti kaikille B2B yrityksille tärkeä osa liiketoimintaa, mutta nykyisissä subscription liiketoimintamalleissa se on ennemminkin asiakassuhteen alku. Aiemmin myös ohjelmistoliiketoiminnassa liiketoimen tapahtuessa vain kerran, myyjän oli maksimoitava siitä saatava rahallinen hyöty. Näin ollen ohjelmiston ja siihen liittyvän rautatavaran ja implementoinnin alkukustannukset olivat hyvin korkeat. (Mehta ym. 2016.) Nykyisin alun transaktio on enemmänkin ovenavaus tulevalle liiketoiminnalle, vaikka luonnollisesti päätökset ovat edelleen tarkkaan harkittuja ja usein strategisia päätöksiä.

2.2.2 Ratkaisun implementointi

Implementointivaihe kuvaa eri aktiviteetteja, joilla varmistetaan, että asiakas ottaa ostetun ratkaisun käyttöön onnistuneesti ja parhaalla mahdollisella tavalla (Lah & Wood 2016, 186). Tämä vaihe on aivan yhtä tärkeä onnistuneen asiakkuuden osalta kuin alun myyntiprosessi. Vaikka asiakas olisi saatu vakuutettua tuotteen hyvydestä, täytyy se pystyä myös implementoimaan todellisuudessa.

Epäonnistunut implementointivaihe voi aiheuttaa laajaa tyytymättömyyttä ja pahimmassa tapauksessa asiakkuuden menettämisen.

Tärkeässä osassa implementointia on myös asiakkaiden käyttäjien kouluttaminen. Pidemmissä myyntiprosesseissa koulutusta ja opetusta tapahtuu toki jo myyntivaiheessa, mutta syvempi kouluttaminen tapahtuu usein implementointivaiheessa. Mitä onnistuneempi kouluttaminen on ja asiakas saadaan toimimaan parhaiden toimintatapojen mukaan sitä nopeammin liiketoiminnalliset hyödyt ovat odotettavissa näkymään sekä asiakkaan, että myyjän puolella. Lisäksi, jos odotukset on asetettu oikein myyntivaiheessa, asiakastyytyväisyyden voi odottaa olevan sitä korkeammalla mitä onnistuneempi koulutusvaihe on. (Quick & Kelly 2022.) Implementointiin lukeutuvat myös erilaiset tekniset muutokset ja räätälöinnit ohjelmistoon asiakkaan tarpeiden mukaan.

2.2.3 Laajentaminen

Laajennusvaiheessa pyritään saamaan asiakas laajentamaan implementoidun ratkaisun käyttöä organisaatiossaan, tai ottamaan käyttöön sen muita toiminnallisuuksia tai myyvän tahon muita ratkaisuja. Tällä pyritään luonnollisesti lisäämään asiakkaasta saatavaa rahavirtaa. Laajentamisvaiheeseen liittyvät vahvasti termit ristikkäismyynti ja upselling. Upselling-termi viittaa olemassa olevalle asiakkaalle myytäviin lisäkäyttäjiin tai uusiin toiminnallisuuksiin heidän jo käyttämästään ratkaisusta. Ristikkäismyynnissä taas puhutaan myydessä asiakkaalle muita toimittajan ratkaisuja käytössä olevan teknologian lisäksi (Lah & Wood 2016, 186).

Liikevaihdollisten tavoitteiden lisäksi laajentumisvaiheessa pyritään tiivistämään suhdetta asiakkaaseen. Asiakkaiden uskollisuutta ja sitoutuneisuutta koetetaan kehittää ja luoda uusia kosketuspintoja asiakasorganisaation sisällä laajentaakseen yhteistyötä eri osastoille ja eri toimintoihin (Gordon 2013, 77–78).

Tärkeä osuus olemassa olevien asiakkuuksien kehittämisessä on, että asiakkuuksia ei ryhmitellä liikaa heidän alkuperäisen tarpeensa perusteella. Asiak-

kuuksien osalta on syytä jatkuvasti kehittää yhteistyötä ja vähintään esitellä yrityksen koko tarjoama asiakkaalle välttääkseen tilannetta, jossa asiakas kääntyy kilpailijan puoleen, koska ei ollut tietoinen, että ongelmaan olisi löytynyt ratkaisu myös nykyiseltä toimittajalta. (Cooper 2012.)

2.2.4 Sopimuksen uusiminen

Ohjelmistosopimuksen uusinta on elinkaaren kulun viimeinen vaihe. Tosin pyrkimys luonnollisesti on, että vaihe ei todellisuudessa jää viimeiseksi vaan siitä päästään takaisin laajennusvaiheeseen. Subscription sopimusten uusiminen ei ole sama kuin perinteisten omistuslisenssien uusiminen, joissa ohjelmiston omistusoikeudesta sekä mahdollisesta rautatavarasta on jo maksettu alkuun suuria summia. Subscription liiketoiminnassa asiakkaalle on suuri neuvotteluvoima, vaikka ohjelmistot usein ovatkin kriittinen osa päivittäistä toimintaa. Suurten alkukustannusten puuttuminen ohjelmistojen ja raudan osalta eivät vangitse asiakasta lainkaan yhtä vahvasti yhteen toimittajaan kuin omistuslisenssit. (Mehta ym. 2016.) Asiakkaalla on siis paremmat lähtökohdat neuvotella sopimustaan uudesta tai vaihtaa täysin toimittajaa vahvasti kilpailluilla ja globaaleilla markkinoilla.

Sopimuksen uusimisprosessi on hyvä aloittaa ajoissa ennen sopimuksen umpeutumista. Tämä antaa mahdollisuuden saada tietoa asiakkaan tyytyväisyydestä ja aikomuksesta jatkaa sopimusta. Tarkkailemalla asioita, kuten käyttömäärän muutokset, yhteistyöhalukkuus tai datan jako toimittajalle päin voi tehdä päätelmiä asiakkaan tyytyväisyydestä ja halukkuudesta jatkaa yhteistyötä. Asiakkaan päätökseen pitää päästä vaikuttamaan ennen kuin he ovat tehneet päätöksen sopimuksen jatkamisesta, sillä kerran lopetuspäätöksen tehneen asiakkaan mieltä on huomattavasti vaikeampi muuttaa. Hyvänä pidetty aika alkaa keskittymään asiakkaan tulevaan sopimusuusintaan on pienempien asiakasyritysten kohdalla noin kuukausi ennen sopimuksen uusiutumista ja suurten yritysten kohdalla 90 päivää ennen sopimuksen uusiutumispäivää. (Gold & Tzuo 2020.)

Järjestelmällisellä ja onnistuneella sopimusuusintaprosessilla sekä onnistuneella customer success -toiminnalla pystytään ennakoimaan ja sitä kautta vähentämään mahdollista asiakaspoistumaa ja pyrkimään korjaamaan sen syynä olevat ongelmakohdat (Mehta ym 2016). Customer success on nykyisin varsinkin ohjelmistoalalla hyvin yleinen toiminto, jonka päävastuisiin kuuluu olemassa olevan asiakaskunnan toiminnan kehittäminen ja tukeminen teknisissä asioissa (Mehta ym 2016).

3 ASIAKASPOISTUMA ELI CHURN

3.1 Churn ohjelmistoliiketoiminnassa

Churn, eli kun asiakas lopettaa palvelun käyttämisen tai peruu tilauksensa palvelusta. Nykyisin laajasti käytetty sana churn sai alkunsa churn-rate termistä, jolla viitataan asiakkaiden määrään, joita yritys menettää tietyn aikajakson aikana. (Gold & Tzuo 2020). Ensimmäisten joukossa ohjelmistoalalla churn-ongelmien kanssa joutui painimaan Salesforce, joka eli 2000-luvun alussa huimaa kasvukautta. Yritys moninkertaisti asiakkaidensa määrän vuonna 2004 ja yrityksen liikevaihto kasvoi vuosittain kovaa tahtia. Pian kuitenkin yrityksen johto huomasi, että vaikka uusia asiakkaita tuli lisää kovaa tahtia asiakaspoistumaprosenttia tutkimalla huomattiin, että lähes jokainen yrityksen olemassa olevista asiakkaista poistui vuosittain. Salesforce oppi saman mitä jokainen subscription-mallilla toimiva yritys on myöhemmin oppinut. Ylläpitääkseen pysyvää ja tervettä kasvua mikään määrä uutta myyntiä ei riitä, jos olemassa olevien asiakkaiden asiakaspoistuma on liian suurta. (Mehta ym. 2016.)

Nykyisin churn on mittari, jota seurataan tarkasti ohjelmistoliiketoiminnassa. Yksi syy churnin tärkeyteen liiketoiminnan mittarina ohjelmistoliiketoiminnassa on, että usein varsinkin uusilla yrityksillä, jotka toimivat subscription-perusteella liiketoiminta ei välttämättä tuota lainkaan voittoa heti asiakkuuden alussa. Liikevoiton lasketaan kertyvän tulevaisuudessa asiakkuuden ja vuosittaisen laskutuksen jatkuessa. Voiton kertyminen voi myös vaatia huomattavaa mittakaavaetua, jotta taustalla jatkuva laskutus ylittää asiakkaan hankintaan ja implementointiin käytetyt, sekä liiketoiminnan muut kustannukset. (Lah & Wood 2016, 21.)

3.1.1 Erityyppinen churn

Churnia on luonteeltaan useaa erilaista ja aina churn ei yksinkertaisesti ole vältettävissä. Esimerkiksi asiakasyrityksen sulkiessa osia liiketoiminnastaan tai lopettaessa toimintansa kokonaan ei ohjelmistotoimittajalla varsinaisesti ole mah-

dollisuutta vaikuttaa päätökseen. Tämä **hyväksyttävä churn** kuuluu liiketoimintaan ja se on budjetoitava suunniteltaessa liiketoimintaa luotettavien ennusteiden luomiseksi (Mehta ym. 2016). Valtaosa churnista on kuitenkin vältettävissä tavalla tai toisella. Varsinkin niin sanottu **aktiivinen churn**, jossa asiakas tekee tietoisin päätöksin lopettaa ohjelmiston käyttö, ei usein ole hyväksyttävää ja olisi mahdollisesti ollut vältettävissä parantamalla tuotetta, palvelua tai asiakassuhdetta (Baxter 2020). Kyseinen tilanne on aina analysoitava, jotta ymmärretään, mikä on mennyt vikaan ja mitä olisi voitu tehdä toisin (Gold & Tzuo 2020).

Logo churn viittaa yksittäisten lisenssien vähentämiseen sijaan koko asiakkuuden päättämiseen. Varsinkin asiakkaan, jolla on käytössä laajasti yrityksen eri ohjelmistoja ja ratkaisuja muutaman yksittäisen käyttäjän sijaan lopettaessa asiakkuutensa täysin on jälleen syy päätökseen tarpeen selvittää tarkasti. (Gold & Tzuo 2020.)

3.1.2 Churnin syyt

Syitä asiakkaan churnille on lukemattomia, mutta usein juurisyy asiakkaan menettämiseksi pystytään rajaamaan muutamaan yleiseen ongelmaan. Lah ja Wood rajaavat churnin yleisimmät syyt kilpailijoiden paremmuuteen, yrityksen omaan virheeseen, väärin valittuun asiakkaaseen tai muutokseen asiakkaan liiketoiminnassa ja epäonnistuneeseen implementointiin (Lah & Wood 2016, 192).

Kilpailijan voittaminen on yksinkertaisimmillaan paremman tuotteen tarjoamista, mutta kilpailijaa parempi voi olla myös monilla muilla tavoilla. Kuten tarjoamalla palvelua, joka keskittyy asiakkaalle arvon tuottamiseen pelkän ohjelmiston toimitamisen sijaan esimerkiksi toimimalla luotettuna neuvonantajana asiakkaan liiketoiminnan kehittämisessä (Mehta ym. 2016, 2,14).

Väärin valittu asiakas tai väärin asiakkaalle myydyt odotukset voivat usein johtaa churniin. Uusien asiakkaiden hankinnassa ja profiloinnissa myynnillä on vastuu löytää oikeanlaiset asiakkaat yritykselle (Lah & Wood 2016, 192). Uusien asiakkuuksien valtaaminen näyttää usein hienolta ja on juhlinnan arvoista monissa yrityksissä. Ohjelmistoyritysten on kuitenkin pidettävä huolta, että uutta myyntiä jähdatessakin pysytään yrityksen PMF eli product market fit -alueen sisällä. Toisin

sanoen alueella, jolla yrityksen ratkaisu oikeasti vastaa asiakkaan tarpeisiin. Jos uuden asiakkaan jahtaamisessa unohdetaan yrityksen ensisijainen tarkoitus ja ongelma, jota se ratkaisee, pedataan usein vain ongelmia tulevaisuudelle, vaikka alkuun kauppa saataisiinkin tehtyä. Tämä ilmiö voi helposti esiintyä varsinkin, kun kyseessä on suuri ja laajasti tunnettu asiakas, jonka saaminen asiakkaaksi toisi yritykselle lisää näkyvyyttä markkinoilla. (Mehta ym. 2016.)

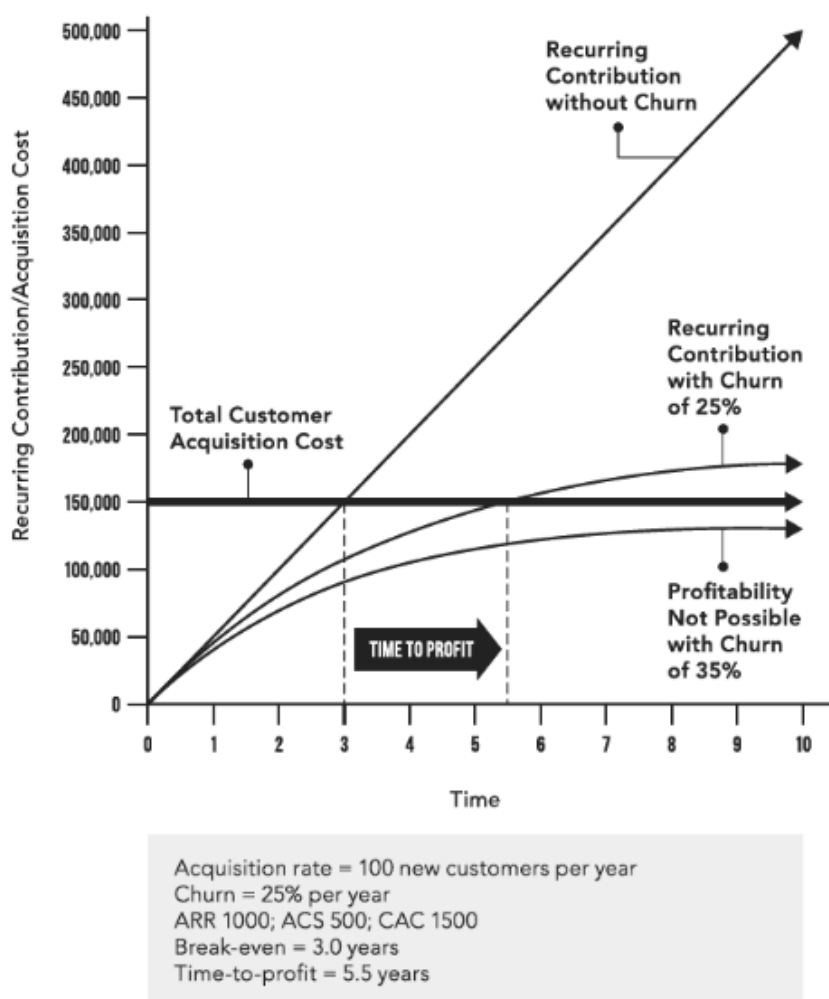
Epäonnistunut implementointi on ohjelmistoyrityksen kokonaisvaltainen epäonnistuminen. Churn jonka syy jäljitetään epäonnistuneeseen implementaatioon, on yritykselle erittäin kallista, ja voi johtaa mainehaittoihin markkinoilla (Lah & Wood 2016, 192). Usein ongelma ulottuu jo väärin määritellystä prosessikuvauksesta ja asiakkaan tarpeiden ja tavoitteiden huonosta ymmärryksestä aina huonoon implementaatioon.

3.2 Churnin vaikutukset liiketoimintaan

Churnilla on laajoja vaikutuksia ohjelmistoyrityksen liiketoiminnan kannattavuuteen. Lahin ja Woodin mukaan yleisesti hyvänä churn tasona ohjelmistoliiketoiminnassa pidetään alle 10 % vuosittaista churn-ratea, mutta markkinoiden parhaat toimijat kykenevät alle 5 % vuosittaiseen churniin. Yli 20 % churn-ratea pidetään jo liiketoiminnan kannalta tuhoisana pitkällä aikavälillä. (Lah & Wood 2016, 190–191.)

Kuvio 3 demonstroi, kuinka korkea Churn-rate hidastaa huomattavasti liiketoiminnan muuttumista kannattavaksi tai voi pahimmassa tapauksessa tehdä siitä mahdotonta (Lah & Wood 2016, 191–192). Kuvaaja havainnollistaa asiakkaan tuottoja ja hankintakustannuksia tietyssä ajassa. Asiakkaan hankintakustannusten ollessa 150 000 saavutetaan break-even-piste kolmessa vuodessa ja kasvavat churn-tasot hidastavat kannattavuuden saavuttamista.

Achieve SaaS Profitability with Churn



KUVIO 3. Churnin vaikutus yrityksen kannattavuuteen. (York 2010.)

Churnin negatiiviset vaikutukset ovat myös huomattavasti laajempia kuin ainoastaan rahallisessa arvossa mitattavat asiat, kuten liikevaihdon menetys tai kannattavuuden heikentyminen. Yritykset koostuvat loppujen lopuksi ihmisistä ja heidän sidosryhmänsä voivat olla hyvinkin laajoja. Negatiiviset kokemukset yrityksestä voivat levitä laajalle ja varsinkin suuren profiilin asiakkaiden vaihtaessa toimittajaa asia on usein merkittävä uutinen alan keskuudessa. (Mehta ym. 2016.) Lisäksi pienemmät toimijat saattavat usein käyttää alan johtavia yrityksiä esimerkkinä heidän toimialansa parhaista työkaluista, näin ollen luoden ennakkotapauksia tuleviin hankintapäätöksiin.

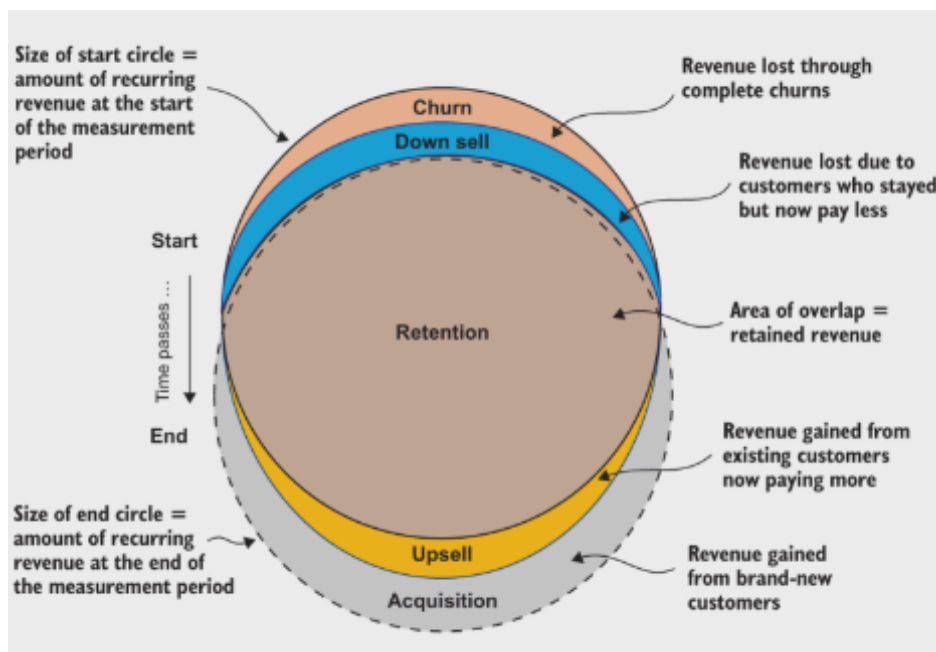
Kilpailuilla markkinoilla voidaan myös olettaa menetetyt asiakkaat usein siirtyvän kilpailijan tarjoamaan ratkaisuun, lisäten kilpailijan markkinaosuutta ja pahim-

massa tapauksessa alkavan kilpailijan referenssiasiakkaaksi onnistuneesta palveluntarjoajan vaihdoksesta. Kilpailullisesta näkökulmasta menetetty asiakas on siis usein moninkertainen tappio rahallisesta ja mainehaitan näkökulmasta. (Mehta ym. 2016.)

3.2.1 Churnin mittaaminen

Churn raten laskeminen on hyvin helppo laskutoimitus, poistuneiden asiakkaiden määrä jaetaan yksinkertaisesti mittausajan alun asiakkaiden määrällä. Menetettyjen asiakkaiden määrä ei kuitenkaan kerro paljoa, sillä usein asiakkailla on useita sopimuksia, joihin voidaan tehdä lisämyyntiä tai arvoa tiputtaa asiakkaan toimesta, joten merkittävämpi mittari on ARR (annual recurring revenue) eli vuosittain toistuva laskutusmäärä tai lyhyemmällä aikavälillä MRR (monthly recurring revenue) eli kuukausittainen laskutus. (Gold & Tzuo 2020).

Kuvio 4 havainnollistaa neljä yrityksen ARR:n vaikuttavaa tekijää. Keskellä oleva säilyvä tulo (ARR) suurenee tai pienenee churnin, asiakkuuksien arvon pienene-
misen (downsell), lisämyynnin (upsell) tai uusasiakashankinnan (acquisition) vaikutuksesta. Kuva havainnollistaa pientenkin muutosten vaikutuksesta yrityksen kokonaislaskutukseen pidemmällä aikavälillä ja miten pitämällä churn-tasot riittä-
vän matalana yritys voi kasvattaa liikevaihtoaan.



Kuvio 4. Jatkuvan laskutuksen muutokset mittausaikana (Gold & Tzuo 2020).

Analysoidessa uusittuja sopimuksia ja asiakkuuksia on hyvä katsoa pintaa syvemmälle. Esimerkiksi vuosittaisen laskutuksen muutoksia on syytä analysoida tarkemmin olemassa olevien asiakkuuksien osalta ja etsiä trendejä esimerkiksi tiettyjen tuotteiden tai tiettyihin kategorioihin kuuluvien asiakkaiden osalta. Vaikka uusittujen sopimusten vuosittaisen laskutuksen yhteissumma nousisi, mutta tietyn tuotteen osalta churn on huomattavasti tavoitetason yläpuolella, voi se olla merkki vaadituista muutoksista tuotekategorian strategiaan. (Mehta ym. 2016.)

3.3 Kuinka kamppailla churnia vastaan

Goldin ja Tzuon (2020) mukaan yritykset yleisesti ottaen käyttävät viittä päästrategiaa churnin alentamiseksi.

Tuotteiden parannukset, eli uudet toiminnallisuudet tai käyttäjäkokemuksen parantaminen. Tuoteparannukset ovat churnin kamppailun ensisijainen ja pitkäjänteisin keino. Lisäksi tuotteen osalta ohjelmistoalalla churnia vastaan on mahdollista kamppailla lisäämällä ohjelmiston vaihtamisen kustannuksia, luomalla ominaisuuksia, joita on hankala korvata tai vaikeuttamalla vaihtoa toiseen järjestelmään lujittamalla oman ohjelmiston yhteyttä asiakkaan liiketoiminnan kannalta kriittisiin toimintoihin. (Gold & Tzuo 2020.)

Markkinointikampanjat voivat toimia myös churnin vähentämisessä ohjaamalla asiakkaita uusiin, suosituimpiin tai asiakkaalle sopivimpiin ominaisuuksiin. Tämänkaltaisessa markkinoinnissa on enemmän kyse asiakkaan kouluttamisesta ja parhaan hyödyn mahdollistamisesta kuin perinteisestä markkinoinnista. (Gold & Tzuo 2020.)

Henkilökohtaisilla vuorovaikutuksilla asiakkaan kanssa tekninen tuki ja customer success-henkilöt voivat vähentää churnia luomalla lisäarvoa asiakkaalle kouluttamalla heitä tuotteen parempaan ja tehokkaampaan käyttöön ja auttamalla heitä implementoimaan ohjelmiston päivittäiseen toimintaansa (Gold & Tzuo 2020).

Asiakkaan laskutuksen suhteuttaminen oikeaksi asiakkaan tarpeita varten toimii keinona churnin estämisessä, tosin toimivan asiakassuhteen rakentamiseksi hinta on syytä asettaa heti yhteistyön alusta asiakkaan resursseihin ja tarpeisiin vastaavaksi (Gold & Tzuo 2020).

Myynnin ja myynnin strategian sekä johdon vastuulle kuuluu myös viimeinen Goldin ja Tzuon listaamista yleisimmistä keinoista, oikeiden asiakkaiden löytäminen. Oikeille asiakkaille oikean tuotteen myyminen oikeaan aikaan pidentää asiakkuuden elinkaarta luonnollisesti ja vähentää tarvetta käydä keskusteluja hinnoittelun muutoksista. (Gold & Tzuo 2020.)

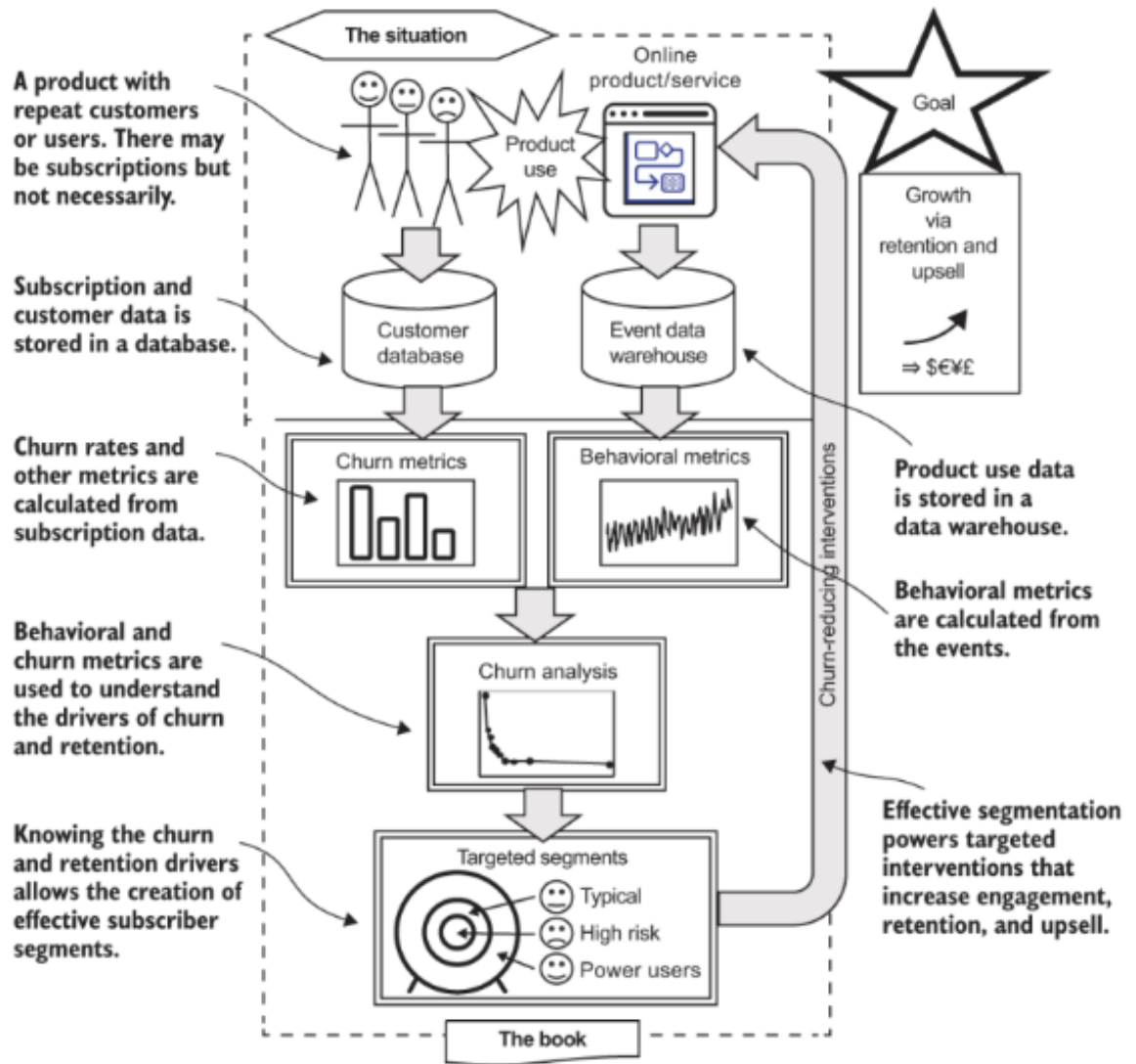
Kuitenkin pitkäjänteinen kamppailu churnia vastaan on haastavaa. Suurelta osin asiakkaat ovat rationaalisia ja tuntevat jo yrityksen tarjoaman tuotteen hyvin. Näin ollen laskeakseen churn-tasoja pitkällä aikavälillä yrityksellä on käytännössä kaksi vaihtoehtoa, lisätä tarjoamaansa arvoa asiakkaalle tai laskea hintojaan. Muut toimet, kuten ohjelmiston käyttöliittymän parantaminen tai muut kosmeettiset muutokset tai markkinointitoimet eivät ole luotettavia keinoja churnin vähentämiseksi pitkällä aikavälillä. (Gold & Tzuo 2020.)

Hintojen alentaminen on lähes aina toimiva keino, mutta yksikään hyvin johdettu yritys, jonka hintatasot on oikein asetettu markkinoihin nähden ei halua tehdä laajoja hinnanalennuksia. Myös yksittäisten asiakkaiden hintojen tai lisenssimäärien laskeminen asiakkaan churnin estämiseksi nähdään useimmissa yrityksissä

vain eräänä churnin muotona, joten ainoaksi varteenotettavaksi vaihtoehdoksi jää asiakkaan kokeman arvon lisääminen. (Gold & Tzuo 2020.) Miten tämä tapahtuu, on hyvin yksilöllistä toimialasta ja yrityksestä riippuen, joten siihen ei tässä opinnäytetyössä oteta kantaa. Yleisesti ottaen kuitenkin nyrkkisääntönä voidaan pitää, että mitä paremmin yritys tuntee asiakkaansa ja heidän kohtaaninsa ongelmat ja yleiset kehityskohdat heidän liiketoiminnassaan ja kykenee antamaan ratkaisun niihin, sekä pystyy kommunikoimaan sen asiakkaalle, sitä suurempaa arvoa asiakas kokee saavansa (Osterwalder, Pingeur, Bernarda, Smith, Papadacos & smith 2014, 29).

Churnin ennustaminen on hankalaa, mutta hyödyntämällä dataa asiakkaiden käyttäytymisestä, kuten käyttöasteista ja pysymällä läheisessä suhteessa asiakkaan kanssa auttaa churnin ennakoimisessa. Yritykset voivat käyttää edistyneitä data-analyseja tai koneoppimista churniin johtavan käytöksen tunnistamiseksi, mutta tämä kuitenkaan ei anna usein lainkaan tietoa käytöksen syistä. Vaikka riskitekijöiden tunnistava data olisikin tarkkaa, yritys on silti helposti aivan yhtä aseeton kamppailemaan tunnistettua churnia vastaan. (Gold & Tzuo 2020.) Tässä vaiheessa läheiset asiakassuhteet ja luottamus asiakkaiden keskuudessa avaavat mahdollisuuksia saada vastauksia tunnistettuihin ongelmiin. Kuvio 5 havainnollistaa asiakasdatan ja käyttömetriikan hyödyntämistä asiakkaiden jaotellussa churn-riskin tunnistamiseksi.

Kuviossa 5 havainnollistetaan, kuinka asiakastietokannasta (customer database) ja asiakkaiden toiminnasta ohjelmistoissa kerättävästä datasta (event data warehouse) voidaan analysoimalla selvittää yhteisiä tekijöitä churn-vaarassa olevista asiakkaista. Analysoimalla käyttäytymis- ja käyttöastedataa voidaan selvittää lähestyvän churnin tai asiakkuuden säilymisen ajureita ja niiden avulla voidaan luoda mittareita ja hälytyksiä mahdollisesta tulevasta churn-vaarasta. Lisäksi perustamalla toimet asiakkaan churnin estämiseksi dataan, voidaan toimenpiteissä keskittyä oikeisiin asioihin asiakkaan käytöksen perusteella.



KUVIO 5. Käyttäjätiedon hyödyntäminen kamppailussa churnia vastaan (Gold & Tzuo 2020).

Työ churnin estämiseksi tehdään aina ennen asiakkaan päätöstä lopettaa asiakkuus. Oli syynä taustalla mikä hyvänsä, kuten aiemmin todettiin, kun asiakas on kerran tehnyt päätöksen lopettaa asiakkuus ja ohjelmiston käyttö, on päätöstä vaikea enää peruuttaa. Päätös lopettaa ohjelmiston käyttö tai siirtyä kilpailijalle on usein mietitty jo tarkkaan ja tehty suunnitelma työkalujen korvaamiseksi. Näin ollen yhteydenpito asiakkaaseen on hyvä olla jatkuvaa ja tapahtua hyvissä ajoin ennen sopimusajan uusiutumista. Tällöin myös asiakkaan käyttäytymisestä on saatavilla dataa analysoimista varten, toisin kuin käytön loputtua. Näin yrityksellä on mahdollisuus korjata asia ennen kuin asiakas ehtii purkaa sopimuksensa. (Gold & Tzuo 2020.)

4 ASIAKKUUKSIEN JAOTTELU

4.1 Asiakkuuksien jaottelu resurssien keskittämiseksi

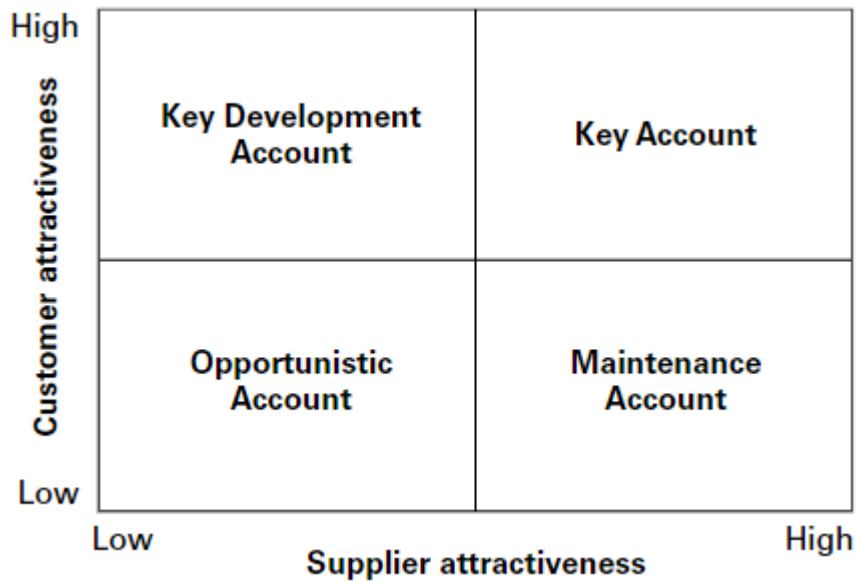
Ohjelmistoyrityksen asiakkuudet eivät kaikki ole samanlaisia ja kaikkia niistä ei myöskään ole järkevää lähestyä samalla tavalla. Yrityksellä voi olla muutama asiakas, jotka tuovat suuren osuuden yrityksen liikevaihdosta tai muutama muita huomattavasti toteutukseltaan ja teknisiltä vaatimuksiltaan monimutkaisempi asiakkuus, jotka usein vaativat yritykseltä enemmän resursseja kuin pienemmät asiakkuudet (Cheverton 2015, 4). Lisäksi jotkut asiakkuudet voidaan nähdä niin sanottuina kehitysasiakkaina, joissa implementoidaan yrityksen uusimpia teknologioita. Ne eivät välttämättä ole kaikista kannattavimpia tai eniten liikevaihtoa tuovia asiakkuuksia, mutta toimivat hyvinä kohteina testata ja kehittää uusia ratkaisuja sekä luovat ennakkotapauksia uusien ratkaisujen laajempaa kaupallistamista varten. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että toiset asiakkaat jätettäisiin heille. Pienemmät asiakkuuden usein luovat myös suuren osan yrityksen liikevaihdosta ja myös näistä asiakkuuksista täytyy pitää huolta. Chevertonin (2015, 6) mukaan kaikki portfolion asiakkaat ansaitsevat sopivan määrän resursseja heidän statuksensa mukaan.

Yrityksen myyntijohto voi käyttää erilaisia portfoliotekniikoita, kuten account portfolio management (APM) asiakkuuksien johtamisprosessia, joka keskittyy asiakkaiden jaotteluun ryhmiin ja ryhmille oikeanlaisten strategioiden ja resurssien allokoinnin suunnitteluun strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Portfolioanalyysillä viitataan yrityksen analyysiin asiakkaidensa nykyisestä ja tulevasta arvosta, jota hyödyntämällä voidaan tasapainottaa resurssien käyttöä. (Wilson & Woodburn 2014, 441–443.)

4.2 Avainasiakkaiden tunnistus- ja valintamatriisi

Avainasiakkuuksien jaottelussa voidaan käyttää avainasiakkuuksien tunnistus ja valinta -matriisi (KAISM, Key Account Identification and Selection Matrix). Kaaviossa asiakkaat on jaoteltu niiden houkuttelevuuden yritykselle sekä yrityksen

houkuttelevuuden toimittajana mukaan neljään osaan (Cheverton 2015, 278). Matriisissa otetaan huomioon asiakkuuden tulevaisuudennäkymä. Yrityksen suurimpia asiakkaita ei aina nähdä välttämättä tärkeimpinä. Vaikka nykytilassa suurimmat asiakkaat pitävätkin yrityksen toiminnassa voidaan pienemmillä asiakkuuksilla nähdä erittäin lupaavia tulevaisuudennäkymiä ja siten keskittää niihin enemmän resursseja mitä vain asiakkuuden liikevaihdon koko voisi perustella. (Cheverton 2015, 5.)



KUVIO 6. Avainasiakkuuksien tunnistus- ja valintamatriisi (KAISM) (Cheverton 2015, 278).

KAISM-matriisissa asiakkaat jakautuvat neljään eri kategoriaan. Avainasiakkuudet eli asiakkuudet, joissa houkuttelevuus nähdään sekä asiakkaan että toimittajan näkökulmasta. Avain kehitysasiakkuudet (jatkossa kehitysasiakkaat) ovat asiakkaita, joissa yritys näkee suuren houkuttelevuuden mutta asiakas on vielä esimerkiksi kilpailijan asiakas tai ei vielä ole ottanut käyttöön yrityksen tarjoamia ratkaisuja. Ylläpitoasiakkuudet pitävät toimittajaa hyvin tärkeänä heidän liiketoimintalleen, mutta toimittaja itse ei näe suurta houkuttelevuutta kehittää toimintaa heidän kanssaan. Viimeisenä opportunistiset asiakkuudet, joissa kumpikaan asiakas tai yritys itse eivät näe kovin suurta houkuttelevuutta yhteistyössä tällä hetkellä. (Cheverton 2015, 278–279.)

Wilsonin ja Woodburnin mukaan monen yrityksen liikevaihto on melko epätasaisesti jakautunut erikokoisten asiakkuuksien kesken ja seuraten Pareton periaatetta kahdeksankymmentä prosenttia yrityksen myynnistä tulisi vain kahdeksankymmeneltä prosentilta yrityksen asiakkaista. (Wilson & Woodburn 2014, 38.) Näin ollen keskittyminen suuren liikevaihdon tai lupaavan tulevaisuuden omaaviin asiakkaisiin on hyvin perusteltavissa. Ohjelmistotalalla on kuitenkin mahdollista kehittää myös pienempien asiakkaiden asiakaskokemusta suhteellisen helposti ohjelmistokehityksen avulla. Kaikille asiakkaille saatavilla oleva uusi versio ohjelmistoon on hyvä esimerkki asiakkuuden kehittämisestä, joka koskee niin suuremman kuin pienemmänkin prioriteetin asiakkaita luoden mittakaavaetua toiminnalle.

5 PROSESSIEN KEHITTÄMINEN YRITYKSESSÄ

5.1 Opinnäytetyön kehitysprojektin tarkoitus

Kuten johdannossa mainittiin, työskenneltäessä sopimusten uusintojen parissa yrityksessä ilmeni tarve kehittää sopimusuusintojen prosesseja ja luoda yhtenäiset prosessit yrityksen sisällä. Opinnäytetyössä kuvatus kehitysprojektin tarkoitus oli kehittää ohjelmistoyrityksen toimintaa sen asiakaspoistuman minimoimiseksi ja kehittää selkeät prosessit yrityksen asiakkaiden sopimusten uusimista varten. Kuten opinnäytetyössä aiemmin on kuvattu, asiakaspoistuma eli churn on subscription liiketoimintamallilla toimivien yritysten yksi tärkeimpiä mittareita kannattavan, ennustettavan ja kestäväällä pohjalla olevan liiketoiminnan ylläpitämiseksi. Yrityksen jatkuvasti kasvaessa Suomen liiketoiminnan henkilömäärän osalta näkyi tarve luoda selkeä prosessi olemassa olevien asiakkuuksien säilyttämiseksi, joka olisi helposti skaalattavissa lisääntyvälle työntekijöiden määrälle tulevaisuudessa ja vastuiden muuttumiselle asiakkaiden suhteen.

Kehitysprojektissa yrityksen sopimusuusintaprosessia kehitettiin pyrkimyksenä vähentää asiakaspoistumaa. Prosessien kehitys perustettiin aiemmin esiteltyyn teoriaan. Lisäksi prosessi on jaettu eri asiakkaiden jaottelun mukaan muuttuviin toimintamalleihin, jotka perustuvat KAISM-matriisiin mukaiseen avainasiakasjaotteluun. Asiakkaan status asiakasjaottelussa vaikuttaa huomattavasti myös uusintaprosessin kulkuun. Pää tavoitteena oli luoda yleiset toimintamallit, joita seuraamalla kaikki asiakkuuden hallinnassa mukana olevat työntekijät voivat työskennellä mahdollisimman onnistuneesti asiakaspoistuman minimoimiseksi. Luonnollisesti jokaisella asiakkaalla on myös omat toimintatapansa ja erityispiirteensä, joten toimintamalleja on sovellettava työntekijän parhaan näkemyksen mukaan.

5.2 Alkutila

Perustuen havaintoihin yrityksessä työskenneltäessä kyseisten asioiden parissa ja yhteistyöstä sopimusten uusintoihin liittyen muiden myyntiroolissa olevien henkilöiden kanssa saatiin hyvä kuva yrityksen alkutilasta. Samasta syystä on tiedossa myös monet kappaleessa esille tulevat asiat, joiden tiedon alkuperää ei

muuten selitetä tekstissä. Aiemmin yrityksessä sopimusten uusinta tapahtui hyvin yksittäisen myyjän vetoisesti ja jokainen myyjä hoiti asiakkaitaan parhaaksi näkemällään tavalla ilman varsinaista prosessia. Kontaktointi oli vaihtelevaa ja epä-säännöllistä sekä riippui paljon yksittäisen myyjän suhtautumisesta asiakkaaseen ja olemassa olevaan asiakassuhteeseen. Toisiin asiakkaisiin oltiin yhteydessä usein hyvien suhteiden tai käynnissä olevien projektien vuoksi, kun taas toiset saattoivat olla pitkiäkin aikoja ilman kontaktia yrityksen suunnalta.

Sopimusten uusintaprosessi oli melko epäselvä muun muassa hinnoittelun suhteen. Lisenssien hinnat saattoivat usein muuttua sopimuskauden uusiutuessa ja yksittäinen myyjä ei välttämättä ollut tietoinen hinnoitteluperiaatteista. Yrityksellä on useita tuoteperheitä ja useiden eri ohjelmistotoimittajien toimittamia ohjelmistoja, joissa kaikissa on erilainen hinnoittelustrategia ja logiikka. Luonnollisesti uusmyynnin osalta myyjät olivat erittäin osaavia myös hinnoittelussa, mutta sopimusten uusinta saattoi usein jäädä uuden myynnin varjoon eikä kiinnostanut yrityksen myyjä yhtä lailla myös palkkauksellisista syistä. Paljon työllistettyjen myyjien oli yksinkertaisesti motivoivampaa keskittyä uusmyyntiin tai uusiin projekteihin olemassa olevien asiakkaiden kanssa. Epätietoisuus hinnoittelun suhteen saattoi pahimmillaan johtaa vääristyneisiin katteisiin ohjelmiston toimittavan päämiehen nostaessa ohjelmistonsa hintoja ja yrityksen joko korottaessa hintaa liian vähän, tai ei ollenkaan.

Lisäksi yrityksen muutenkin kasvaessa ja kehittäessä toimintaansa kypsempään suuntaan, myös asiakkaiden kontaktoinnista ja asiakkuuksien kehittämisestä tuli tehdä strukturoidumpaa ja selvempi prosessi kokonaisuutena. Alkuvaiheessa asiakkaat olivat jaettuna vain myyntihenkilöiden välille ilman tarkempaa jaottelua ja näin ollen kuten aiemmin mainittiin asiakaskontaktointi saattoi olla hyvin satunnaista riippuen myyjän kiinnostuksesta kyseisen asiakkaan kehittämiseen ja osittain myös mukavuusalueesta asiakkaan tarpeisiin nähden. Monet ongelmat, joihin yritys tarjoaa ratkaisuja ovat hyvin monimutkaisia, edellyttäen laajaa osaamista esimerkiksi mekaniikkasuunnittelusta tai erilaisesta simuloinnista. Näin ollen haastavampien asiakkaiden osalta saatettiin tyytyä nykytilanteeseen ja keskittyä ajankohtaisempiin haasteisiin muiden asiakkaiden osalta. Tämä on toki luonnollista varsinkin työntekijöiden rajatun ajan puitteissa, mutta saattaa aiheuttaa hukattuja mahdollisuuksia yritykselle asiakkuuksien kehittämisessä.

Asiakkaiden osalta heidän eri lisenssisopimuksensa ja erilaiset lisenssit olivat usein hyvin vaikeaselkoisia. Lisenssejä ja toiminnallisuuksia oli lisätty ohjelmistoihin vuosien saatossa tarpeen mukaan ja näin ollen asiakkailla oli käytössä useita erilaisia lisenssejä erilaisilla ominaisuuksilla sekä erilaisilla sopimusjaksoilla. Yhdellä asiakkaalla saattoi olla pahimmassa tapauksessa kymmeniä eri sopimuksia, jokainen sisältäen esimerkiksi yhden lisenssin ohjelmistoon. Tämä aiheutti sekavuutta sopimusuusintojen osalta sekä asiakkaan että yrityksen päässä.

Yleisesti ottaen siis yrityksen tilanne näiden alueiden osalta oli hieman sekava ja yksilöistä riippuvainen, vaikka sinänsä tulos olikin ollut suhteellisen hyvä churnraten osalta. Tarkoituksena oli yhtenäistää toimintaa ja luoda siitä helpommin skaalattavaa sekä varmistaa selkeillä prosesseilla myös jatkossa onnistuva asiakaspito ja kehittää sitä.

5.3 Asiakkuuksien jaottelu

Alusta asti oli selvää, että yrityksellä on hyvin erilaisessa tilanteessa olevia asiakkaita. Osa asiakkaista on kovan kasvun tai suurien projektien äärellä ja vaativat suurta huomiota, kun taas toiset ovat vahvasti ylläpitovaiheessa. Tällaisten asiakkuuksien kohdalla on lähinnä pidettävä huolta, että he pysyvät tyytyväisenä olemassa olevaan tilanteeseensa ja kaikki toimii kuten pitääkin, vähentääkseen tällaisten asiakkaiden churnin mahdollisuutta. Vaikka erilaisten asiakkaiden yhteydenpidon määrä vaihtelee, ei tämä tarkoita, että leijonanosa asiakkaista jätettäisiin täysin ilman minkäänlaista kontaktia yrityksen suunnasta vuosittaista laskua lukuun ottamatta. Cooper toteaa, että yritys ei voi odottaa asiakkaidensa muistavan heidän olemassaoloaan tai laajempaa tarjontaansa, mikäli yritys ei ikinä ole heihin yhteydessä ja esittele muuta tarjontaansa (Cooper 2012, 90). Kun yrityksen tarkoitus on minimoida asiakaspoistumaansa, täytyy yrityksen siis myös pysyä asiakkaidensa mielessä. Tähän löytyy useita keinoja ja eri statuksen asiakkaisiin tätä myös toteutetaan eri tavalla. Pienempiin ja asiakkuuden kannalta

pienen kasvunäkymän omaamiin asiakkaisiin yhteydenpitoa voidaan automatisoida, kun taas aktiivisemmassa hoidossa olevat asiakkuudet vaativat henkilökohtaisempaa ja räätälöidympää lähestymistä.

Asiakkuuksien jaottelussa käytössä on mukailusti Key Account Identification and Selection Matrix (KAISM), joka esiteltiin aiemmin kappaleessa 4.2. Koska kyseessä on olemassa olevien asiakkaiden pitoon keskittyvät toimintamallit, eikä huomioon oteta opportunistisia uusia asiakkaita, eri asiakasluokkia valikoitui kolme: kehitysasiakkuudet, avainasiakkuudet sekä ylläpitoasiakkuudet. Jaottelun eri asiakasryhmiin jokainen asiakkuusvastaava tekee oman harkintansa ja näke miensä mahdollisuuksien mukaan, mutta pääpiirteittäin ryhmille on yhteisiä tekijöitä. Kaikkien asiakkaiden kohdalla jokainen asiakasryhmän tekijä ei välttämättä täyty, mutta kuvauksia voidaan kuitenkin pitää ohjaavana asiakkaiden jaottelussa ja niihin onkin pyritty keräämään yleisimpiä asiakasryhmää yhdistäviä tekijöitä. Jaottelu perustuu soveltavasti kappaleessa 4.2 esiteltyyn KAISM-matriisiin. Kaikissa ryhmissä ei ryhmittelyssä käytetä samoja jaotteluja. Esimerkiksi kehitysasiakkuus ei välttämättä katso yrityksen laskutuksen kokoa, vaan enemmänkin asiakkaassa nähtävää potentiaalia.

TAULUKKO 1. Eri asiakkuuksien jaottelun piirteet.

Kehitysasiakkuus	Avainasiakkuus	Ylläpitoasiakkuus
Liiketoiminta lupaavalla pohjalla	Suuri vuosittaislaskutus	Pieni tai kohtuullisen suuri vuosittainen laskutus
Oikea asiakas yrityksen ratkaisuille	Yrityksen ratkaisuja implementoituna laajasti asiakkaan eri liiketoiminnoissa	Yrityksen ratkaisut implementoituna mutta ei kovin laajasti
Uskottava digitalisointumisaloite	Luotettu suhde toimittajana ja neuvojana sekä avoin yhteistyö	Kehitysnäkymät asiakkaan osalta heikot yrityksen ratkaisuille
Riittävä määrä henkilökuntaa ja liikevaihtoa		Yhteistyö melko etäistä, status asiakkaan päässä vain toimittajana

Kehitysasiakkuudet siis ovat vielä melko alkuvaiheessa asiakkuutta yrityksen kanssa, tai vasta pieni osuus asiakkaan potentiaalista on käytetty. Yleisesti ottaen asiakkaasta vastuussa oleva myyjä näkee lupaavia laajennuskohteita asiakkuudessa tai positiivista kasvua tulevaisuudessa esimerkiksi asiakkaan liiketoiminnassa, joka avaa ovia laajemmalla yhteistyölle.

Avainasiakkuudet ovat usein pidemmän yhteistyön tuloksia, vaikka suurella alkuinvestoinnilla myös uusi asiakas voi saada kyseisen statuksen. Tärkeintä avainasiakkaissa ei ole kuitenkaan pelkästään niistä tulevan liikevaihdon määrä, vaan myös suhde asiakkaan kanssa. Avainasiakkuudessa tavoitteena on avoin ja luottavainen suhde kumpaankin suuntaan. Usein avainasiakkailla on myös käytössä yrityksen ohjelmistoja laajempina kokonaisuutena, kun vain yhden toiminnon käytössä yrityksen sisällä.

Ylläpitoasiakkuudet ovat pieniä tai keskisuuria asiakkuuksia liikevaihdon osalta, joilla on käytössä yrityksen ratkaisuja usein rajatummin kuin esimerkiksi avainasiakkuuksilla. Näiden asiakkaiden tarpeet katsotaan täytetyksi nykytilanteessa ja pyritään pitämään asiakas tyytyväisenä vallitsevaan tilanteeseen. Ylläpitoasiakas voi toki siirtyä kehitysasiakkuudeksi, mikäli yrityksessä tapahtuu suuria muutoksia, tai yrityksen liiketoiminta muuttuu mahdollistaen tämän.

Jaottelu mahdollistaa suhtautumisen asiakkaisiin oikein mitoitetuilla resursseilla ja asiakkaan odotuksiin vastaavasti. Cheverton viittaa laajalti käytössä olevaan jaotteluun asiakkuuksissa ja myynnissä, jossa asiakkuudet ja myyjän toiminta jaotellaan hunting-, farming- tai harvesting-kategoriaan. Tässä asiakasjaottelussa kehitysasiakkaat voidaan nähdä hunting-asiakkaina, eli asiakkaina, joista voidaan metsästää uusia mahdollisuuksia. Avainasiakkaat kuuluvat farming-asiakkaisiin, joissa yhteistyötä kasvatetaan ja laajennetaan. Ylläpitoasiakkaat voidaan luetella harvesting-kategoriaan, joissa aiemmin tehdyn työn hyötyjä kerätään nyt pienemmällä vaivalla. (Cheverton 2015, 294.)

Kehitysasiakkaissa keskitytään aktiiviseen laajentamiseen ja uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen ja kehittämiseen. Avainasiakkaissa pyritään kasvattamaan olemassa olevaa yhteistyötä tekemällä lisämyyntiä ja laajentamalla uusiin

osiin yritystä. Ylläpitoasiakkaissa taas kerätään aiemman työn hedelmät ja pyritään siirtämään resursseja aktiivisempiin asiakasprojekteihin, toki vahingoittamatta asiakkaan kokemusta ja asiakastyytyväisyyttä. Jaottelu ei tarkoita, että löydettyäessä esimerkiksi avainasiakkaasta täysin uusia mahdollisuuksia niitä ei lähdettäisi kehittämään. Nämä mahdollisuudet olisi kuitenkin ollut tarkoitus identifioida jo asiakkuutta jaotellaessa. Jaottelu keskittyy enemmänkin suhtautumiseen asiakkaaseen sopimuksia uusittaessa ja työskentelyssä asiakaspoistuman minimoimiseksi pitkäjänteisessä toiminnassa.

5.4 Toimintamallit churnin minimoimiseksi

Kuten opinnäytetyön aikana on havainnointu, churnin minimoiminen on koko yrityksen yhteinen tehtävä. Kuten luvussa 3.3 esitettiin, asiakkaan tyytyväisyyteen ja kokemaan hyötyyn vaikuttavat yhtä lailla toimiva tekninen tuki, customer success -henkilöiden toimittama kehitystyö tai asiakkaan tukeminen monimutkaisemmissa ongelmissa sekä markkinoinnin ja myynnin kyky käydä kehittävää vuoropuhelua asiakkaan kanssa. Tässä kehitysprojektissa kuitenkin keskityttiin myynnin toimintoihin asiakaspoistuman minimoimisessa. Erilaisilla asiakkailla on erilaiset tarpeet ja odotukset, joten seuraavaksi esitetään eri luokkiin jaetuille asiakkaille luodut erilaiset prosessit ja toimintamallit. Jotkut vaiheet ovat eri luokituksilla samoja, mutta niiden laajuus ja luonne voi vaihdella kuitenkin huomattavasti.

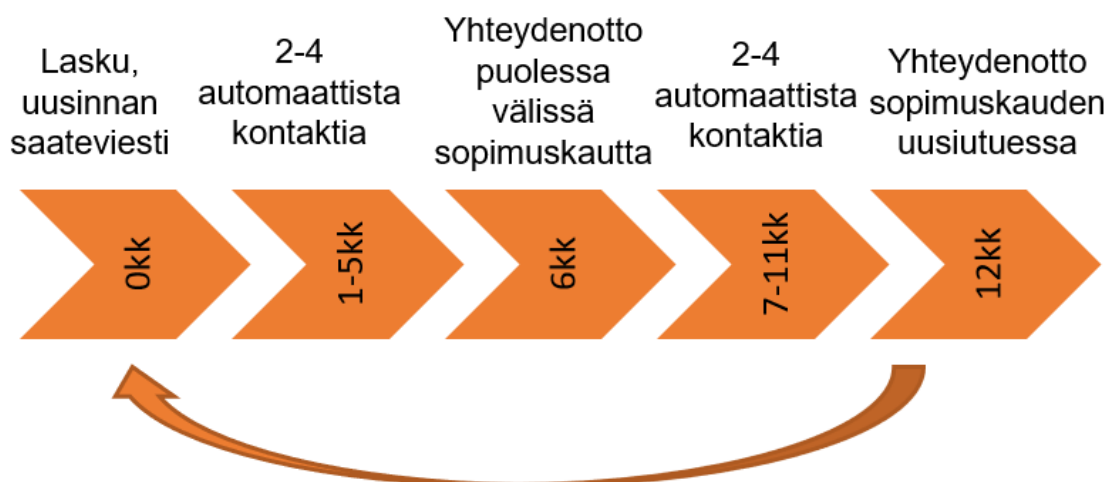
Ensimmäinen tavoite kaikilla asiakkuuksilla oli yhdistää mahdolliset useat eri sopimuskaudet yhteen vuosittaiseen sykliin. Tämä helpottaa huomattavasti sekä myyjien ylläpitotyötä ja seurantaa sekä myös asiakkaan omaa seurantaa. Sopimusten yhdistämisellä on myös kauaskantoisia seurauksia yrityksen kuluihin vähentämällä manuaalista työtä koko ketjun matkalta laskutuksesta kirjanpitoon. Yhdistämällä asiakkaan eri sopimukset yhteen jaksoon helpotetaan myös asiakkuuden ja toimintojen suunnittelua. Asiakkaat pyritään lisäksi saada tilaamaan yrityksen uutiskirje, jonka avulla voidaan skaalata yhteydenpitoa asiakkaisiin.

Kuten kappaleessa 4 esitettiin, erilaisilla asiakkuuksilla on erilaiset odotukset ja vaatimukset. Tästä syystä alla on esitelty kolmen asiakasluokan toimintaprosessi

churnin minimoimiseksi. Asiakkuuksien jako eri luokkiin tapahtuu vastuussa olevan myyjän toimesta hyödyntäen KAISM-matriisia sekä omaa harkintaa ja tunteista asiakkaista. Luonnollisesti tästä prosessista saatetaan usein poiketa vaihtuvien tilanteiden vuoksi, mutta prosessikuvauksen ja kehityksen tarkoitus on toimia viitoittavana ohjeena erilaisten asiakkuuksien hallinnassa. Prosessin kuvaus havainnollistaa asiakkuuden 12 kuukauden sykliä. Kuvausten jälkeen esitellään oikeat case-asiakastilanteet, joissa kuvataan tilanne asiakkaan sopimusta uusissa ja reflektoidaan miten uusi prosessi hyödyttää tai olisi hyödyttänyt tilanteissa.

5.4.1 Ylläpitoasiakkuus

Ylläpitoasiakkuuksissa kontaktipintaa pyritään minimoimaan ja automatisoimaan tehokkuuden lisäämiseksi ja mahdollistamiseksi muihin asiakkaisiin keskittymisen. Sopimukset uusiutuvat automaattisesti ilman erillistä tarjousta, joten sopimuskauden uusiutuessa asiakkaalle lähetetään lasku alkavasta sopimuskaudesta. Lisäksi asiakkaalle lähetetään tietopaketti yrityksestä, jossa kiitetään yhteistyön jatkamisesta, muistutetaan esimerkiksi keinoista ottaa yhteyttä tekniseen tukeen ja johon on liitetty linkkejä esimerkiksi useimmiten kysytyihin kysymyksiin. Asiakkaisiin pidetään yhteyttä lähinnä yrityksen markkinointiosaston lähettämällä uutiskirjeellä, jossa kerrotaan muutoksista yrityksessä tai esimerkiksi tulossa olevista yrityksen järjestämistä webinaareista tai uusista päivityksistä ohjelmistoihin. Näin pysytään myös ylläpitoasiakkaille näkyvänä, mutta uutiskirjeiden vaatima työmäärä on pientä ja hyvin skaalautuvaa. Uutiskirjeillä asiakkaalle saadaan myös viestittyä heille aiemmin tuntemattomasta yrityksen tarjonnasta ja mahdollisuuksista kehittää toimintaa. Puolessavälissä sopimuskautta vastuussa oleva myyjä on yhteydessä yritykseen mieluiten puhelimitse ja kartoittaa yrityksen tilannetta. Samalla selvitetään mahdollisia haasteita tai muutoksia asiakkaan tilanteessa ja tyytyväisyyttä yrityksen tarjoamiin ratkaisuihin. Mikäli asiakas ei ilmoita tekevänsä muutoksia on myyjä yhteydessä asiakkaaseen noin kaksi viikkoa ennen sopimuksen uusiutumista kartoittaen jälleen asiakkaan tilannetta ja muistuttaen sopimusten uusiutumisesta. Varsinaista neuvottelua uusinnasta ei käydä, sillä sopimus uusiutuu automaattisesti ilman muuta ilmoitusta.



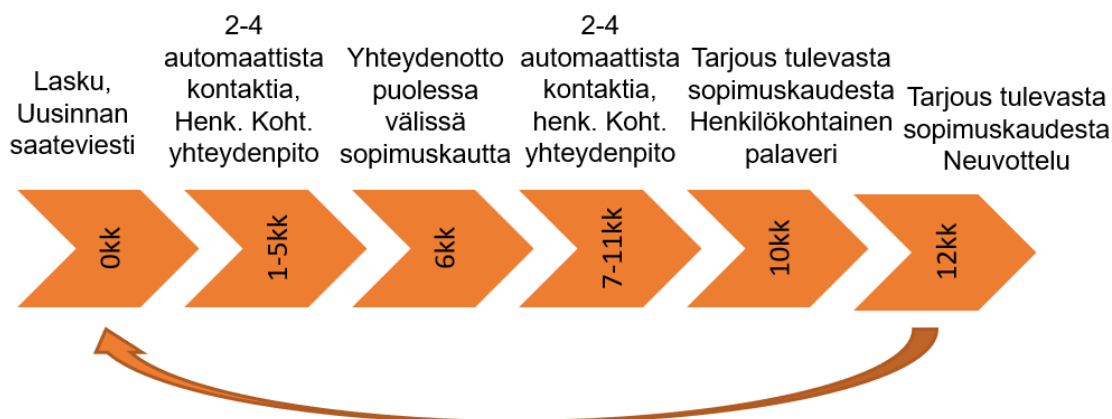
KUVIO 7. Ylläpitoasiakkaan sopimuksen hallinta.

5.4.2 Avainasiakkuus

Avainasiakkaissa tärkeää on asiakkaan säilyttämisen lisäksi hyvän suhteen ylläpitäminen asiakkaisiin. Kovalla työllä rakennettu luottamus asiakkaan keskuudessa ja molemminsuuntainen avoin suhde kumpuaa lopulta siitä, että asiakas kokee saavansa arvoa yrityksen tarjoamasta palvelusta ja että yritys tuntee heidän haasteensa ja osaa auttaa niissä (Cheverton 2015, 177). Avainasiakkaat vaativat siis tiiviimpää yhteistyötä ja yhteydenpitoa.

Avainasiakkaiden kontaktointi on henkilökohtaisempaa, kuin ylläpitoasiakkuuksien. Automaattisen uutiskirjeen lisäksi kutsu yrityksen webinaariin tai tapahtumaan tapahtuu myös esimerkiksi puhelinsoitolla tai asiakasta varten räätälöidyllä ja kirjoitetulla sähköpostilla. Puhelinsoiton sijaan puolessa välissä sopimuskautta yhteydenotto tapahtuu vähintään kahdesti sopimuskauden ollessa käynnissä ja se voi useammin olla esimerkiksi videopalaveri ja mahdollisuuksien mukaan myös henkilökohtainen käynti asiakkaalla. Tavoitteena on tavata asiakas vähintään videopalaverin välityksellä tai kasvotusten ainakin kerran sopimuskauden aikana. Uusintaprosessia ei jätetä pelkän automaattisen uusiutumisen varaan, vaan asiakkaalle lähetetään tarjous tulevan sopimuskauden sisällöstä noin kaksi kuukautta ennen sopimuksen uusiutumista. Tarjouksen lähetyksen yhteydessä myyjä on vähintään puhelimitse yhteydessä asiakkaaseen ja käy läpi asiakkaan

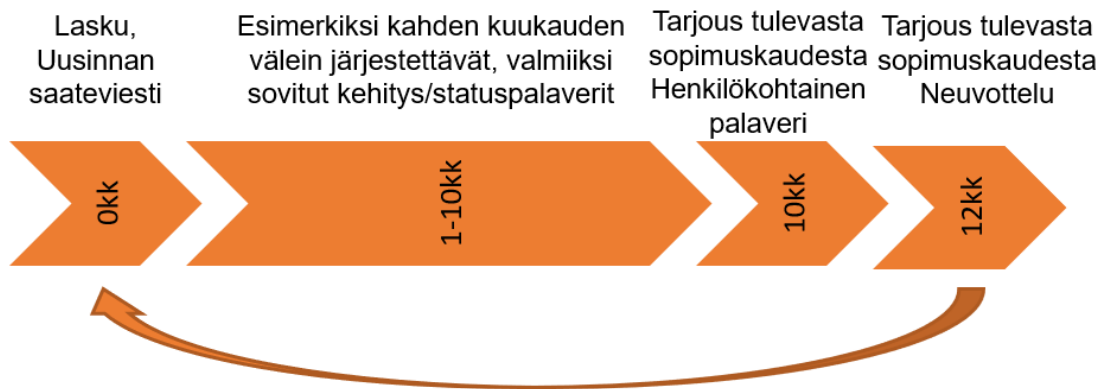
tarpeita ja yleistä tilannetta. Tiiviimpää suhdetta pidetään siis yllä henkilökohtaisemmalla yhteydenpidolla. Lisäksi automaattinen yhteydenpito ja tiedotus tapahtuu uutiskirjeen kautta.



KUVIO 8. Avainasiakkaan sopimuksen hallinta.

5.4.3 Kehitysasiakkuus

Kehitysasiakkuuksien osalta prosessissa on paljon muuttujia riippuen, kuinka aktiivista kehitystyötä asiakkaan osalta tehdään. Kuitenkin pääpiirteittäin voidaan todeta, että tällaisten asiakkuuksien kohdalla yhteydenpidon pitää olla strukturoidumpaa. Asiakkaan kanssa on hyvä yrittää sopia esimerkiksi kahden kuukauden välein toistuvat palaverit, jotka voidaan toteuttaa vaihtelevasti videopalaverina ja osittain myös paikan päällä toteutettavina vierailuina. Tähän yhteydenpitoon on tarpeen mukaan mahdollista ottaa osalliseksi myös yrityksen teknillistä henkilökuntaa ja eri toimintojen eksperttejä tarkempien tarpeiden kaavoittamiseksi. On huomioitava, että opinnäytetyössä keskitytään olemassa oleviin asiakkaisiin, joten kehitysasiakkaisiin ei lueta mukaan uusasiakashankintaa. Näin ollen kehitysasiakkaiden kanssa on jo aina jonkinlainen yhteistyö valmiiksi rakennettuna. Tätä olemassa olevaa suhdetta lähdetään kehittämään ja laajentamaan ja kehitystyön ohessa turvataan olemassa olevaa asiakkuutta. Automaattinen yhteydenpito on myös kehitysasiakkaiden kanssa hyödyllistä tiedottamista, mikäli asiakas on saatu jo tilaamaan yrityksen uutiskirje. Asiakkaalle oleellisista asioista tai tulevista tapahtumista tiedotetaan myös henkilökohtaisesti, samoin kuin avainasiakkaita.



KUVIO 9. Kehitysasiakkaan sopimuksen hallinta.

5.5 Case-esimerkit mallien vaikutuksesta käytännössä

Tässä kappaleessa esitellään oikeisiin asiakas-caseihin perustuen kehitettyjen sopimusten uusinta- ja hallintamallien implementointia tai miten prosesseja olisi voinut hyödyntää paremman lopputuloksen saavuttamiseksi aikaisemmissa sopimusuusinoissa ja niiden hyötyjä.

Ylläpitoasiakkaasta käytetään case-esimerkkinä yrityksen asiakasta X, joka päätyi päättämään asiakassuhteensa. Asiakkaalle ilmoitettiin uusittaessa sopimusta vuonna 2021, että heidän käytössään olevan ohjelmiston tuki päättyy ja sen sopimusta ei enää voi uusia ilman muutoksia seuraavana vuonna. Tämä tieto kulki asiakkaalle asiakkaasta vastuussa olevan myyjän kautta, mutta ei ole tiedossa, kuinka hyvin asiakas ymmärsi tilanteen. Asiakkaaseen oltiin seuraavan kerran yhteydessä hieman ennen seuraavaa sopimuksen uusintapäivää ja ilmeni, että asiakas ei ollut muistanut heidän ohjelmistojensa vaativan muutoksia uusinnan yhteydessä eikä ollut ehtinyt valmistautua asiaan. Keskustelut muutoksien tekemisestä alkoivat asiakkaan päässä liian myöhään ja aiheuttivat tästä syystä vastarintaa asiakasyrityksen sisällä. Pitkien, sopimuksen uusiutumisen ajankohdan yli venyneiden neuvottelujen jälkeen asiakas päätyi katkaisemaan asiakkuutensa.

Noudattamalla ylläpitoasiakkaille kehitettyä prosessia ongelma olisi havaittu viimeistään puolesta välissä sopimuskautta uudestaan ja asia olisi mahdollisesti voitu vielä korjata hyvissä ajoin.

Avainasiakkuuden case-esimerkissä asiakas Y oli ollut pitkään yrityksen yksi suurimmista asiakkuuksista. Asiakassuhde oli ollut pitkä ja hyvin luottavainen, mutta muutosten vuoksi yrityksessä ei asiakkaaseen Y ollut pidetty hetkeen kovin läheistä yhteyttä. Vuoden 2022 alussa ilmeni, että osa asiakkaan liiketoiminnasta myydään toiselle toimijalle. Nousi mahdollisuus, että omistajuutta vaihtanut osa asiakkaan Y liiketoiminnoista siirtyisi uuden omistajan käyttämien järjestelmien piiriin. Asia ehdittiin korjata ajallaan, mutta tämä case toimii hyvänä esimerkkinä siitä, kuinka varsinkin avainasiakkuuksiin on pidettävä läheistä ja suunniteltua yhteyttä, jotta mahdollisista muutoksista ollaan tietoisia mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja niihin ehditään reagoimaan.

Kehitysassiakkuuden case-esimerkkinä toimii asiakas Z, joka oli ollut melko passiivisessa, lähes ylläpitoasiakkaan roolissa yrityksessä. Asiakkaasta oli aiemmin löydetty mahdollisuus tulevaisuudessa kehittää yhteistyötä, mutta ilman selkeää suunnitelmaa ja vastuuta tilanne oli pitkään säilynyt nykytilassa. Vuoden 2022 loppupuolella kyseistä asiakasmallinnusta käyttöön otettaessa asiakas tunnistettiin kehitysassiakkaaksi ja yritykseen aloitettiin soveltamaan kehitysassiakkuuden toimintamallia. Asiakkaan sopimuksen uusinnan yhteydessä tunnistettiin tulevia mahdollisuuksia kehittää yhteistyötä ja asiakkaan toimintaa ja asiakkaan kanssa sovittiin selkeä toimintasuunnitelma tulevalle vuodelle. Toistuvat kehityspalaverit ja yhteinen toimintasuunnitelma antavat hyvät mahdollisuudet kehittää asiakkuutta, sekä lähes takaavat asiakkuuden jatkumisen.

Luotujen prosessien vaikutukset näkyvät kokonaisuudessaan vasta pidemmän ajan kuluttua tulevaisuudessa, mutta tavoitteena on saavuttaa maksimissaan viiden prosentin churn-rate vuosittaiseen toistuvaan laskutukseen nähden. Positiivisia vaikutuksia odotetaan lisäksi näkyvän kehittyvien asiakkuuksien muodossa jo aiemmin, kun vasta sopimusten uusinnoissa näkyvien vaikutusten tullessa mittaviksi.

6 POHDINTA JA JATKOKEHITYS

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda jaottelut yrityksen erilaisten asiakkaiden välille ja luoda selvät prosessit näiden asiakasryhmien hallintaan tarkoituksena vähentää asiakaspoistumaa. Tavoite saavutettiin opinnäytetyössä hyvin, erilaisten prosessien kuvaukset ovat selkeät ja asiakasryhmien jaottelun voi sanoa käyvän tarkoitukseensa hyvin. Luonnollisesti jaottelu ei tarkoita, että yrityksen pitäisi lopettaa uusien mahdollisuuksien etsiminen olemassa olevista asiakkaista, vaan antaa ohjenuoran asiakkuuden hallinnalle asiakaspoistuman minimoimisen näkökulmasta. Seuraamalla prosesseja varsinkin uudet työntekijät, joilla ei ole aiempia yhteyksiä asiakkaisiin saavat työkalut, jotka mahdollistavat asiakkaiden onnistuneen säilyttämisen. Prosessit ohjaavat myös niin kokeneempia kuin kokemattomampiakin työntekijöitä oikeaan suuntaan hallitun ja avoimen asiakassuhteen kehittämisessä. Säilyttämällä yhteys asiakkaaseen vältytään yllätyksiltä sopimuksen uusinta-ajankohtana ja pysytään läheisemmässä suhteessa asiakkaaseen.

Jatkokehityksenä asiakasjaottelua voidaan jalostaa pidemmälle, jos huomataan että jaottelussa käytettäviä perusteita on syytä tarkentaa. Pidemmällä aikavälillä nähdään myös luotujen prosessien vaikutukset asiakaspoistumaan. Tulosten perusteella kehitettyjä prosesseja voidaan korjata ja kehittää mikäli sille näkyy tarvetta. Mahdolliset asiat, joita ei alkuperäisissä prosesseissa otettu huomioon saattavat myös vaatia muutoksia prosesseihin tai asiakasjaotteluun.

LÄHTEET

Baxter, R., 2015. *The Membership Economy: Find Your Super Users, Master the Forever Transaction, and Build Recurring Revenue*. 1st edition. McGraw-Hill.

Baxter, R., 2020. *The Forever Transaction: How to Build a Subscription Model So Compelling, Your Customers Will Never Want to Leave*. 1st edition. McGraw-Hill.

Buttle, F., & Maklan, S., 2015. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Third edition. Abingdon, Oxon: Routledge.

Cheverton, P., 2015. *Key Account Management: Tools and Techniques for Achieving Profitable Key Supplier Status*. 6th ed. London, England: Kogan Page.

Cooper, J. C., 2012. *The Financial Times Guide to Business Development: How to Win Profitable Customers and Clients*. 1st edition. Harlow, England: Pearson.

Gold, C. & Tzuo, T., 2020. *Fighting Churn with Data: The Science and Strategy of Customer Retention*. Shelter Island, New York: Manning.

Gordon, I. H., 2013. *Managing the New Customer Relationship Strategies to Engage the Social Customer and Build Lasting Value*. 1st edition. Hoboken, N.J: Wiley

Lah, T. & Wood, J.B., 2016. *Technology-as-a-Service Playbook: How to Grow a Profitable Subscription Business*. Burleston, England: Technology Services Industry Association.

Mehta, N., Steinman, D. & Murphy, L., 2016. *Customer Success: How Innovative Companies Are Reducing Churn and Growing Recurring Revenue*. 1st edition. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Osterwalder, A. et al., 2015. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Hoboken, N.J: Wiley.

Quick, D., & Kelly, B., 2022. *The Customer Education Playbook: How Leading Companies Engage, Convert, and Retain Customers*. Newark: John Wiley & Sons, Incorporated.

Woodburn, D., Kevin Wilson, K., 2014. *Handbook of Strategic Account Management: A Comprehensive Resource*. 1st edition. Chichester, England: Wiley.

York, J., 2010. *Chaotic Flow Blog: SaaS Profitability | SaaS Company is as SaaS Customer Does*. Luettu 30.10.2022.
<https://chaotic-flow.com/saas-profitability-saas-company-is-as-saas-customer-does>