

Customer successin ja asiakaspolun merkitys asiakassuhteen kehityksessä

Kristiina Viitamäki

Opinnäytetyö
Marraskuu 2019
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK), liiketalous

Tekijä(t) Kristiina Viitamäki	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2019
	Sivumäärä 72	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Customer successin ja asiakaspolun merkitys asiakassuhteen kehityksessä		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (AMK), Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) Sami Kalliomaa		
Toimeksiantaja(t) Liveto Group Oy		
Tiivistelmä <p>Tehtävänä oli tutkia, millaista on Liveto Group Oy:n toteuttama customer success -toiminta asiakkuudenhallinnassa sekä customer success -asiakkaiden asiakaspolku. Tavoitteena oli selkeyttää toimeksiantajan customer success -toimintaa sekä rakentaa customer success -asiakkaiden asiakaspolku.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja analysointimenetelmänä sisällönanalyysia sekä teemoittelua. Haastatteluja tehtiin sekä yrityksen customer success -managereille että customer success -asiakkaille. Customer success -managereita on kaksi, ja molemmat haastateltiin. Asiakkaista tutkimukseen valittiin ne, joiden kanssa customer success -toimintaa on toteutettu täysin. Haastatteluja toteutui neljä kappaletta. Yhteensä haastatteluja tehtiin siis kuusi kappaletta.</p> <p>Tutkimustuloksena saatiin kuvaus siitä, millaista Liveton customer success -toiminta on ja mitä siinä olisi kehitettävää. Tuloksista ilmeni myös asiakkaiden kokemukset ja yrityksen asiakaskokemuksen hallinnan taso. Lisäksi tutkimuksessa saatiin selville, millainen on customer success -asiakkaiden yhteistyö ja matka Liveton kanssa, sekä millaisia suurimpia odotuksia, onnistumisia ja epäonnistumisia asiakkailla on ja on ollut.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että customer success -asiakuudenhallinta on hyvää ja onnistunutta. Lisäksi asiakkaiden kokemus customer success -toiminnasta ja Livetosta on positiivinen. Customer success -managerit kaipaavat kuitenkin selkeämpiä linjauksia ja prosesseja sekä customer success -toimintaan että asiakaskokemuksen hallintaan. Tuloksista saatiin myös johdettua hyödyllinen asiakaspolku kriittisine pisteineen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Customer success, asiakkuudenhallinta, asiakaspolku, asiakaskokemus, kvalitatiivinen tutkimus		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) Liitteet 3, 4, 5 ja 6 ovat salassa pidettäviä, jotka on poistettu työstä. Salassapidon peruste Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17 ja 20, yrityksen liike- tai ammatillisuus. Salassapitoaika viisi (5) vuotta, salassapito päättyy 11.11.2024.		

Author(s) Viitamäki, Kristiina	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 72	Permission for web publication: x
Title of publication Customer success' and customer journey's importance in the development of customer relationship		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Kalliomaa, Sami		
Assigned by Liveto Group Ltd.		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to find out Liveto Group Ltd's customer success operation in their customer relationship management and the customer journey for their customer success clients. The objective was to clarify the employers customer success operation and to build a customer journey for the customer success clients.</p> <p>The research was executed as a qualitative research. The data was collected by theme interviews and analyzed using content and thematic analysis. The research included interviews with both the customer success managers of the company and the customer success clients. There are two customer success managers who were both interviewed. Amongst the clients the selection was made based on with whom the customer success process had been completed. Four customer interviews were carried out, making it six interviews in total.</p> <p>The research result was an illustration of Liveto's customer success operation and how the operation could be developed. The results also gave an overview of the customer experiences and the level of the enterprise's control over the customer experience. The research also revealed what the cooperation and journey is like with the customer success clients. It also gave an insight into the biggest expectations and failures that the customers have and have had with Liveto.</p> <p>According to the results, the customer success customer relationship management is good and successful. The clients' experiences with Liveto and their customer success model are also positive. Nevertheless, the customer success managers still need clearer policies and processes in both customer success operation and customer experience controlling. Lastly the results led into a useful customer journey with its critical points.</p>		
Keywords/tags (subjects) Customer Success, Customer Relationship Management, Customer Journey, Customer Experience, Qualitative research		
Miscellaneous (Confidential information) The appendixes 3, 4, 5 and 6 are confidential which have been removed from the work. The confidentiality is due to the openness act 621/1999 24§, paragraphs 17 and 20, the trade secret of an enterprise. Period of confidentiality is five (5) years and ends at 11.11.2024.		

Sisältö

1	Asiakassuhteen merkitys tapahtumamyyntipalveluyrityksessä.....	3
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	5
2.2	Tutkimusote ja -menetelmät.....	7
2.3	Tutkimuskohde	13
3	Customer success, asiakaskokemus ja asiakaspolku	14
3.1	Customer success -toimintamalli asiakkuudenhallinnassa	14
3.2	Asiakaskokemus keskeisenä tekijänä asiakassuhteen onnistumisessa	25
3.3	Asiakaspolku apuna asiakaskokemuksen hallinnassa	32
4	Tutkimustulokset.....	38
4.1	Tutkimuksen toteutus	38
4.2	Customer success, asiakaskokemus ja asiakaspolku Livetolla.....	39
5	Johtopäätökset.....	39
6	Pohdinta.....	39
	Lähteet	40
	Liitteet	43
	Liite 1. Haastattelurungot.....	43
	Liite 2. Haastattelupyynnö.....	45
	Liite 3. Tutkimustulokset (salassa pidettävä).....	46
	Liite 4. Johtopäätökset (salassa pidettävä).....	61
	Liite 5. Pohdinta (salassa pidettävä)	65
	Liite 6. Liveton customer success -asiakaspolku (salassa pidettävä)	72

Kuviot

Kuvio 1. Asiakkaan kanavavalinnat eri kosketuspisteissä	35
Kuvio 2. Asiakkaille arvoa tuottavia asioita ja toimia	51
Kuvio 3. Syitä, miksi asiakkaat valitsivat Liveton.....	54
Kuvio 4. Neljän asiakkaan asiakaspolut.....	58
Kuvio 5. Asioita, joita kohtaan asiakkailla on suurimpia odotuksia	59

1 Asiakassuhteen merkitys tapahtumamyyntipalveluyrityksessä

Asiakassuhteet ovat jokaisen yrityksen ydin, sillä liiketoiminnan kannalta tärkeintä on asiakkaalta yritykselle tuleva rahavirta (Nirpaz & Pizarro 2016, 10). Useimpien tutkimusten mukaan asiakassuhteiden kehittäminen on hyödyllistä. Asiakassuhteiden rakentaminen ja eteenpäin vieminen vaativat asiakkuudenhallintaa, joka on koko yrityksessä vallitseva strateginen tapa kehittää ja hoitaa asiakassuhteita. (Peelen & Beltman 2013, 32, 41.)

SaaS-yrityksien eli ohjelmistoja palveluna tarjoavien yritysten lisääntyessä markkinoilla huomattiin muutos asiakkaiden kuluttamisessa ja asiakkaiden yritykseen tuomien tulojen realisoitumisessa. Tällöin syntyi customer success -niminen ajattelu- ja toimintatapa asiakassuhteiden hoitamiseen. Siinä keskiössä on, että asiakkaiden kuluttaminen ei ole kertaluontoista, vaan sijoittuu pitkälle aikavälille. Merkittävä ymmärrys oli, että asiakassuhteen säilyttäminen tuo pitkäaikaista ja toistuvaa tuloa yritykselle ja samalla asiakkuuksien ylläpitokustannuksia saadaan vähennettyä. Customer successissa pyritään siis säilyttämään asiakkuudet mahdollisimman pitkään ja saamaan asiakkaat ostamaan lisää. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 6, 7, 11, 15.)

McKinseyn tuottaman analyysin mukaan customer success -toiminnalla on vahva vaikutus neljännesvuosittaisten tulojen kasvattamiseen ja menestykseen yrityksenä. McKinseyn tekemässä tutkimuksessa selviää eniten kasvavien yritysten panostavan erityisesti asiakkaan elinkaaren pidentämiseen uudelleen myymällä samaa tuotetta. Mahdollisimman pieni asiakaskato yhdistettynä lisämyyntiin kasvattaa eniten liikevoittoa. Tällöin myynnin on helpompi myös laajentaa asiakkaiden kokonaismäärää. (Miller, Vonwiller & Weed 2016.)

Customer success -aatetta toteuttava yritys panostaa asiakaskokemukseen kaikkensa, jotta voi saavuttaa tavoitteensa eli asiakassuhteen säilyttämisen ja asiakkaan elinkaariarvon maksimoimisen (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 23). Erinomaisen asiakaskokemuksen luominen vaatii asiakkaan tarpeiden ja toiveiden ymmärtämistä,

täyttämistä ja parhaassa tapauksessa ylittämistä. Jotta yritys voi onnistua siinä, sen on oltava tietoinen asiakkaan kulkemasta matkasta tiedon etsimisestä uusintaostoon asti ja matkan varrella olevista merkittävistä kosketuspisteistä. (Gerdt & Korhikoski 2016, 127, 131, 132.)

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajana on Liveto Group Oy (myöhemmin myös Liveto), joka tarjoaa tapahtumamyyntipalveluita tapahtumajärjestäjille Suomessa sekä ulkomailla. Tapahtumamyyntipalvelut käsittävät muun muassa alustan tuotteiden myyntiin sekä ilmoittautumisiin ja konsultointipalvelut tapahtuman menestymiseen. Yrityksen asiakkaat ovat vielä pääosin suomalaisia, mutta tavoitteena on kansainvälistyä vahvemmin. (Korhonen 2019.)

Khosravanin (2019) mukaan asiakassuhteen hallinta on sijoitus tulevaisuuden kilpailukyvyyn parantamiseen etenkin kovasti kilpailluilla globaaleilla markkinoilla. Liveton on merkittävää panostaa asiakassuhteiden hallintaan, sillä tapahtumamyyntimarkkinoilla on kova kilpailu sekä Suomessa että globaalisti. Etenkin kun globaaleilla markkinoilla on kova kilpailu ja yrityksen on tavoitteena kansainvälistyä, niin asiakkuuksien hallinta nousee keskiöön. Tämä Livetolla onkin jo ymmärretty, ja siksi yritys on lähtenyt toteuttamaan customer success -toimintaa asiakkuuksien hallinnassa.

Livetolla on tiedostettu, että customer success -toiminnasta ei ole selkeää ja yhtenäistä kuvaa, mikä tuo tehottomuutta toimintaan. Customer success -managerit toteuttavat asiakkuudenhallintaa omalla tavallaan ja epämääräisesti sovittujen linjausten puitteissa. Yrityksellä ei myöskään ole selkeää kuvaa siitä, miten asiakkaat kokevat customer success -toiminnan. Lisäksi customer success -asiakkaiden asiakaspolkua ei ole mietitty. Näiden yrityksen henkilöstön tekemien havaintojen pohjalta syntyi toimeksianto tälle opinnäytetyölle. (Mäkelä 2019.)

Ongelmana on siis, että customer success -asiakkuudenhallinnasta ei ole selkeää kuvaa ja toiminnalla ei ole selkeitä linjauksia. Lisäksi asiakaspolkua ei ole muodostettu. Ongelmaa lähdettiin tässä opinnäytetyössä ratkaisemaan kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluilla, ja tutkimusyksikköinä oli yrityksen customer success -managereita sekä -asiakkaita. Tutkimuksessa

tavoitteena on selventää, millaista on Live-ton customer success -toiminta ja tuottaa yritykselle hyödynnettävä asiakaspolku. Yhtenä tavoitteena on myös saada selville, millainen asiakaskokemus asiakkailta on.

Tutkimus koetaan hyvin tarpeelliseksi, koska kyseisiä aiheita ei ole aiemmin yrityksessä tutkittu eikä niihin ole syvennytty. Tutkimuksen tuloksien odotetaan olevan suoraan hyödynnettävissä customer success -toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen sekä markkinointiin. Lisäksi opinnäytetyön on tarkoitus tuoda customer success -ilmiötä suomalaisten tietoisuuteen.

2 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelma kattaa kaikki menetelmät ja ratkaisut, joiden avulla tutkimusta lähdetään toteuttamaan. Se sisältää tutkimusongelman, tutkimuskysymykset, aineistonkeruumenetelmät, analyysimenetelmät ja luotettavuuden varmistamisen. (Kananen 2017, 21.)

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimus voi saada alkunsa käytännön ongelmasta. Tutkimusongelma voi syntyä myös kirjallisuudessa esiintyvistä aukosta, kirjallisuudessa esitetyistä ristiriitaisista tutkimustuloksista tai aiheesta, joka on kirjallisuudessa lakaistu syrjään. (Creswell & Creswell 2018, 19.) Tutkimuksen lähtökohtana on yleensä käytännön ongelma, jota lähdetään ratkaisemaan tai tarkastelemaan. Tutkimusongelma esitetään lauseen muodossa ja usein myös tutkimuskysymysten avulla, sillä ne auttavat tutkimusprosessin eteenpäin viemisessä. (Kananen 2015, 28.)

Tutkimusongelma tulee määritellä ja rajata hyvin, jotta tutkimus lähtee alusta alkaen tarkoituksenmukaiseen suuntaan (Kananen 2015, 45). Hyvä tutkimusongelma on mielenkiintoa herättävä ja sisältää selkeän ongelman. Lisäksi se on tarkka ja selkeä lukijalle. (Creswell & Creswell 2018, 108.) Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on

se, että Liveto Group Oy toteuttaa customer success -aatteen mukaista toimintaa, mutta täysin selkeää kuvaa ei ole siitä, millaista se on. Lisäksi yrityksellä ei ole selkeää asiakaspolkua customer success -asiakkaille. Tutkimusongelma syntyi käytännön ongelmasta: Yrityksellä ei ollut customer successiin täysin selkeää toteutustapaa eikä työntekijöillä selkeitä linjauksia. Yrityksessä ei myöskään ole tehty tai suunniteltu customer success -asiakkaille palvelupolkua, jonka rakentaminen on hyvin olennainen asia, jotta customer success -asiakkaita voidaan palvella parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimusongelma sellaisenaan ei riitä, vaan se muunnetaan tutkimuskysymykseksi tai -kysymyksiksi. Tutkimuskysymysten pohjalta taas luodaan haastattelukysymyksiä ja tutkittaville esitettäviä teemoja. (Kananen 2017, 60, 61.) Tutkimuskysymykset ovat siis tutkimusongelman pohjalta laadittuja kysymyksiä, joihin vastaamalla saadaan tutkimusongelma ratkaistua (Kananen 2015, 28). Tutkimusongelman pohjalta laaditut tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Millainen on customer success -toimintamalli Livetolla?
 - Miten asiakkaat kokevat asiakkuutensa?
 - Miten customer success -managerit toteuttavat customer successia?
- Millainen on customer success -asiakkaiden asiakaspolku?

Tutkimuskysymysten valintaan vaikuttaa, paljonko tutkimusongelman käsittelemästä ilmiöstä tiedetään tai sitä on tutkittu. Mitä-kysymyksillä saadaan selville ilmiötä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Mitä-kysymystä käytetään tutkittavan ilmiön ollessa uusi, koska silloin halutaan saada kuvaus ilmiöstä. Silloin tutkimus on tyypiltään kuvaava tutkimus. Miten-kysymyksillä voidaan selvittää muun muassa asioiden välisiä riippuvuuksia. (Kananen 2017, 62, 63.) Tutkimuskysymyksillä on tarkoitus saada kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, vaikka ne ovatkin miten-kysymyksiä. Tutkimuskysymyksenä voisi hyvin olla myös: ”Mitä customer success tarkoittaa yrityksessä ja mikä on yrityksen palvelupolku?” Siis myös miten-kysymyksellä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä haastateltavien näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoite

Laadullisessa tutkimuksessa tulee määrittää tutkimuksen tavoite ja/tai tarkoitus. Joissakin kirjallisuuksissa nämä kaksi sanaa nähdään toistensa synonyymeina, ja toisiinsa taas niillä tarkoitetaan eri asioita ja nähdään olevan jonkinlainen hierarkia toistensa suhteen. Tarkoitusta tai tavoitetta voidaan määritellä esimerkiksi sanojen selvittämällä, kehittämällä, tunnistamalla ja kuvata avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 180.) Tutkimuksen tarkoitus kuvaa, miksi tutkimus tehdään ja mitä sillä yritetään saavuttaa. Se sisältää tutkimuksen aikeen, päämäärän, tavoitteen ja pääidean. Tutkimuksen tarkoituksen määrittely on hyvä sisältää keskeinen tutkittava ilmiö sekä tutkimuksen osanottajat ja puitteet. Tutkimuksen tarkoitus tulee olla omana lauseenaan tai kappaleenaan siten, että lukija voi vaivattomasti tunnistaa sen. (Creswell & Creswell 2018, 117, 118.) Tämän määritelmän mukaan tavoite kuuluu siis tarkoitukseen.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle käyttökelpoinen asiakaspolku heidän customer success -asiakkailleen sekä selkeyttää customer success -toimintamallia. Tavoitteena on siis muun muassa selvittää asiakkaiden kokemuksia customer success -toiminnasta ja customer success -managereiden työtehtäviä sekä toimintatapoja. Lisäksi tulee selvittää yrityksen ja sen asiakkaan välistä yhteistyötä. Näiden tavoitteiden kautta on tarkoituksena saada customer success -toiminnasta tehokkaampaa ja yhtenäistä sekä saada hyödynnettävä asiakaspolku.

2.2 Tutkimusote ja -menetelmät

Tässä luvussa käsitellään tutkimusotetta, tutkimusmenetelmiä ja luotettavuuden varmistamista. Tutkimusote tarkoittaa tutkimuskysymysten pohjalta valittua tutkimuksen lähestymistapaa. Tutkimusmenetelmät taas ovat tutkimusongelman ratkaisemiseksi käytettyjä välineitä ja käytännön tapoja. Tutkimusmenetelmät käsittävät aineistonkeruun ja analysointimenetelmät sisältäen myös tutkimusaineiston. (Kananen 2015, 65.)

Tutkimusote

Tutkimusote tarkoittaa tieteellistä lähestymistapaa, joka määrittää tutkimusprosessin etenemistä ja ohjaa saatavia tuloksia. Se pitää sisällään siis ongelmaan pohjautuvat tutkimusmenetelmät ja tarvittavat työkalut. (Kananen 2017, 38, 39.) Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä sanallisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan usein havaintoyksiköiden yksilöllisiä kokemuksia, esimerkiksi kenttätyön tai haastatteluiden avulla. (Pajo 2018, 252.) Laadullinen tutkimus pohjautuu usein teksti- tai kuva-aineistoihin (Creswell & Creswell 2018, 179). Tämän tutkimuksen tutkimusotteena on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus.

Laadullisen tutkimusotteen tarkoituksena on saada syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Syvälinen ymmärrys sisältää näkemysten, tunteiden, tapahtumien, kokemusten ja yksityiskohtien tarkastelua. Jos ilmiöön liittyvät ihmiset, perusideana on oppia ihmisten käyttäytymistä, mikä onnistuu haastattelemalla heitä sekä kuuntelemalla ja ymmärtämällä heidän tarinoitaan ja huolenaiheitaan. Vaikka laadulliseen tutkimukseen löytyy ennalta määrättyjä sääntöjä, esimerkiksi tutkimusmenetelmiin liittyen, prosessi voi olla silti luova ja innostava. (Pajo 2018, 11.) Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma ratkaistaan siis laadullisella tutkimusotteella, koska ilmiötä halutaan ymmärtää paremmin ja saada siitä syvälinen kuvaus. Lisäksi tutkimuksessa halutaan ymmärtää ihmisten käyttäytymistä, kuulla heidän näkemyksiään ja kehitysehdotuksia. Tutkittavasta ilmiöstä ei ole olemassa tutkimustietoa, jonka vuoksi on tehtävä kvalitatiivinen tutkimus.

Aineistonkeruumenetelmä

Aineisto tarkoittaa tutkittavilta saatua tietoa, josta saadaan ratkaisuja tutkimusongelmaan ja tehtyä johtopäätöksiä. Aineistonkeruumenetelmä taas on työkalu, jonka avulla saadaan hankittua tarvittava tieto tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Kerättävä aineisto voi olla jo olemassa olevaa sekundaarista tietoa tai tutkijan hankkimaa primaarista tietoa. (Kananen 2017, 82, 83.) Tässä tutkimuksessa käytetään primaarista tietoa.

Jokaisella aineistonkeruumenetelmällä on omat käyttötarkoituksensa, mahdollisuutensa ja rajoitteensa. Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä tarjoaa mahdollisuuden

hankkia tietoa havaintoyksiköistä silloin, kun niiden tarkkailu ei ole mahdollista. Haastattelu mahdollistaa myös historiaan perustuvan tiedon saamisen ja tutkijan kontrollin kysymyksiin. Haastattelun niin sanottuja huonoja puolia ovat tutkijan läsnäolon aiheuttama vastausharha, tilanteen epäluonnollisuus sekä se, että kaikki tutkittavat eivät ole yhtä halukkaita perustelemaan ja kertomaan tarkasti. (Creswell & Creswell 2018, 186–188.) Haastatteluita voidaan luokitella eri tavoin, esimerkiksi lomake-, teema- ja syvähaastatteluiksi kyselyn struktuurin ja kysymystyyppien perusteella (Tuomi & Sarajärvi 87). Teemahaastattelussa on erilaisia teemoja ja niihin alakyseymiä, joilla pyritään saamaan haastateltavalta tietoa kyseiseen aihepiiriin liittyen. Teemojen alakysymykset ovat vain suuntaa antavia, ja kysymyksiä voi syntyäkin lisää haastattelun aikana. Teemojen avulla on tarkoitus saada kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2017, 90-92.)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua, jotta saadaan syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Customer success on uusi ilmiö kyseisessä yrityksessä ja siitä ei ole vielä tutkimustietoa. Ilmiötä ei ole myöskään Suomessa tutkittu paljoa. Teemahaastattelulla saa kaikilta haastateltavilta aineistoa tiettyihin aiheisiin eli teemoihin liittyen. Lisäksi haastattelun avulla saa historiaan viittavaa tietoa, joka on olennaista esimerkiksi palvelupolun rakentamisessa.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonhankinta ei perustu suureen satunnaiseen otantaan, vaan yleensä valitaan tietoisesti havaintoyksiköt, joiden avulla saadaan todennäköisimmin paras ymmärrys käsiteltävään ongelmaan. Koska laadullisessa tutkimuksessa ei hyödynnetä satunnaisotantaa, tutkittavien lukumäärälle ei ole olemassa selkeää laskennallista rajaa. Lukumäärä valitaan yleisimmin tutkimusmenetelmän mukaan, ja kirjallisuudessa esiintyy erilaisia hyväksi koettuja arvioita otoskoolle. Eräs tapa määrittää otoskoko on myös saturaatio, jossa tutkitaan havaintoyksiköitä niin kauan, kunnes teema tai aihe ei saa enää uusia näkökulmia. (Creswell & Creswell 2018, 185–187.)

Tämän tutkimuksen tutkimusyksiköiksi eli teemahaastateltaviksi valitaan tutkimuksen kohteena olevan yrityksen kaksi customer success -manageria, sillä he toteutta-

vat päivittäin customer success -toimintamallia. He tuntevat parhaiten tämänhetkisten asiakkaidensa palvelupolun sekä tietävät kaiken yrityksen customer success -toimintaan liittyvän. Tutkimuksessa teemahaastateltaviksi valitaan myös asiakkaita, sillä he tuntevat parhaiten muun muassa omat tarpeensa, toiveensa, kokemuksensa ja tyytyväisyytensä. Niiden ymmärtäminen taas on hyvin olennaista ilmiön tutkimisen kannalta. Haastateltaviksi asiakkaiksi valitaan ne customer success -asiakkaat, joille on toteutettu huolellisesti asiakkuuteen kuuluva Tapahtuman Pelikirja, joka tarkoittaa suunnitelmaa tapahtumasta sekä sen myynnistä ja markkinoinnista. Tällaisia asiakkaita on yrityksellä viisi kappaletta

Analyysimenetelmät

Laadullisen tutkimuksen analysointiprosessi sisältää aineiston yhteismitallistamisen, tiivistämisen ja luokittelun sekä johtopäätösten tekemisen. Analysointiprosessi alkaa yhteismitallistamisella, joka tarkoittaa litterointia eli aineistojen muuntamista tekstimuotoon. Sen jälkeen tekstitiedostoa tiivistetään eli sieltä etsitään tutkimuskysymysten kannalta olennaiset asiat. (Kananen 2017, 131, 132, 134.) Tämän jälkeen olennaiset asiat luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään. Lopuksi analysoidut asiat kootaan yhteen ja niistä saadaan tulokset, joista voidaan tehdä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104, 105.) Tämän tutkimuksen analysointiprosessi etenee edellä kuvatusti.

Litterointi on aineistojen kirjoittamista tekstimuotoon, jotta niitä voi analysoida samanlaisilla menetelmillä. Litteroinnin voi toteuttaa eritasoisesti. Sanatarkassa litteroinnissa kirjoitetaan ylös jokainen sana ja äännähdys sekä joskus myös äänenpainot ja eleet. Yleiskielisen litteroinnin tasolla murre- ja puhekieliset sanat muutetaan kirjakiellelle ja aineistoista kirjoitetaan vain sanallinen sisältö. (Kananen 2017, 134, 135.) Tässä tutkimuksessa saadut aineistot eli haastattelut litteroidaan lähes sanatarkasti, eli kirjoittaen ylös jokainen sana, mutta jättäen kuitenkin pois kaikki äännähdykset, äänenpainot ja eleet. Aineistoista kirjoitetaan siis vain sanallinen sisältö.

Tekstimuotoisen aineiston analyysia aloittaessa on päätettävä, lähestytäänkö aineistoa teorialähtöisesti eli tehdään päätelmiä aineistosta teoriaa hyödyntäen vai aineistolähtöisesti eli tehdään päätelmät aineistosta lähtien (Kananen 2017, 136). Lisäksi

sisällönanalyysia voi tehdä teoriaohjaavasti, joka tarkoittaa analysointia aineistolähtöisesti, mutta samalla hyödynnetään teoriassa esiintyviä käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133). Tässä tutkimuksessa analyysi toteutetaan teoriaohjaavasti. Tutkimuksen taustalla ei ole tiettyä teoreettista mallia, jonka mukaan analyysi tehtäisiin. Tutkimuksessa ei ole myöskään tarkoitus synnyttää teoreettisia käsitteitä aineistosta. Sisällönanalyysi tehdään siis aineiston ehdolla, mutta hyödyntäen teoriasta tulevia käsitteitä.

Sisällönanalyysi on tutkimustekniikka toistettavien ja pätevien päätelmien tekemiseen tekstistä huomioiden konteksti. Sisällönanalyysi tarjoaa uusia näkemyksiä, kasvattaa tutkijan ymmärrystä tietyistä ilmiöistä tai tuo syvempää ymmärrystä käytännön tekemisestä. Sisällönanalyysia voidaan tehdä erilaisten materiaalien pohjalta, kuten kirjoitusten, taiteen, karttojen, symbolien tai äänien. Olennaista on, että aineistolla on tekijä ja aineisto on tehty tarkoituksenaan olla merkittävä lukijalle. (Krippendorff 2019, 24, 25.) Kvalitatiivisessa sisällönanalyysissa luetaan sisältöä ja tekstiä tarkkaan sekä sisällön tärkeitä osia järjestellään uudelleen analyttisiin luokkiin, joista tehdään johtopäätöksiä (mts. 408). Tarkoituksena on saada kuvattua ilmiö tiivistetysti ja yleisellä tasolla. Sisällönanalyysi soveltuu parhaiten jäsentelemättömän aineiston analysointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Tutkimuksessa käytetään sisällönanalyysia, koska halutaan kasvattaa ymmärrystä ilmiöstä, saada uusia näkemyksiä ja ymmärtää paremmin käytännön tekemistä. Sisällönanalyysi sopii haastatteluista saadun aineiston analysointiin, koska aineisto ei ole strukturoitua.

Laadullisen aineiston varsinaisessa analysoinnissa on eri vaihtoehtoja. Teemoittelussa kerätään ensin aineistosta teemoja eli toistuvia aiheita, joihin sitten etsitään erilaisia näkemyksiä ja kuvauksia. Tavoitteena on siis selvittää teemaa syvällisemmin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–107.) Tässä tutkimuksessa tekstimuotoon kirjoitettu aineisto analysoidaan teemoittelemalla, koska halutaan löytää aineistosta toistuvia asioita eli teemoja ja niihin liittyviä näkemyksiä.

Luotettavuuden varmistaminen

Tutkimusta ei voi vain tehdä, vaan se pitää suunnitella hyvin. Suunnittelussa on otettava huomioon tutkimuksen luotettavuuden saavuttaminen eli minimoitava riskit,

jotka voivat tehdä tuloksista epäluotettavia. Tutkimuksessa ei riitä luotettavuuden tarkasteleminen vain lopussa pohdinnan yhteydessä, vaan luotettavuutta varmistavia tekijöitä on pohdittava jo tutkimusta suunniteltaessa. Tutkimuksen luotettavuudelle on olemassa erilaisia kriteereitä, jotka vaihtelevat tutkimusotteen mukaan. (Kananen 2015, 30.) Tässä tutkimuksessa pyritään varmistamaan luotettavuus huolellisella suunnittelulla ja riskien minimoimisella.

Luotettavuuteen vaikuttavat tutkijan valinnat, reaktiivisuus sekä tiedonkeruun ja tulokinnan virheet. Luotettavuuden takaamiseksi tutkijan tulee perustella valinnat hyvin ja niiden tulee pohjautua todellisuuteen. Tutkija ei saa esimerkiksi vääristellä tuloksia tai jättää mitään aineistoa huomioimatta. Reaktiivisuus eli tutkijan vaikutus tutkittaviin on aina läsnä laadullisessa tutkimuksessa, mutta tutkijan tulee tiedostaa se ja minimoida vaikutus. Tiedonkeruussa tulee huomioida hankintatavan luotettavuustekijät. Esimerkiksi haastattelussa saatu tieto on muistinvaraista, joten on huomioitava tiedon rajallisuus, asioiden kaunistelu ja tiedon todenmukaisuus. Lisäksi aineiston tulokinnassa voi syntyä virheitä. (Kananen 2015, 338–341.) Tutkimuksessa perustellaan valinnat huolellisesti ja ne pohjautuvat todellisuuteen. Aineistonkeruussa pyritään minimoimaan tutkijan vaikutus sekä huomioimaan tiedon muistivaraisuus. Analysointivaiheessa aineistot käydään tarkasti läpi ja huomioidaan tasapuolisesti.

Laadullisella tutkimuksella on viisi tekijää luotettavuustarkastelussa: uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus, vahvistettavuus ja saturaatio. Uskottavuus tarkoittaa tutkimustulosten totuudenmukaisuutta, eli kuinka hyvin tulkinta vastaa todellista tilannetta. Uskottavuus varmistetaan tarkalla dokumentoinnilla ja aukottomalla päättelypolulla. Riippuvuus tarkoittaa tulosten toistettavuutta ja oikeanmukaisuutta. Toisin sanoen tulkinnan on oltava aukotonta, jotta kuka tahansa voi johtaa saman tulkinnan aineistosta. Vahvistettavuus on tulkinnan vahvistamista, joka voidaan toteuttaa siten, että tutkittavat lukevat ja vahvistavat tulosten todenmukaisuuden. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten soveltuvuutta toiseen tilanteeseen ja sen helppoa arvioimista. Tähän tutkija voi vaikuttaa kuvaamalla tarkasti tutkimuksen lähtökohdat ja aihe yhteyden, jotta siirrettävyyden arviointi on helppoa. Myös saturaation toteutuminen voidaan katsoa luotettavuutta selittävänä tekijänä, jos havaintoyksiköitä on useita. (Kananen 2015, 352–355.)

Luotettavuus pyritään varmistamaan aineiston huolellisella dokumentoinnilla. Haastattelut äänitetään ja muutetaan kahden päivän sisällä tekstimuotoon. Lisäksi koko tutkimusprosessi dokumentoidaan huolellisesti, jotta se olisi helppo toistaa. Luotettavuutta varmistetaan pitämällä tulkinta totuudenmukaisena tekemälle se aukottomasti niin, että se on toistettavissa. Vahvistettavuus varmistetaan siten, että haastateltaville lähetetään aineisto luettavaksi ja he varmistavat sen oikeellisuuden.

Luotettavan tutkimustuloksen saavuttamiseksi tutkimusyksiköiksi pyritään valitsemaan sellaiset, joilla on mahdollisimman kattava näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusyksiköiksi valitaan siis customer success -managerit sekä -asiakkaat, jotka ovat olleet osana customer success -toimintaa. Luotettavuuden takaamiseksi tutkimuksessa haastatellaan molempia customer success -managereita, jotta esimerkiksi asiakkuudenhallinnan selkeyttäminen ei perustu vain yhden tutkimusyksikön näkemyksiin. Liveton asiakkaista taas tutkimukseen valitaan ne customer success -asiakkaat, joiden kanssa on tehty huolellisesti Tapahtuman Pelikirja eli tapahtuman ja sen myynnin suunnitelma.

2.3 Tutkimuskohde

Tämä tutkimus toteutetaan Liveto Group Oy:lle, joka on tutkimuksen kohteena. Liveto Group Oy, tai lyhyemmin Liveto, on tapahtumamyyntialalla toimiva yritys, joka palvelee kaikenlaisia tapahtumajärjestäjiä ympäri maailmaa. Liveto tarjoaa asiakkailleen tapahtumamyntialustaa, jonka kautta voi hoitaa tapahtuman ilmoittautumiset tai myydä lähes mitä tahansa tapahtumiin liittyvää, kuten pääsylippuja, parkkilippuja, oheistuotteita, ruokapaketteja, majoituksia tai kausikortteja. Olennaisena työkaluna tapahtumamyyntiin on personoitava tapahtumakauppa nimeltään Dropshop™, joka voidaan upottaa asiakkaiden verkkosivuille. Liveton tavoitteena on auttaa tapahtumia menestymään. (Korhonen 2019.)

Liveto Group Oy on Antti Korhosen, Teemu Malisen ja Sami Savisalalon vuoden 2015 alussa perustama osakeyhtiö, jonka osakkaita ovat heidän lisäksi enkelisijoittajat

ja osa yrityksen työntekijöistä. Ajan saatossa yrityksen henkilöstön määrä on kasvanut parista henkilöstä nykyiseen 13 työntekijään. Yritys on vuosi vuodelta kasvattanut liikevaihtoaan, ja vuonna 2018 sen liikevaihto oli noin 180 000 euroa. Tapahtumamyymintamarkkinat ovat globaalisti arvioituna 10–20 miljardin arvoiset. (Korhonen 2019.)

Customer success -toimintaa aloitettiin yrityksessä toteuttamaan varsinaisesti vuoden 2018 loppupuolella ja sitä on kehitelty vuoden 2019 aikana (Korhonen 2019). Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena on Liveton customer success -toiminta eli toisin sanoen customer success -managerit sekä heidän hoitamansa asiakkuudet. Tutkittavana on myös asiakkaiden asiakaspolku.

3 Customer success, asiakaskokemus ja asiakaspolku

3.1 Customer success -toimintamalli asiakkuudenhallinnassa

Asiakassuhteiden hallinta (engl. Customer Relationship Management, CRM) tarkoittaa sellaisten päätöksien tekemistä, joissa pyritään yrityksen asiakaspohjan arvon kasvattamiseen rakentamalla parempia asiakassuhteita (Peppers & Rogers 2004, 33). Asiakassuhteiden hallinta on myös tuottavan asiakassuhteen rakentamiseen, säilyttämiseen ja kasvattamiseen sekä asiakkaan sitouttamiseen keskittyvä kokonaisvaltainen prosessi. Siinä keskeisinä tekijöinä ovat asiakastyytyväisyys ja asiakkaalle tuotettu arvo. (Armstrong, Kotler & Opresnik 2017, 41.) Tuottava asiakassuhde tarkoittaa sellaista asiakasta, jonka yritykseen tuomat tuotot ylittävät asiakkaasta yritykselle koituvat kustannukset pitkän ajan kuluessa (Kotler & Keller 2016, 159).

Asiakassuhteen hallinta auttaa yrityksiä rakentamaan suhteita asiakkaisiin ja samalla taas tuo lojaaliutta ja asiakaspysyvyyttä. Asiakkuudenhallinta on johtamisstrategia, jossa asiakkaan uskollisuus sekä tuottoisuus on keskiössä ja jonka tuloksena yrityksen tuotot kasvavat. Asiakassuhteen hallinta vaikuttaa siis suoraan yrityksen tuottoihin ja

menestykseen. (Kulpa 2017.) Asiakassuhteen hallinta voidaan siis määritellä asiakassuhteen arvon ja yrityksen tuottojen kasvattamiseen tähtääväksi toiminnaksi. Tällaista toimintaa ovat esimerkiksi asiakasymmärryksen hankkiminen, asiakkaiden segmentointi, ratkaisujen etsiminen ja asiakastuottavuuden seurailu. (Löytänä & Korteso 2011, 20, 21.)

Asiakkuuksien hallinnan voi kuvailla hyvin eri tavoin, eri näkökulmista ja eri tasoilta. Kaiken kaikkiaan asiakkuudenhallinta rakentuu strategiasta, asiakaskeskeisyydestä, arvon luomisesta, asiakastiedosta, vuorovaikutuksesta sekä prosesseista ja systeemeistä. (Peelen & Beltman 2013, 36–38.) Asiakassuhteiden hallinnalla tarkoitetaan käytännössä kaikkia toimia, strategioita ja teknologiaa, joita yritys käyttää johtaakseen kanssakäymistään nykyisten tai potentiaalisten asiakkaiden kanssa (Kulpa 2017).

Yrityksen tavoitteena on usein asiakkuuksien arvon kasvattaminen, mikä vaatii siis asiakassuhteiden hallintaa. Se alkaa tuottavien asiakkaiden hankkimisesta. Sen jälkeen tärkeää on tuottavien asiakkuuksien säilyttäminen pitkään ja menetettyjen sellaisten takaisin saaminen. Asiakkuuden säilyttämiseksi ja arvon lisäämiseksi asiakkaalle tulee myydä lisää ominaisuuksia ratkaisuun tai kokonaan uusia ratkaisuja. (Peppers & Rogers 2004, 5.) Asiakkuuksien hallintaan kuuluu olennaisena osana oikeiden asiakkaiden valitseminen sekä jokaisen asiakkaan kohdalle oikeanlaisen ja yksilöllisen asiakassuhteen hallintatavan suunnitteleminen. Asiakkaita valittaessa tulee miettiä, mitkä asiakkaat tuottavat yritykselle parhaiten, ja keskittyä niihin asiakkaisiin. (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy 2017, 21.)

Asiakassuhteen hallinta ja siihen liittyvä dokumentointi auttaa yritystä oppimaan asiakkaistaan enemmän. Kun yritys tietää esimerkiksi asiakkaan syyt tuotteen käytölle, ostohistorian ja luonteen, on helpompi täyttää asiakkaan tarpeita ja tarjota oikeita ratkaisuja. Hyvin hallittu asiakkuuksien johtaminen voi tuoda jopa strategista etua. Asiakkuuksien hallinta mahdollistaa tehokkaamman toiminnan, sillä asioita sekä prosesseja organisoidaan paremmin, automatisoidaan ja niiden toteuttamisesta tehdään suoraviivaisempaa. Tehokas hallinta luo mahdollisuuden käsitellä prosessista kerättyä dataa helposti ja yksinkertaisesti. (Kulpa 2017.)

Useat yritykset harhaluuloisesti odottavat asiakkuudenhallintaohjelman käyttöönoton riittävän ja tuottavan yksinään tulosta. Kaikki yritykset eivät näekään asiakassuhteiden hallintaa kokonaisvaltaisena lähestymistapana suhteiden suunnitteluun ja hyödyntämiseen. (Khosravani 2019.) CRM-termiä on myös jossakin vaiheessa alettu käyttämään viitaten pelkästään CRM-järjestelmiin, joihin asiakastietoa tallennetaan. CRM-järjestelmät ovat kuitenkin vain osa asiakkuuksien hallintaa. (Löytänä & Korteso 2011, 20, 21.)

Asiakkaista on valtavasti tietoa saatavilla, mutta sitä ei välttämättä osata hyödyntää. Yrityksillä onkin usein hankaluuksia käsitellä saatua tietoa, ja perinteisillä asiakkuudenhallinnan lähestymistavoilla se ei välttämättä onnistu. Asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla voidaan hyödyntää reaaliaikaista tietoa ja aineistoa analysointiin. Analysoinnilla saadaan rakennettua uusia näkemyksiä ja oivalluksia, joiden avulla voidaan kasvattaa asiakkaan lojaalisuutta ja edelleen yrityksen tuottavuutta. Analyysin avulla voi ennakoida asiakkaiden tulevia kohtaamisia yrityksen kanssa sekä asiakkaan tarpeita ja haluja, mikä tuo yritykselle lisää kilpailuetua. (Hamelin, Chari & Srivastava 2012, 6.) Asiakkuudenhallinnassa hyvin olennainen osa-alue onkin asiakastieto – sen kerääminen ja hyödyntäminen. Asiakastiedon avulla voidaan rakentaa parempia asiakassuhteita ja luoda enemmän arvoa. Tiedon tulee olla syvällistä, kuten tietoa asiakkaan elämäntyylistä tai kokemuksista, jotka ovat oikeasti merkityksellisiä. (Peelen & Beltman 2013, 37.)

Asiakkuudenhallinnan alussa tulee määritellä selkeät kohteet, tavoitteet ja onnistumisen määritteet, sillä ilman niitä useimmiten projekti epäonnistuu (Khosravani 2019). Alussa on hyvä tehdä asiakkuudenhallinnan strategia, jossa määritellään suunta koko yritykselle. Tarkemmin siinä tulee olla kerrottuna muun muassa tavoitteet, asiakassuhteiden tasot, viestintätavat, kaupalliset prosessit sekä hyödynnettävä teknologia. (Peelen & Beltman 2013, 36.) Onnistunut asiakkuudenhallinta vaatii uudenlaisia prosesseja ja systeemejä etenkin asiakkuuksien määrän kasvaessa. Usein strategiassa määritellään vaaditut työkalut, ohjelmat ja prosessit, mutta niiden lisäksi toiminnan kasvun varalta on tärkeää suunnitella myös asioiden integroitavuus, jotta asiakkaita voidaan palvella saumattomasti. (Mts. 38, 39.)

Asiakkuudenhallinnan kannalta yrityksen tulee olla asiakaskeskeinen ja tähdättävä yksittäisten arvolauseiden luomiseen. Asiakaskeskeisyys tarkoittaa yrityksen johtamista asiakaslähtöisesti ja yrityksen rakentamista asiakkaiden ympärille. Yksittäisten arvolauseiden luominen taas on jokaisen asiakkaan huomioimista yksilöinä, yksilöllisten kokemusten rakentamista sekä ratkaisujen rakentamista yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakkuudenhallinta vaatii myös hyvää, suunnitelmallista ja jatkuvaa viestintää asiakkaan ja yrityksen välillä. Viestinnässä tulee ottaa huomioon kaikki erilaiset kanavat – niin yrityksen omat kuin ulkopuolisetkin. (Mts. 36–38.) Asiakassuhteen hallinnassa tavoitteena on asiakastyytyväisyyden säilyttäminen, mutta sitäkin enemmän asiakkaan ilahduttaminen ja ihastuttaminen (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy 2017, 19).

Customer success on ajattelumalli asiakkuudenhallintaan. Ajattelumallin keskiössä on, että asiakkuutta pitää vaalia huolella ja kasvattaa tuottavuutta pitkän ajan kuluessa. Tuottoisan asiakassuhteen rakentumisella on monia vaiheita, eikä se tapahdu hetkessä. (Nipaz & Pizarro 2016, 15–19.) Customer success -käsite pitää sisällään kolme eri konseptia. Customer success tarkoittaa yritystä, joka pyrkii asiakaskokemukseen panostamalla säilyttämään asiakassuhteet ja kasvattamaan asiakkaiden elinkaaren arvoa. Customer success on myös omanlainen toimintamalli tai suuntaus, jonka toteuttajia voidaan kutsua yhteisellä nimellä customer success -managerit. Customer success on lisäksi aate, jonka on vallittava koko yrityksessä, jotta voidaan oikeasti saavuttaa asiakkaiden onnistuminen. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 23, 24.) Tässä työssä customer successilla tarkoitetaan yrityksessä vallitsevaa aatetta, joka näkyy erityisesti toiminnassa ja tavassa hallita asiakkuuksia.

Alusta alkaen kaikkien ohjelmistoyritysten liiketoiminnassa on ollut samankaltainen organisatorinen rakenne myynnin jälkeisessä asiakassuhteen ylläpidossa. Kaikissa yrityksissä on jonkintyyppiset toimeenpano-, koulutus- ja asiakastukitiimit sekä asiakkuudenhallintatoiminnot. Jokaisella osastolla tai tiimillä on omat merkityt tehtävänsä ja toimitettavat asiansa. Jokaisen tiimin suorituskykyä ja toimintaa mitataan mittareilla, jotka eivät ota mitenkään huomioon asiakkaiden näkemyksiä arvon saavuttamisesta. (The History of Customer Success n.d.)

Yrityksillä olleissa asiakkuuksienhallintajärjestelmissä todettiin olevan suuri epäonnistumisaste. Suurin osa yrityksen tuotoista tuli ensimmäisen myynnin yhteydessä. Lisäksi asiakassuhteen jalostaminen oli hankalaa ja siihen kului valtavat määrät resursseja. Jotta kaikista asiakassuhteista saataisiin tuottavia ja mallikelpoisia, tarvittaisiin uusi lähestymistapa. Siis tällöin ymmärrettiin, että yritykselle tärkeintä on tulojen kasvattaminen myynnin jälkeen alkavan asiakassuhteen aikana. Siinä onnistuminen vaatii jatkuvaa asiakassuhteen hoitoa ja onnistumisiin tähtäävää toimintaa. (The History of Customer Success n.d.)

Myyjiä – ja koko yritystä – on ennen kannustettu hankkimaan paljon asiakkaita, ei niinkään pitämään huolta asiakkuuksien jatkumisesta. Kuitenkin viimeisien kymmenien vuosien aikana on tullut muutosta siihen, kuinka asiakkaita pitää johtaa ja kuinka heidän kanssaan tulee olla vuorovaikutuksessa. (Nirpaz & Pizarro 2016, 10.) Customer success on tällainen asiakaskeskeinen ajattelumalli, jolla pyritään ohjaamaan koko yrityksen toimintaa ja motiiveja pidemmällä ajanjaksolla. Se vaatii työtä, resursseja ja huomiota toimiakseen. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 10.)

Muutosta on lisäksi tapahtunut liiketoiminnallisessa mallissa, sillä yritysmaailma on siirtymässä kertaluontoisesta asiakkaan hyödyntämisestä jatkuvaan kuukausittaiseen tai vuosittaiseen jälleenmyyntiin. Tämän vuoksi customer success -toiminta on elintärkeää huomioida jokaisessa SaaS-yrityksessä, koska yksittäisillä tilauksilla ei saavuteta enää haluttua tulosta. (Mts. 10.). Käytännössä asiakkaat maksavat tuotteesta esimerkiksi kuukausittain tai vuosittain ja voivat lopettaa tilauksen haluamanaan aikana. Tämä vaatii yrityksiltä jatkuvan hyvän asiakaskokemuksen saavuttamista ja asiakkaan tukemista onnistumisessa. (Nirpaz & Pizarro 2016, 10, 11.) Customer success -toimintamalli on tärkeää etenkin liiketoiminnassa, joka on riippuvainen asiakkaiden jatkuvista tulovirroista (The Definition of Customer Success n.d.).

Customer success -ajatusmallin mukainen toiminta alkoi jo 15 vuotta sitten ohjelmistoyrityksissä, mutta nyt se on vallannut useita muitakin aloja – yritykset hakevat kuukausiperusteisia tilauksia asiakkailtaan (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 10, 11). Vaikkakin Customer success -ajatusmalli on ollut jo muutamia vuosia olemassa,

mutta silti monet johtajat eivät ole täysin tietoisia siitä, mitä se pitää sisällään ja edellyttää (Nirpaz & Pizarro 2016, 15).

Customer success määritellään tieteellisesti suunnitelluksi ja ammattimaisesti johdetuksi pitkän ajan strategiaksi, jolla pyritään maksimoimaan yrityksen ja asiakkaan kestäväksi todistettua arvoa. Strategiassa tavoitteena on kestävä yhteinen tuotto ja kasvu. Customer success on asiakassuhteen säilyttämistä ja optimointia, jossa pyritään saamaan asiakkaasta niin tuottava ja aikaansaava kuin mahdollista. Perustana on sen tunnustaminen ja hyväksyminen, että tehokkain tapa asiakkuuksien säilyttämiseen on tehdä niistä omien tuotteiden avulla niin menestyneitä kuin mahdollista. (The Definition of Customer Success n.d.)

Customer success on sitä, että suurin osa asiakkaan tuomasta tuotosta syntyy myynnin jälkeen asiakkuuden aikana. Pääpainona on sekä laajentaa asiakassuhdetta että säilyttää se mahdollisimman pitkään. Tavoitteena on pyrkiä kehittämään asiakassuhdetta niin, että tuotot kasvavat ajan myötä. Jotta yritys saa asiakkaan pysymään pidempään lojaalina ja maksamaan enemmän, sen täytyy tehdä jotain, mikä saa aikaan asiakkaalle onnistumisen tunteen. Asiakasta täytyy siis auttaa saavuttamaan heidän haluamansa lopputulema. Yrityksen on muistettava, että asiakkaan haluama lopputulema on tärkeä ja muuttuu ajan myötä. (McClafferty 2015.)

Customer success on asiakassuhteen tuottojen maksimoimista pienillä toistuvilla asioilla ja teoilla. Toistuvista asioista ja työtehtävistä on tarkoitus jalostaa toistuvia liiketoiminnallisia prosesseja. Customer success on jatkuvaa suunnittelua, huomioimista, huolehtimista ja oikeiden työkalujen tarjoamista, joilla pyritään tuottojen kasvattamiseen vuodesta toiseen. Siinä on siis tarkoitus katsoa pitkälle tulevaisuuteen ja saada suhteesta tuottoisa monelle vuodelle. (Nirpaz & Pizarro 2016, 15, 16.)

Customer successissa kaiken kaikkiaan päätavoitteena ja tehtävänä on kasvaa sekä yrityksenä että kasvattaa asiakkaan liiketoimintaa. Customer successin tehtävä koostuu kolmesta olennaisesta osasta: kestävyys, todistettavuus ja arvo. Kestävyys tarkoittaa vakautta ja luotettavuutta, eli sitä että on keskityttävä sekä oman yrityksen

että asiakkaan tarpeisiin ja molemmin puolisen hyödyn varmistamiseen. Todistettavuus puolestaan tarkoittaa sitä, että kaikki arvo ja hyöty tulee olla tunnustettavissa, vahvistettavissa ja mitattavissa, eikä siis riitä, että osapuolet vain vakuuttelevat suhteen tuomista hyödyistä. Asiakas pitää saada tunnustamaan, että haluttu arvo on saavutettu ennen kuin voidaan asettaa uusi mitattavat tavoite. Kolmas osa eli arvo tarkoittaa saavutusta tai tuottoa. Yrityksen on mietittävä, mitä arvoa luodaan, kenelle luodaan ja miten sitä mitataan. Customer successissa katsotaan syvemmälle, ja tarkoituksena on löytää, analysoida ja dokumentoida, miksi asiakas todellisuudessa osti tuotteen ja jatkaa asiakassuhdetta, eli mikä on todellinen arvo asiakkaalle. (The Mission of Customer Success n.d.)

Liiketoiminnan kannalta yrityksen on ymmärrettävä, miksi asiakas haluaa käyttää tuotetta tai palvelua. Yhtenä ja ehkä tärkeimpänä syynä on liiketoiminnalliset syyt eli todelliset tarpeet. Syyt voivat olla myös esimerkiksi henkilökohtaisia tai strategisia. (Nirpaz & Pizarro 2016, 26.) Kuitenkaan customer success -toiminnan kannalta tilaamisen syyt eivät riitä, vaan on ymmärrettävä, miksi asiakas tekee uusintaoston. Eräs syy on tuotteen tai palvelun luoma jatkuva arvo asiakkaalle. Uusintaoston taustalla saattaa olla myös esimerkiksi riippuvuus tuotteeseen tai palveluntarjoajan vaihtamiseen kuluva suuri aika ja vaivannäkö. Lisäksi on ymmärrettävä, mistä asiakaspoistuma eli tuotteen tilaamisen lopettaminen johtuu. Siihen syynä voi olla, että ratkaisu ei ole tuottanut arvoa, sitä ei olla omaksuttu tai sitä ei enää tarvita. Asiakas saattaa myös haluta leikata kulujaan tai vaihtaa toiseen esimerkiksi parempaan, halvempaan tai olennaisempaan tuotteeseen. Asiakkaan päättäjän, ostajan, käyttäjän tai muun olennaisen henkilön vaihtuminen saattaa myös johtaa tilauksen päättämiseen. (Mts. 27, 28.)

Customer successissa pyritään asiakassuhteiden säilymiseen, mahdollisimman vähäiseen asiakas poistumaan ja asiakkaiden elinkaaren aikaisen arvon kasvattamiseen (Nirpaz & Pizarro 2016, 9). Customer successin pääperiaate on, että yrityksen kuuluu ajaa asiakkaan etua ja onnistumista jokaisessa tilanteessa. Asiakkaan saavuttaessa tavoitteensa tilaamallaan tuotteella, säilyttää hän asiakkuutensa yritykseen ja jatkaa tuotteen tilaamista. Mikäli yritys ei noudata edellä mainittuja periaatteita, nykypäi-

vänä yrityksellä ei ole toivoa menestyä. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 15.) Customer successin johtamisessa keskeistä onkin löytää ratkaisu asiakkaan toiminnan kehittämiseen, säilyttämiseen ja laajentamiseen (The Definition of Customer Success n.d.).

Customer success -asiakkuudenhallintaprosessi sisältää kolme tasoa asiakkaan elinkaaren suhteen: aloitus, kasvaminen ja uusiutuminen. Aloitusvaiheessa asiakkaalle ei ole vielä syntynyt arvon tunnetta, joten tässä kohtaa tärkeintä on saada asiakas mukaan yhteistyöhön ja synnyttää asiakkaalle arvoa. Kasvamisvaiheessa asiakkaalle on luotu arvoa tuotteen ja yrityksen toiminnan kautta, kuten koulutuksilla ja uusilla ominaisuuksilla. Tällä tasolla asiakasta sitoutetaan ja siten pyritään pitämään mahdollisimman pitkään. Uusiutumisen tai lisämyynnin vaiheessa yritys pyrkii tekemään toimia, joilla saadaan kerättyä tuloja mutta myös syvennettyä asiakassuhdetta. Prosessiin sisältyy myös poistunut-taso, joka tarkoittaa asiakkaan poistumista. Asiakas voidaan kuitenkin saada oikeilla toimilla palaamaan takaisin aloitus-tasolle. (Nirpaz & Pizarro 2016, 22–24.)

Customer success -tiimin tehtävänä on varmistaa asiakkaan onnistuminen yrityksen palvelun käytössä. Asiakkaalta on heti asiakkuuden alussa kysyttävä, mikä tarkoittaa heille menestymistä ja mitä he odottavat palvelun tarjoajalta. (The History of Customer Success n.d.) Yrityksen tulee selvittää asiakkaan haluama lopputulema tai tulos, mikäli sitä ei tiedetä entuudestaan. Asiakkaalta on hyvä kysyä, mikä motivoi heitä käyttämään tuotetta ja mikä on yrityksen ydin tehtävä. Oleellista on myös tietää, kuinka onnistumista on mitattu. (McClafferty 2015.) Tiedustelun jälkeen tulee dokumentoida vastaukset ja pitää säännöllisesti palavereita, joissa arvioidaan tavoitteiden saavuttamista ja odotusten täyttymistä (The History of Customer Success n.d.).

Tuotteen tai palvelun käyttäminen itsessään merkitsee onnistuneisuutta yrityksen näkökulmasta. Vaikka asiakas saisikin käytettyä tuotetta tai palvelua onnistuneesti, se ei tarkoita suoranaisesti asiakkaan haluaman lopputuleman saavuttamista. Customer success -tiimin on mentävä syvemmälle eli autettava ja koulutettava asiakasta

niin, että se saavuttaa todellisen halutun lopputuloksensa. Asiakas autetaan siis onnistumaan yrityksen tuotteen tai palvelun avulla huomioon ottaen samalla asiakkaan ympäristön ja tavoitteen. (McClafferty 2015.)

Koska yritykselle on merkittävää asiakkailta saatu kokonaistuotto, täytyy yrityksen pitää huolta kaikista asiakkaista. Customer successin konseptointiin kuuluu olennaisena tehtävien priorisointi sekä valintojen tekeminen sen suhteen, mitkä asiakkaat tuovat suurimman hyödyn yritykselle ja kenelle asiakkaista on yrityksen tuotteista eniten arvoa. (Nirpaz & Pizarro 2016, 17.) Customer successissa yksi merkittävä tehtävä on tuottaa sekä tarjota oikeanlaisia ja tarpeellisia tuotteita oikeille asiakkaille. Vääränlaiset asiakkaat vain kuluttavat tehokkuuteen ja onnistumiseen johtavia panostuksia. Oikeanlaiset asiakkaat taas tukevat yrityksen linjauksia ja auttavat kehittämään muun muassa yrityksen visiota ja sisältöä. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 70.)

Customer successissa tavoitteena on huolehtia tasaisesta kasvusta ja varmistaa kasvun jatkuminen seuraavinakin vuosina. Tämä vaatii usein kompromissien tekemistä sekä tasapainottelua lyhyen ja pitkän ajan tulolähteiden kanssa. Lisäksi yhtenä päätavoitteena on ennakoivasti vaikuttaa asiakkaan elinkaariarvoon. Asiakkaan elinkaariarvo (engl. Customer Lifetime Value, CLV) tarkoittaa tuottojen summaa, jonka yritys saa asiakkaasta ajan myötä. Se kertoo, kuinka paljon asiakas tuo arvoa ja tuottoa yritykselle suhteutettuna asiakkuuden ylläpitämisen kustannuksiin. (Nirpaz & Pizarro 2016, 18, 19.) Asiakkaan elinkaariarvo määräytyy siis sen mukaan, kuinka paljon tuottoa yritys suunnittelee saavansa keskiarvoisesti asiakkaasta tiettyinä ajan jaksona. Asiakkaan elinkaariarvo tulee olemaan keskeinen yksikkö asiakkuuden tuottoisuuden mittaamisessa. (Hollensen 2019, 619.)

Customer success -strategia on tuottokeskeinen eli tuottojen saamisessa keskitytään asiakkuuden uusimiseen ja toiseksi lisämyyntiin. Mittareiden kohdalla panostetaan onnistumiseen eikä esimerkiksi kulujen minimoimiseen. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 34, 36.) Asiakkaan elinkaariarvon laskeminen on tärkeää, jotta osataan pitää kiinni arvokkaimmista asiakkaista. Asiakkaan menettäminen on yritykselle kallista, koska yleensä yritys ei menetä vain yhtä tilausta, vaan kaikki mahdolliset asiakkaan

elinkaaren aikana tulevat tilaukset. (Armstrong, Kotler & Opresnik 2017, 49.) Tämän vuoksi on tärkeä keskittyä säilyttämään nykyiset asiakkaat ja myydä heille lisää (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 6). Customer success -toiminnalla voidaan kasvat-
taa asiakkaan elinkaariarvoa, jolloin asiakas pysyy pidempään, ostaa enemmän ja maksaa enemmän käyttäessään enemmän tuotteita (McClafferty 2015).

Customer successia toteuttava yritys ei voi mennä perinteisen putkimallisen myynti-
prosessin mukaan. Tavallisesti yritys merkitsee ajankohdan, milloin tulee myydä rat-
kaisu uudestaan asiakkaalle. Kuitenkaan kyseinen toimintatapa ei ole pätevä Custo-
mer success -ajattelussa, sillä asiakas on usein tehnyt jatkopäätöksensä jo ennen
tuotteen tai palvelun loppumista. Tämän vuoksi asiakassuhteen ylläpito ja jatkuva ar-
von luominen nähdään keskeisinä asioina. (Nirpaz & Pizarro 2016, 30.) Asiakkaiden
säilyttämisestä huolimatta yrityksissä täytyy keskittyä myös uusien asiakkaiden han-
kintaan (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 6). Customer success -toiminnan myötä
kuitenkin yrityksen asiakashankintakulut vähenevät, koska asiakkaista tulee yrityksen
puolestapuhujia ja suosittelijoita sekä markkinointi saa lisää voimakkuutta ja tehoa
(McClafferty 2015).

Customer success -asiantuntijalla on monia tehtäviä, jotka voidaan jakaa valmiste-
luun, analysointiin, perehdyttämiseen, kouluttamiseen, viestintään, tarkkailuun, arvi-
ointeihin, ratkaisuihin ja arvon luomiseen. Valmistelevana toimena asiakkaan kanssa
tulee rakentaa lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet sekä yhteistyölle että tulokselle.
Lisäksi on asetettava välitavoitteita ja niiden tarkastuspisteet. Customer success -asi-
antuntija myös analysoi ennakkoon asiakkaan toimintakykyä sekä etsii asiakastietoja,
joiden perustella rakentaa olettamuksia asiakkaasta ja käyttäjästä. (Nirpaz & Pizarro
2016, 40–43.)

Customer success -asiantuntija aloittaa asiakkaan kanssa sopimalla ehdot ja rakenta-
malla käyttäjätilin valmiiksi asiakkaalle sekä tarvittaessa siirtää tietoja uuteen tiliin.
Työkuvaan kuuluu myös arvon luominen asiakkaan kouluttamisen ja opastamisen
avulla. Se sisältää uusien mahdollisuuksien esittämistä, tuote-esittelyjä ja tuotteen
käytön opastamista. Lisäksi customer success -asiantuntijan on tarkkailtava, arvioi-
tava ja ennakoitava koko ajan. Asiakkaan tilasta tulee pitää kirjaa ja reagoida heti, jos

on viitteitä huononemisesta. Analyysien tuloksia tulee raportoida asiakkaalle sekä käydä yhdessä läpi suorituskykyä sekä palvelun käyttöä asiakkaan kanssa. Hyvin olenainen tehtävä on vastata asiakkaan pyyntöihin ja valituksiin, sekä etenkin löytää ja ehkäistä ongelmia, joita asiakas saattaa jossain vaiheessa mahdollisesti kohdata. Lisäksi jokapäiväisenä tärkeimpänä tehtävänä on keksiä tapoja sitouttaa asiakasta ja luoda hänelle enemmän arvoa. (Mts. 41–43.)

Customer success -toiminnan johtaminen auttaa vähentämään ja hallitsemaan asiakaspoistumaa. Lisäksi se lisää arvoa olemassa oleville asiakkaille sekä kasvattaa asiakastyytyvyyttä ja parantaa asiakaskokemusta. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 25.) Customer success saa alkunsa siitä, että yrityksen johtoryhmä ymmärtää asiakkaiden säilyttämisen elintärkeiden yrityksen menestykselle ja tulevaisuudelle, eikä pidä asiakkuudenhallintaa itsestäänselvyytenä. (The History of Customer Success n.d.) Customer success ei ole kuitenkaan vain asia, jonka voisi toteuttaa heti. Customer success -aatteen tulee olla yrityksen ytimessä ja osana johdettua organisaatio kulttuuria. (McClafferty 2015.) Customer success vaatii toimintojen integroitumista, syväluotaavaa asiakastietoa, tehokasta asiantuntijuutta myytävissä tuotteissa ja laajaa toimialan asiantuntijuutta (The Definition of Customer Success n.d.).

Customer successiin liittyvä suurin harhaluulo on, että se nähdään vain uutena nimityksenä asiakastuelle, asiakaspalvelulle tai asiakkuudenhallinnalle (McClafferty 2015). Customer successia ei saa rinnastaa asiakaspalvelun tai -tuen kanssa, sillä ne ovat reaktiivista toimintaa, kun taas customer success on proaktiivista eli ennakoivaa toimintaa (Nirpaz & Pizarro 2016, 32). Customer successissa päämääränä on ennustaa toiminta kaikin puolin. Tavoitteena on ennustaa asiakkaiden tarpeita ja toimintaa siten, että voidaan toimia niiden mukaan ja reagoida niihin ennen kuin asiakas ehtii pyytämään. Analytiikassa keskitytään siis tulevaan ja ennustavaan analytiikkaan. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 36.)

Maailmanlaajuisella mittakaavalla tehokkaiden customer success -tiimien perustamisen ja ylläpitämisen esteenä on epäselkeä käsitys tiimistä ja sen roolista yrityksen muissa prosesseissa. Customer success -johtajat kokevat, että ylin johto ei ymmärrä, mitä customer success tarkoittaa. Usein ongelmana on myös, että samoja termejä

käytetään kuvaamaan erilaisia asioita. Ydin ongelmana on, että customer succesin tehtävästä ei ole mahdollista päästä täyteen yhteisymmärrykseen. Customer success -työlle tulee siis rakentaa vankka pohja sekä selkeä, saavutettavissa oleva ja sovittu tehtävä. (The Mission of Customer Success n.d.)

Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä vallitsee customer success -aate, joka on lähtenyt yrityksen johdosta liikkeelle. Customer success ilmenee etenkin yrityksen toiminta tavoissa ja tavassa hallita tiettyjä asiakkaita. Yrityksellä on erikseen asiakkaita, joita kutsutaan customer success -asiakkaiksi, ja joille sitten toteutetaan customer success -ajattelumallin mukaista asiakkuudenhallintaa. Yrityksessä ylin johto ymmärtää customer succesin merkityksen, ja siksi sitä toteutetaan.

3.2 Asiakaskokemus keskeisenä tekijänä asiakassuhteen onnistumisessa

Tällä aikakaudella, kun asiakkailla on enemmän valtaa etenkin tiedon saatavuuden vuoksi, yritysten on tunnettava kohderyhmänsä menestyäkseen. Yrityksen tulee siis kerätä ja analysoida tietoa, jotta voi hahmottaa kohderyhmiään ja ymmärtää heitä paremmin. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 49, 50.) Asiakasymmärrys syntyy erilaisten tietojen yhdistelemisestä ja analysoimisesta. Asiakkaista saa kerättyä tietoa muun muassa omien järjestelmien kautta, kysymällä suoraan, tekemällä tutkimuksia sekä hyödyntämällä yleisesti saatavilla olevaa tietoa. (Bergström & Leppänen 2016, 422.) Kuitenkaan pelkkä kerätyn tiedon analysoiminen ei kanna kauas, vaan asiakasymmärrykseen on panostettava muillakin tavoin. Tärkeintä on ymmärtää asiakkaiden erilaisuus ja huomioida erilaiset ostopersoonat. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 49, 50.)

Asiakasymmärrys tarkoittaa yrityksen ymmärrystä asiakkaan odotuksista, päämääristä, tarpeista ja toiveista. Yrityksen tulee kerätä tietoa asiakkaista ja analysoida sitä saavuttaakseen ymmärrystä. Asiakkaan ymmärtäminen auttaa yritystä kehittämään tuotteista ja palveluistaan asiakkaalle arvoa tuottavia. (Tuulaniemi 2011, 142, 143.) Arvon tuottaminen asiakkaalle ja asiakastyytyväisyys ovat asiakassuhteen hallinnassa keskeisiä tekijöitä. Kestävän asiakassuhteen taustalla onkin ensiluokkainen asiakas-

tyytyväisyys ja asiakkaalle luotu arvo. Asiakkaat ostavat mieluiten sieltä, mistä he kokevat saavansa eniten arvoa verrattuna muihin toimijoihin. (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy 2017, 7, 13.)

Asiakastyytyväisyys tarkoittaa tasoa, jossa asiakas kokee, että yritys on tyydyttänyt hänen tarpeensa (Peppers & Rogers 2004, 316). Se tarkoittaa asiakkaan havaintoa ja käsitystä yrityksen palvelusta tai tuotteesta suhteutettuna asiakkaan odotuksiin (Pennington 2016, 145). Käytännössä asiakas on tyytyväinen, kun tuote tai palvelusuoritus vastaa hänen odotuksiaan. Jos taas ei, asiakas on tyytymätön. Tuote tai palvelu voi myös ylittää odotukset, jolloin asiakas on mielissään ja ilahtunut. (Armstrong, Kotler & Opresnik 2017, 42.)

Asiakkaan käsitykset ja odotukset tuotetta, palvelua tai brändiä kohtaan muodostuvat eri tekijöiden vaikutuksesta. Odotuksiin vaikuttaa paljon asiakkaan ja brändin välinen suhde. Usein asiakkaan odotukset ovat realistisempia ja asiakas on armollisempi, jos asiakkaalla on brändistä tai yrityksestä positiivinen kuva. (Kotler & Keller 2016, 153.) Yrityksen pitää olla tarkkana luodessaan asiakkaille odotuksia – ne eivät saa olla liian matalia, koska muuten kuluttajat eivät osta, eivätkä liian korkeita, jotteivät ostajat pety (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy 2017, 7). Yritykset rakentavat asiakastyytyväisyyttä ja saavat asiakkaat ilahtuneeksi lupaamalla vain sen mitä voivat tarjota, mutta loppujen lopuksi tarjoavat enemmän (Armstrong, Kotler & Opresnik 2017, 41).

Asiakastyytyväisyyttä on tärkeä mitata, mutta pelkkä asiakastyytyväisyyden mittaaminen ei ole yritykselle riittävää. Usein asiakastyytyväisyyttä hyödynnetään ja se nähdään arvokkaana osana asiakaskokemuksen arvioimisessa. Asiakastyytyväisyyden mittaamisessa kannattaa ottaa huomioon eri segmentit ja asiakkuudet, jotta tulee huomioitua etenkin tuottavien ja arvokkaimpien asiakkuuksien tyytyväisyys. (Pennington 2016, 145.) Eri segmenttien huomioiminen on tärkeää myös siksi, koska asiakkaat kokevat tuotteen tai palvelun arvon eri tavalla (Hollensen 2019, 152).

Asiakastyytyväisyys on myös yksi asiakkaan lojaalisuuden rakennuspalikka eli se auttaa lojaaliuden kasvamisessa, mutta korkea asiakastyytyväisyys ei tarkoita suoraan

korkeaa asiakkaan lojaalisuuden tasoa (Peppers & Rogers 2004, 316). Mitä tyytyväisempi asiakas on, sitä todennäköisemmin asiakas tekee uusintaostoja ja tulee lojaalimmaksi yritykselle (Hollensen 2019, 152). Tyytyväiset asiakkaat haluavat myös toimia tiiviimmässä yhteistyössä, kuten markkinointikumppanina, ja jakaa hyviä kokemuksiaan muille (Armstrong, Kotler & Opresnik 2017, 41).

Asiakastyytyväisyyden johtaminen on tärkeää asiakaskeskeisissä yrityksissä. Etenkin tänä päivänä asiakastyytyväisyyttä pitää hallita hyvin, sillä asiakkaiden tyytyväisyys tai tyytymättömyys tulee hyvin helpolla esille laajalle ihmismassalle internetin välityksellä. Yrityksen saavuttaessaan asiakastyytyväisyyden tavoitteet kannattaa sitä tuoda esille markkinoinnin avulla. (Kotler & Keller 2016, 155.)

Asiakassuhteen hallinnassa on muistettava, että asiakas ei ole kiinnostunut ostamaan pelkkää tuotetta kovinkaan pitkään, sillä tuote itsessään on vain asia. Merkittävää onkin kokemus, joka tuotteen ympärille rakentuu. Nykyään asiakkaille ei kelpaa vain yrityksen tuottamat kokemukset, vaan he haluavat rakentaa tuotteeseen liittyvän kokemuksen itse tai mahdollisesti muiden asiakkaiden ja ammattilaisten kanssa. Positiivisen asiakaskokemuksen luominen on siis yksi merkittävä tekijä onnistuneen asiakassuhteen rakentamisessa. (Hollensen 2019, 208.)

Asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaan suoraa ja persoonallista tulkintaa matkastaan läpi erilaisten kosketuspisteiden. Toisin sanoen se on tulkintaa vuorovaikutuksesta ja osallistumisesta palveluprosessiin sekä sen tuotokseen. (Johnston, Clark & Shulver 2012, 163.) Asiakaskokemus on asiakkaan ja yrityksen kohtaamisten perusteella asiakkaalle syntynyttä tunnetta ja mielikuvaa. Kohtaamisia tapahtuu yrityksen palveluiden, visuaalisuuden, kanavien ja henkilöiden kanssa. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9, 10). Myös Gerd ja Korkiakoski (2016, 46) määrittelevät asiakaskokemuksen tunteeksi, joka asiakkaalle syntyy hänen ollessaan vuorovaikutuksessa tai toimissaan yrityksen kanssa. Filenius (2015, 24) taas toteaa, että asiakaskokemus on yksittäisissä tilanteissa syntyneiden kokemusten kokonaisuus. Fischerin ja Vainion (2014, 9) mukaan asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaalle syntyvää positiivista tunnetta ja kokemusta, jonka asiakas haluaa jakaa ja joka saa asiakkaan tekemään uusinta oston.

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa” (Löytänä & Korteso 2011, 11). Asiakaskokemus on siis jokaisen yksilön henkilökohtaisesti muodostama tulkintojen kokonaisuus, johon vaikuttaa kokemukset, tunteet ja alitajunta. Koska asiakaskokemus ei ole järjellä tehty valinta, yrityksen ei ole suoranaisesti helppo vaikuttaa siihen, mutta yritykset voivat ohjata oikeilla tekemisillä asiakaskokemuksen muodostumista. (Mts. 11.) Mielestäni tämä asiakaskokemuksen määritelmä on ytimekkäin mutta samalla kattavin ottaessaan huomioon asiakaskokemuksen kokonaisuuden ja yksilöllisyyden.

Asiakaskokemus voidaan katsoa koostuvan kolmesta elementistä: fyysiset, digitaaliset ja tiedostamattomat kohtaamiset. Fyysiset kohtaamiset tarkoittavat nimensä mukaan fyysisesti tapahtuvia kohtaamisia asiakkaan ja yrityksen edustajan välillä. Digitaaliset kohtaamiset ovat asiakkaan ja yrityksen kohtaamisia digitaalisissa alustoissa, kuten sosiaalisessa mediassa ja hakukoneissa. Tiedostamattomat kohtaamiset taas tarkoittavat asiakkaan tunteita, kokemuksia, mielikuvia ja näkemyksiä, jotka ovat syntyneet esimerkiksi viestinnän ja brändin välityksellä. Kaikki nämä elementit voivat yksinään nostaa asiakaskokemuksen huippuunsa, mutta samalla yksi elementti voi saada aikaan negatiivisen asiakaskokemuksen. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 33, 34.)

Digitaalisten palveluiden kasvu on tuonut oman ulottuvuutensa asiakaskokemukseen. Nykyään jotkin kokemukset syntyvät kokonaan digitaalisten kanavien välityksellä. Lisäksi asiakkaat odottavat saumatonta kokemusta perinteisten ja digitaalisten kanavien välille. (Pennington 2016, 14, 15.) Digitaalinen asiakaskokemus on siis nykypäivänä merkittävä asiakaskokemuksen osa. Digitaalinen asiakaskokemus tarkoittaa kokemusta, joka asiakkaalle syntyy digitaalisen palvelun käyttämisestä. Digitaalisen palvelun hyödyntäminen voi olla osa prosessia tai prosessi kokonaisuudessaan. (Filenius 2015, 30.)

Asiakaskokemuksella on vaikutusta asiakkaan lojaalisuuteen, sitoutumiseen sekä koettuun rahalliseen arvoon (Johnston, Clark & Shulver 2012, 162, 163). Positiivinen asiakaskokemus saadaan aikaan asiakkaan huomioinnilla, välittämällä, kuuntelulla, ym-

märtämisellä ja nopealla reagoinnilla. Hyvän asiakaskokemuksen rakentumisen taustalla on myös korkea palvelun laatu ja annettujen lupauksen täyttäminen. (Fischer & Vainio 2014, 9.) Positiivisen asiakaskokemuksen rakentaminen on tarpeiden ymmärtämistä sekä täyttämistä, mutta ylivertaisen asiakaskokemuksen luominen tarpeiden ylittämistä ja asiakkaan yllättämistä (Gerdt & Korhikoski 2016, 127). Useimmiten hyvä asiakaskokemus syntyy siitä, kun yritys korjaa jonkin ongelman tai tekee enemmän sitä, missä se on hyvä (Pennington 2016, 10).

Koska asiakaskokemus on tunteiden ja mielikuvan yhteistulos, on positiivisen asiakaskokemuksen luomisessa otettava huomioon psykologiset tekijät. Asiakkailla on aina minäkuva, minuus ja identiteettinsä mukana ostoprosessissa, jonka vuoksi niitä tulee kunnioittaa ja tukea. Asiakas on myös saatava yllättymään positiivisesti ja kokemaan vahvoja positiivisia tunteita, eli toisin sanoen asiakkaalle on tuotettava elämys. Lisäksi yrityksen on jäätävä toiminnallaan asiakkaan mieleen. Kun asiakkaan mielihyvä saadaan saavutettua omalla tuotteella tai palvelulla, hän haluaa saada lisää eli tehdä uusintaoston, joka on yksi yrityksen tavoitteista. (Löytänä & Korteso 2011, 43–49.)

Filenius (2015) jakaa asiakaskokemuksen syntymisen neljään vaiheeseen asiakaspulun mukaan: lähtötilanne, ennen ostamista, varsinainen ostaminen ja ostamisen jälkeen. Lähtötilanne sisältää asiakkaan aiemmat kokemukset, odotukset ja asenteet, joiden pohjalta asiakaskokemus lähtee muodostumaan. Ennen ostoa tapahtuva tiedonhaku ja viestinnän tuomat vaikutteet muokkaavat asiakaskokemusta edelleen. Varsinaisessa ostovaiheessa erilaiset tekijät, kuten vuorovaikutus yrityksen kanssa ja maksamisen sujuvuus, vaikuttavat kokemukseen. Ostamisen jälkeen on yleensä mahdollista opastusta, huoltoa, uusintaostoa tai palautteen antamista, jotka muokkaavat jo aiemmin syntyneitä kokemusta, ja tuloksena on kokonaisasiakaskokemus. (Filenius 2015, 24, 25.)

Yrityksen on vaikutettava asiakkaaseen välillisesti jo ennen ostopäätöstä, jotta positiivinen kokemus lähtee muodostumaan. Tärkeää on panostaa myös ostoprosessiin ja sen jälkeiseen aikaan. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 10.) Erään tutkimuksen ja siinä muodostetun mallin mukaan palvelun laatuun kannattaa panostaa eniten asiakkaan matkan loppuvaiheessa. Mikäli yrityksen resursseja halutaan säästää, asiakkaan

matkan keskivaiheen palvelutasoa voidaan laskea. Lisäksi palvelun laadun tietoinen laskeminen ennen asiakkaan matkan loppuvaihetta parantaa asiakkaan kokemusta palvelun laadusta, sillä asiakas vertaa loppuhetken palvelun laatua aiemmin kokeemaansa laatuun. (Das Gupta 2014, 52, 53.)

Asiakaskokemuksen rakentamisen ja onnistumisen tulee olla yhteydessä yrityksen perustaan. Asiakaskokemus on siis asiakkaiden kokemusten yhdistämistä liiketoiminnalliseen tarkoitukseen. (Pennington 2016, 31.) Asiakaskokemusta suunniteltaessa ensimmäiseksi on hyvin olennaista muodostaa asiakaskokemuskonsepti, joka on asiakkaan näkökulmasta tehty kuvaus asiakkaan kokemuksesta ja lopputulemasta. Siinä määritellään, millainen kokemus asiakkaille halutaan tuottaa. (Johnston, Clark & Shulver 2012, 163, 165.) Jos yritys ei määrittele ja kuvaa tarkasti asiakaskokemuksen tavoitteita ja vaatimuksia, tulee yrityksen visiosta, missiosta ja arvoista merkityksettömpiä (Pennington 2016, 59).

Asiakaskokemusta ei voi todellisuudessa suunnitella, vaan voi vain suunnitella sen luomiseen tarvittavat prosessit, sillä asiakaskokemus on yksilöllinen tulkinta (Johnston, Clark & Shulver 2012, 186). Yritys ei voi jättää asiakkaan kokemuksia sattuman varaan, vaan sen täytyy vaikuttaa niihin panostamalla asiakaskokemukseen. On ymmärrettävää, millä on merkitystä asiakkaille, jatkuvasti kehitettävä kriittisiä kokemuksia, antaa tiimille työkalut asiakaskokemuksen tekemiseen ja ohjeistaa työntekijät yhdistämään asiakkaan lopputulokset yrityksen perustaan. (Pennington 2016, 16.)

Asiakaskokemus on monien yksittäisten liiketoiminnan osien yhteistyön lopputulos (Pennington 2016, 81). Vaikka joskus voi vaikuttaa siltä, että asiakaskokemus syntyy vain yksittäisen tapahtuman tai hetken perusteella, usein se ei kuitenkaan ole niin. Asiakaskokemukseen vaikuttaa koko palveluprosessi elementteineen ja ihmisineen. (Fischer & Vainio 2014, 165.) Asiakaskokemus syntyy organisaation toiminnan ja kyvykkyyden tuloksena. Yrityksen toiminta ja kyvykkyys rakentuu yrityksen ja sen yksilöiden vuorovaikutuksesta. Yrityksen strategian, tavoitteiden ja vision sekä yksilön valintojen, merkityksien ja halujen tulee kohdata, jotta rakentuu laatuyhteyksiä sekä toimintakykyä. Edellisten lisäksi yrityksessä tarvitaan myös positiivista tunne-energiaa, jotta voidaan synnyttää hyvä asiakaskokemus. (Fischer & Vainio 2014, 119, 166.)

Asiakaskokemuksen kohdalla tulee ymmärtää eri yksilöiden, tiimien ja asioiden vaikutus sen syntymiseen (mts. 9). Lisäksi asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakas itse – etenkin palveluiden kohdalla. Esimerkiksi asiakkaan tunne-energia, odotukset ja fiilis vaikuttavat hänelle syntyneeseen asiakaskokemukseen. (Mts. 166, 167.) On myös muistettava, että asiakaskokemus ei tarvitse syntyäkseen aina kohtaamista yrityksen henkilön tai palvelun kanssa, vaan se voi syntyä pelkästään esimerkiksi brändistä ja sen herättämistä tunteista (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 10).

Jotta jokainen voi ymmärtää itsensä, muiden ihmisten ja asioiden vaikutuksen asiakaskokemukseen, on yrityksen toimintojen oltava selkeitä ja läpinäkyviä. Asiakkaan palvelupolun tulee olla kaikkien tiedossa. Sen pitää olla riittävän selkeä ja yksinkertainen, jotta jokainen voi hahmottaa oman ja muiden toiminnan sekä erilaisten toimintojen vaikutuksen asiakaskokemuksen syntymiseen palveluketjun eri vaiheissa. (Fischer & Vainio 2014, 9.) Asiakaskokemuksen kehittämisen lähtökohtana onkin asiakasymmärrys ja asiakkaiden ostoprosessien tiedostaminen. Yrityksen on tiedettävä, milloin asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja millä tavalla. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 50.)

Asiakaskokemuksen rakentamisessa haasteena on luoda pysyvästi hyvä asiakaskokemus. Yrityksen luomien kokemusten tulisi kohdata asiakkaan brändiä kohtaan asettamat odotukset. Haasteena onkin tunnistaa kriittiset hetket eli asiakaspolun kriittiset pisteet. (Pennington 2016, 13.) Kriittisillä pisteillä tarkoitetaan niitä kohtia, joissa asiakkailla on korkeimmat odotukset ja suurin sitoutumisen aste. Kohdat ovat kriittisiä yrityksen toiminnan kannalta, sillä yrityksen pitäisi pystyä täyttämään asiakkaan korkeat odotukset. Näiden asiakaskokemuksen kannalta kriittisten pisteiden tunnistamiseksi yritys voi mallintaa asiakkaan matkan eli tehdä asiakaspolun, jonka avulla yritys saa ymmärrystä asiakkaan näkökulmasta. (Mts. 8, 9.) Asiakaspolusta kerrotaan tarkemmin luvussa 3.3.

Asiakaskokemuksen kannalta on hyvä, jos yritys on asiakastietoinen. Asiakasälykäs yritys keskittää kaikki voimavaransa toimiakseen ja tehdäkseen päätökset asiakaslähteisesti. Asiakasälykyys tarkoittaa asiakkaaseen liittyvän tiedon hankkimista, analy-

soimista ja hyödyntämistä. Asiakastietoinen yritys tunnistaa oman asemansa asiakkaan elämässä ja integroituu asiakkaan elinkaareen. Yritys myös tiedostaa asiakaspolun yksittäiset pisteet, joissa todellinen arvo voidaan luoda tai tuhota, ja tekee joka päivä pieniä asioita parantaakseen asiakaskokemusta. (Pennington 2016, 20–22.)

Asiakaskokemuksen kannalta on hyvin olennaista, että asiakastiedot ja asiat kulkevat vaivattomasti eri osastojen välillä, eikä riitä vain asiakkaan vaivaton kulkeminen eri osastojen ja kanavien välillä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 50, 51.) Koska asiakaskokemus on palvelukokonaisuuden onnistumisesta syntyvä tunne, on eri osastojen ja kanavien toimittava yhteistyössä ja tietoa jakaen. Ei siis riitä yhdessä kohtaamisessa tai kanavassa asiakkaalle synnytetty positiivinen kokemus, jos asiakkaan siirtyessä toiseen kanavaan asiointi ei suju vaivattomasti yrityksen sisäisen kommunikaatiopuutteen vuoksi. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 68.)

Asiakaskokemuksen kehittäminen hyödyttää yritystä paljon – höydyt eivät kuitenkaan näy aina välittömästi. Positiivisen asiakaskokemuksen ansiosta asiakkaat tekevät uusinta ostoja ja ostosten keskimääräinen koko kasvaa. Tyytyväiset asiakkaat myös suosittelevat yritystä muille ja ovat uskollisempia. Uskolliset asiakkaat ovat sekä yrityksille tuottoisia itsessään että helpottavat yrityksen uusiasiakas hankintaa suosituksillaan. Hallittu asiakaskokemus kasvattaa asiakkaan elinkaaren arvoa ja lisää yrityksen tuottoja. (Filenius 2015, 15, 35, 36.) Johtamalla asiakaskokemusta hyvin yritys saa todennäköisesti asiakkailta kehitysehdotuksia ja syventää asiakkaiden sitoutumista. Lisäksi asiakaskokemuksen johtaminen saa henkilöstöstä sitoutuneemman ja tekee brändistä arvokkaamman. (Löytänä & Korteso 2011, 13.)

3.3 Asiakaspolku apuna asiakaskokemuksen hallinnassa

Asiakaspolku on yksi tapa hahmottaa asiakkaan tarpeet, halut ja odotukset jokaisessa vaiheessa ja etapissa, joissa asiakas on kosketuksissa yritykseen ja asiakaskokemusta rakentuu. Asiakaspolku auttaa havainnollistamaan asiakkaan vuorovaikutuksen yrityksen kanssa läpi kaikkien moninaisten kanavien ja kosketuspisteiden asiakkaan elin-

kaaren aikana. (Pennington 2016, 83.) Asiakaspolku kuvaa asiakkaan ottamien askeleiden ja läpikäymien kosketuspisteiden sarjaa palveluprosessin aikana. Asiakkaan matkaan sisältyy sekä asiakkaalle näkymättömiä yrityksen taustatoimintoja että prosesseja, joita asiakas kokee suoraan matkansa aikana. (Johnston, Clark & Shulver 2012, 169, 186.)

Asiakaspolku voidaan määritellä vain osaksi asiakkaan elinkaarta, mutta toisinaan se voi käsittää myös koko elinkaaren. Asiakaspolku sisältää vähintään koko ostoprosessin tarpeen heräämisestä ostamiseen ja mahdolliseen suosittelemiseen. Asiakkaan elinkaareen kuuluu edellä mainitun prosessin lisäksi tiedostamattomuus ja tarpeen tiedostaminen sekä ostoprosessin jälkeinen uudelleen harkinta, pois meno ja paluu. (Kalbach 2016, 256, 258.) Asiakaspolku sisältää ostopäätösprosessin, joka alkaa jo paljon ennen asiakkaan kontaktia esimerkiksi myyjään. Aluksi asiakkaalla on määrittelemätön tarve, joka vaatii tiedon etsimistä, minkä avulla asiakas taas tunnistaa todellisen tarpeensa. Tämän jälkeen tiedon etsintä jatkuu ja sen perustella tehdään ostopäätös. Yleensä asiakas ottaa yhteyttä mahdolliseen yritykseen vasta, kun päätös on melkein tehty eli vaihtoehtoja on vain muutama. (Gerdt & Korhonen 2016, 130, 131.)

Asiakaspolku, tai toisin sanoen käyttäjäpolku, kuvaa yksityiskohtaisesti matkaa, jonka asiakas kulkee lähtien ensimmäisestä kontaktistaan palvelun kanssa aina palvelun jättämiseen asti. Polussa kuvataan yksityiskohtaisesti jokainen askel piirrosten, kuvien ja diagrammien avulla. Tarkoituksena on, että esteet ja mahdollisuudet kehitykselle voidaan analysoida käyttäjän yksityiskohtaisen matkan ja vuorovaikutuspisteiden avulla. (Viladàs 2011, 150, 151.) Jim Kalbach (2016) on lainannut teoksessaan Bruce Temkiniä (2010), joka määrittelee asiakaspolun visuaalisesti esitettyksi dokumentiksi, jossa havainnollistetaan asiakassuhteen aikaisia asiakkaan prosesseja, tarpeita ja käsityksiä. Hän sanoo myös, että asiakaspolku on yrityksen yksi avaintyökaluista asiakkaan todellisten tarpeiden ymmärtämisen vahvistamiseen. (Kalbach 2016, 252.) Visuaalisesti havainnollistetun asiakaspolun vahvuuksia ovat ymmärrettävyys, laajat käyttömahdollisuudet ja helppo luotavuus esimerkiksi yhdessä tiimeissä ja sidosryhmien kanssa. (Kalbach 2016, 262.)

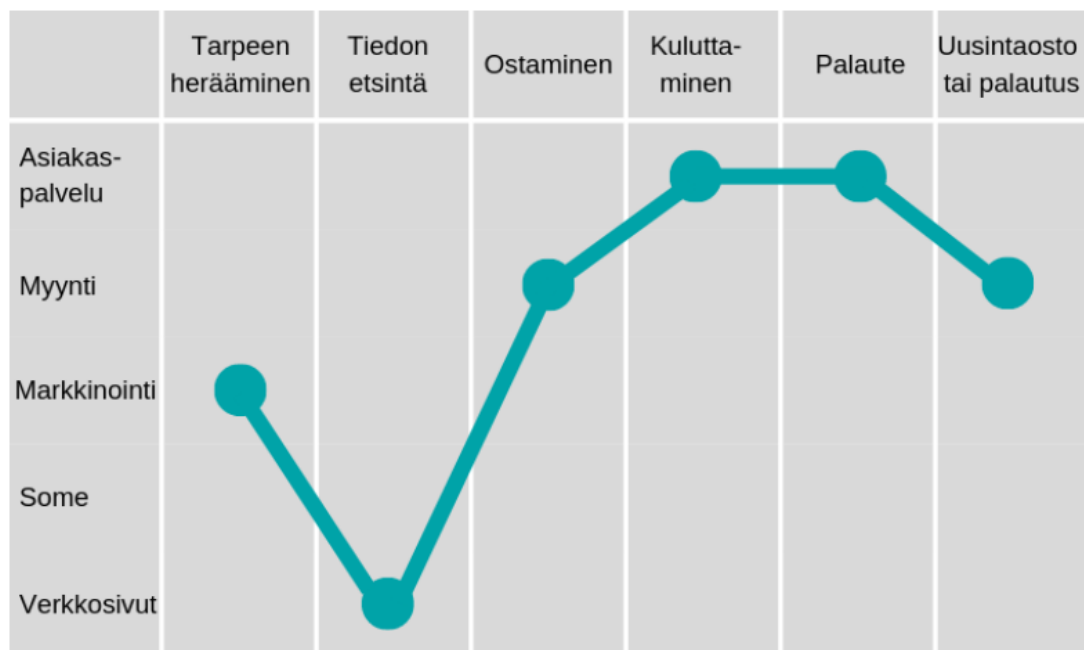
Asiakaspolku on strateginen työkalu, joka auttaa hallitsemaan kosketuspisteitä tehokkaammin, koska ne on visualisoitu. Hyvän asiakaskokemuksen luomiselle ei riitä, että tarkastellaan vain yksittäisiä kosketuspisteitä ja optimoidaan niitä, vaan on mietittävä, miten kosketuspisteet ovat vuorovaikutuksissa toisiinsa ja tekevät yhtenäisen kokonaisuuden. (Mts. 252.) Koska kaikki asiakkaan matkansa aikana kokemat prosessit ja kosketukset luovat asiakaskokemuksen, tulee keskittyä niiden kokonaisuuteen (Johnston, Clark & Shulver 2012, 169, 186).

Kosketuspiste tarkoittaa mitä tahansa tilannetta, jossa asiakas kohtaa brändin tai tuotteen. Kohtaaminen voi tapahtua markkinoinnin välityksellä, se voi olla oma kokemus tai pelkkä tarkkailu. (Kotler & Keller 2016, 168.) Kosketuspiste tarkoittaa kaikkia kanavia ja toimipisteitä, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa tai saa vaikutteita brändistä (Filenius 2015, 45). Toisin sanoen se tarkoittaa aikaan ja paikkaan kiinnitettyä hetkeä, jolloin käyttäjä on kosketuksessa palveluun. Kosketus palveluun voi tapahtua ihmisen, laitteen, fyysisen tai virtuaalisen tilan kautta. Kosketuspisteet ovat niitä hetkiä, kun selviää, onko palvelu riittävän hyvä vai ei. (Viladàs 2011, 150.) Yrityksen ja asiakkaan välisiä kohtaamispisteitä voi olla lukuisia. Kohtaaminen voi tapahtua esimerkiksi tapahtumassa, webinaarissa, yhteisöissä, sosiaalisessa mediassa, verkkosivuilla, hakukoneessa tai markkinoinnin kautta. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 64, 65.)

Yrityksen on tutkittava kosketuspisteitään siten, että se voi tunnistaa pisteitä, joissa on mahdollista jäädä asiakkaan mieleen positiivisesti. Tällä tavalla yritys voi parantaa asiakaskokemusta. (Löytänä & Korteso 2011, 48.) Asiakaspolun ja sen kosketuspisteiden tunnistaminen on tärkeää, jotta yritys voi muodostaa kestävästi asiakassuhteen. Niiden tunnistaminen auttaa yritystä löytämään kriittisiä pisteitä eli hetkiä, joissa epäonnistumisen riski on suuri, mutta toisaalta myös yliveraisen asiakaskokemuksen luomisen mahdollisuudet hyvät. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 74.) Kriittiset pisteet ovat siis yrityksen heikkoja kohtia. Yrityksen prosesseissa olevat pulonkaulat saa esille esimerkiksi muodostamalla koko prosessista kaavion paperille. (Viladàs 2011, 35.)

Asiakkaan polku kulkee usein monen eri kanavan lävitse. Eri kanavia voidaan hyödyntää ostoprosessin eri vaiheissa. Jokaisen asiakkaan ostopolku on erilainen ja se voi

vaihdella jokaisella ostokerralla. Yrityksen tulee huomioida asiakkaiden toiveet kanavien suhteen ja tarjota ostoprosessin eri vaiheisiin erilaisia kanavia. Kuitenkin yrityksen on olennaista miettiä, mitkä kanavat ovat tärkeimpiä ja mihin kannattaa panostaa. (Filenius 2015, 26–28.) Enää ei kuitenkaan riitä, että asiakkaalle tarjotaan vain yksi kanava, vaan on siirryttävä yksi ja monikanavaisuudesta kaikkikanavaisuuteen (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 63). Monikanavaisuus tarkoittaa palvelun tarjoamista useammassa kanavassa. Monikanavaisuus ei kuitenkaan tarkoita kanavien saumatonta yhteistyötä tai samanlaista palvelua kaikissa kanavissa. Nykyään puhutaankin kaikkikanavaisuudesta, jolla tarkoitetaan palvelun tarjoamista useissa kanavissa siten, että kanavat ja toiminnot ovat synkronoituja ja saumattomia. (Filenius 2015, 28.) Kuviossa 1 on kuvattuna asiakaspolun eri kosketuspisteet ja yrityksen tarjoamat kanavat sekä asiakkaan kulkema reitti.



Kuvio 1. Asiakkaan kanavavalinnat eri kosketuspisteissä (mukaillen Filenius 2015, 27)

Yrityksen tulee saada selville asiakkaan ja yrityksen kohtaamispisteet sekä asiakkaan asiointikanavat. Jokaisella asiakkaalla on omat tarpeensa ja toiveensa, joten kaikki kohtaamispisteet tai kanavat eivät voi tyydyttää jokaista asiakasta. Yritys voi siis tarjota erilaisia kanavia ja kosketuspisteitä, mutta asiakas päättää, mitä hän käyttää tai

haluaisi käyttää. Tällöin on olennaista tarjota asiakkaalle erilaisia vaihtoehtoja, joista mieleiset valitsemalla voi rakentua positiivinen kokonaiskokemus. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 63, 67.)

Asiakaspolun tunnistaminen ja hahmottaminen tuo yritykselle lisää tuntemusta asiakkaistaan ja siten helpottaa positiivisen asiakaskokemuksen synnyttämistä. Kun asiakaspolun oppii tuntemaan hyvin alusta loppuun, auttaa se luomaan kosketuspisteistä yhtenäisen ja toimivan kokonaisuuden, joka taas näkyy asiakkaalle vaivattomana ja saumattomana matkana. Kaikki tämä vaikuttaa positiivisen asiakaskokemuksen syntymiseen. (Mts. 74, 75.)

Nykyään asiakkaat kulkevat suurimman osan asiakaspolustaan itsenäisesti, jonka vuoksi muun muassa verkostojen merkitys markkinoinnissa ja itsepalvelun määrä ovat kasvaneet. Itsepalvelu on johtanut ostopolun muuttumiseen, joka on vaikuttanut myös asiakaspolun muuttumiseen. Digitaalisissa palveluyrityksissä palvelupolku on usein hieman erilainen, sillä asiakas ei välttämättä asioi vain yhden osaston henkilöstön kanssa. Asiakas saattaa liikkua esimerkiksi markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun välillä, jonka vuoksi yrityksen henkilöstön on olennaista toimia yhteistyössä ja huolehtia asiakaskokemuksesta yhdessä. Asiakkaalle on siis luotava saumaton asiakaskokemus. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 46.)

Yritykset rankentavat asiakaspolkua, jotta voivat tuottaa asiakkaille arvoa paremmin ja parantaa mahdollisuuksiaan erottua markkinoilla. Asiakaspolkua hyödynnetään myös yrityksen tuottavuuden kasvattamisessa, sillä asiakaspolun hallitseminen auttaa yritystä kehittymään ja kohdistamaan resurssejaan paremmin. (Norton & Pine 2013, 12.) Lisäksi asiakaspolkua käytetään kosketuspisteiden analysointiin ja optimointiin sekä strategisena työkaluna asiakaskokemuksen johtamisessa, markkinoinnissa ja brändäämisessä. (Kalbach 2016, 262.)

Yrityksen kannattaa suunnitella asiakaspolku voidakseen synnyttää oikeanlaista asiakaskokemusta ja oikeanlaisia tunteita (Johnston, Clark & Shulver 2012, 163). Asiakaspolku on tärkeä, koska sen avulla yritys oppii ajattelemaan ja toimimaan asiakkaan

näkökulmasta. Se siis tekee yrityksestä asiakaskeskeisemmän ja auttaa yritystä näkemään ulkoa sisäänpäin. (Pennington 2016, 84.) Toisaalta sen heikkoutena voidaan nähdä se, että siinä harvoin huomioidaan yrityksen sisäisiä prosesseja tai tekijöitä. Asiakaspolku kuvaa ensisijaisesti asiakkaan kokemuksia ja taustaprosessit näyttävät siinä hyvin pientä roolia. (Kalbach 2016, 262.)

Hyvä asiakaspolku pohjautuu asiakkaiden todelliseen käyttäytymiseen (Norton & Pine 2013, 13). Yrityksen kehittäessä toimintojaan, kuten miettiessään palvelupolkua, on suotavaa ottaa huomioon ja hyödyntää asiakasymmärrys-prosessissa saadut tulokset. Esimerkiksi palvelupolkua rakennettaessa kannattaa huomioida asiakkaiden erilaisuudet ja erilaiset arvostukset – toinen asiakas voi haluta asioida itsenäisesti, kun taas toinen kaipaa aina apua asioidessaan. (Gerdt & Korhikoski 2016, 49.) Asiakaspolun heikkoutena nähdäänkin se, että siinä käsitellään yksilöitä tietyissä raameissa eli ei huomioida riittävästi persoonia (Kalbach 2016, 262). Yritys voi kuitenkin muodostaa useammankin asiakaspolun erilaisille asiakastyypeille, jos kerätystä tiedosta selkeästi ilmenee erilaisia asiakaskäyttäytymisiä (Bergström & Leppänen 2016, 423).

Asiakaspolkua rakentaessa tulee varmistaa, että jo yrityksen strategiassa tähdätään toimintaan, joka luo asiakkaille eniten arvoa (Norton & Pine 2013, 13). Asiakaspolun rakentaminen alkaa asiakkailta saadun tiedon ja toiveiden vertaamisella yrityksen tarjoomamahdollisuuksiin. Yritykselle merkittävää on, mitä kanavia kommunikointiin ja ostamiseen he tarjoavat ja mitkä taas ovat asiakkaiden tarpeet niiden suhteen. (Gerdt & Korhikoski 2016, 133.) Asiakaspolkua suunniteltaessa on mietittävä, mihin se pohjautuu: asiakkailta kerättyyn tietoon vai yrityksen sisäiseen työhön. Polkua rakennettaessa on hyvä pohtia, mitkä pisteet ovat asiakkaille tärkeitä ja missä he kaipaavat eniten apua sekä milloin taas asiakkaat selviävät todennäköisimmin itsenäisesti. (Mts. 51, 52.)

4 Tutkimustulokset

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus haastatteluineen toteutettiin heinäkuussa vuonna 2019. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Liitteessä 1 on molemmat teemahaastattelurungot tukikysymyksineen ja liitteessä 2 haastateltaville asiakkaille lähetetty haastattelu-pyyntö. Tutkimuksessa haastateltiin kahta customer success -manageria ja neljää customer success -asiakasta. Haastateltaviksi valittiin harkinnanvaraisesti yrityksen molemmat customer success -managerit sekä yrityksen kaikki viisi customer success -asiakasta, joille on toteutettu asiakkuuteen kuuluva Tapahtuman Pelikirja. Valituista asiakkaista neljää saatiin haastateltua. Yhteensä haastatteluja tehtiin siis kuusi kappaletta.

Customer success -managereiden haastattelut kestivät yhteensä 86 minuuttia. Toisen haastattelun pituus oli noin 38 minuuttia ja toisen 48 minuuttia. Asiakkaiden haastattelut taas olivat kestoltaan noin 24 minuutista 36 minuuttiin. Yhteensä asiakkaiden haastattelut kestivät noin 120 minuuttia. Tehdyt haastattelut muutettiin tekstimuotoon kahden päivän sisällä haastattelun pitämisestä. Äänitiedostot kirjoitettiin auki sanatarkasti eli kaikki sanat sellaisenaan kuin ne haastattelussa sanottiin. Litteroinnissa ei kuitenkaan kirjoitettu äännähdyksiä, eleitä ja ilmeitä. Litterointi tehtiin word-tiedostoon Calibri-fontilla 12 fonttikoolla ja yhden rivivälillä. Haastattelijan vuorosanat erotettiin tekstissä haastateltavan kertomasta eri värillä. Customer success -managereiden litteroidut aineistot olivat pituuksiltaan noin seitsemästä kahdeksaan sivua ja yhteensä 15 sivua. Asiakkaiden haastatteluiden aukikirjoitettu pituus vaihteli neljästä seitsemään sivuun ja yhteensä aineistoa kertyi 21 sivua.

Tekstimuotoon kirjoitetut aineistot lähetettiin haastateltaville luettavaksi ja vahvistettavaksi, ja jokainen haastateltava vahvisti sisällön oikeellisuuden. Analysointi tehtiin teoriaohjaavasti ja sisällönanalyysin avulla. Saatua aineistoa analysoitiin teemoittelemalla eli etsimällä aineistoista toistuvia teemoja ja niistä kertovia asioita. Aluksi

aineistosta poimittiin keskeinen sisältö yliviivaamalla eri väreillä aihepiireittäin. Tämän jälkeen keskeinen sisältö pelkistettiin, pelkistetyt ilmaukset listattiin ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Sitten pelkistetyt ilmaukset lajiteltiin erilaisiin alaluokkiin, jotka nousivat esiin haastatteluissa. Alaluokat olivat seuraavanlaisia: customer success käsitteenä, customer success käytännössä, customer success toiminnan alkuun saaminen, tavoitteet, onnistuminen, lisämyynti, käytetyt työkalut, yhteydenottokanavat, asiakaspolun kosketuspisteet, kriittiset pisteet, onnistumiset, pettymykset, odotukset, asiakasymmärrys, asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät. Tämän jälkeen alaluokista muodostettiin yläluokkia teoriassa esiintyvien teemojen perusteella. Teoriasta heijastuneet teemat ovat customer success -asiakkuuksien hoito, customer success -asiakkuus, asiakaskokemus ja asiakaspolku. Analysoinnin jälkeen tehtiin johtopäätökset teoriaan tukeutuen.

4.2 Customer success, asiakaskokemus ja asiakaspolku Livetolla

Tutkimustulokset ovat salassa pidettäviä, joten tämä kappale löytyy liitteestä 3.

5 Johtopäätökset

Johtopäätökset ovat salassa pidettäviä, joten tämä kappale löytyy liitteestä 4.

6 Pohdinta

Pohdinta on salassa pidettävä, joten tämä kappale löytyy liitteestä 5.

Lähteet

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Armstrong, G., Kotler, P. & Opresnik, M. O. 2017. Marketing: an introduction. 13. painos. Boston: Pearson.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.-17. painos. Edita: Helsinki.
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. 2018. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 5. painos. Los Angeles: Sage.
- Das Gupta, A. 2014. The Design of Experiential Service Process. Väitöskirja, Californian yliopisto. EScholarship. Viitattu 26.5.2019. <https://escholarship.org/uc/item/6176q4td>.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus – Työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Hamelin, G., Chari, S. & Srivastava, P. 2012. How Analytics Makes Us Smarter. CRM Magazine, 16, 9, 6. Viitattu 20.5.2019. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest ABI/INFORM Collection.
- Hollensen, S. 2019. Marketing management: a relationship approach. 4. painos. Amsterdam: Pearson Benelux BV.
- Johnston, R., Clark, G. & Shulver, M. 2012. Service operations management: Improving Service Delivery. 4. painos. Harlow, England: Pearson.
- Kalbach, J. 2016. Mapping experiences. A complete guide to creating value through journeys, blueprints and diagrams. Beijing: O'Reilly.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234.
- Khosravani, B. 2019. CRM is more than just a digital technology. Julkaistu 14.5.2019. ResearchGate. Viitattu 26.5.2019. https://www.researchgate.net/publication/333081526_CRM_is_more_than_just_a_digital_technology.

- Korhonen, A. 2019. Liveto yrityksenä. Toimitusjohtaja, Liveto Group Oy. Henkilökohtainen haastattelu 3.9.2019.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C. & Piercy, N. 2017. Principles of marketing. 7. painos. Harlow, England: Pearson.
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2016. Marketing management. 15. painos. Boston: Pearson.
- Krippendorff, K. 2019. Content analysis: an introduction to its methodology. 4. painos. Los Angeles: SAGE.
- Kulpa, J. 2017. Why Is Customer Relationship Management So Important? Forbes 24.10.2017. Viitattu 12.3.2019.
<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/10/24/why-is-customer-relationship-management-so-important/#239878f87dac>.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- McClafferty, A. 2015. The Best Kept Secret of Hyper-Growth Startups. Forbes 18.5.2015. Haastateltuna Lincoln Murphy. Viitattu 12.3.2019.
<https://www.forbes.com/sites/alexmcclafferty/2015/05/18/customer-success/#750e4270777a>.
- Mehta, N., Steinman, D. & Murphy, L. 2016. Customer success: how innovative companies are reducing churn and growing recurring revenue. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Miller, A., Vonwiller, B. & Weed P. 2016. Grow fast or die slow: Focusing on customer success to drive growth. Artikkelin Mc Kinsey & Company:n sivuilla 10.2019. Viitattu 9.6.2019. <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/grow-fast-or-die-slow-focusing-on-customer-success-to-drive-growth>.
- Mäkelä, J. 2019. Liveton nykytila. Customer Success Manager, Liveto Group Oy. Henkilökohtainen haastattelu 1.2.2019.
- Nirpaz, G. & Pizarro, F. 2016. Farm don't hunt. The definitive guide to customer success. Published by Guy Nirpaz with Fernando Pizarro.
- Norton, D. W. Pine, B. J. 2013. Using the customer journey to road test and refine the business model. Strategy & Leadership, 42, 2, 12-17. Viitattu 18.6.2019.
<https://janet.finna.fi/>, ProQuest ABI/INFORM Collection.
- Pajo, B. 2018. Introduction to research methods: a hands-on approach. Los Angeles: Sage.
- Peelen, E. & Beltman, R. 2013. Customer relationship management. 2. painos. Harlow, England: Pearson.
- Pennington, A. 2016. The customer experience book: how to design, measure and improve customer experience in your business. Harlow: Pearson Education.

Peppers, D. & Rogers, M. 2004. Managing customer relationships: a strategic framework. Hoboken, New Jersey: Wiley.

The Definition of Customer Success. N.d. The Customer success Association. Mikael Blaisdell & Associates, Inc. Viitattu 17.3.2019.

<https://www.customersuccessassociation.com/library/the-definition-of-customer-success/>.

The History of Customer Success. N.d. The Customer success Association. Mikael Blaisdell & Associates, Inc. Viitattu 19.3.2019.

<https://www.customersuccessassociation.com/library/the-history-of-customer-success-part-1/>.

The Mission of Customer Success. N.d. The Customer success Association. Mikael Blaisdell & Associates, Inc. Viitattu 18.3.2019.

<https://www.customersuccessassociation.com/library/the-mission-of-customer-success/>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Viladàs, X. 2011. Design at your service: how to improve your business with the help of a designer. Barcelona: Index Book.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurungot

Customer success -managerit

Customer success -työ

- Millaisena koet asiakkuudenhallinnan nykytilan?
- Mitä tarkoittaa customer success?
- Miten se näkyy työssäsi?
- Mitä tehtäviä sinulla on ja missä vaiheessa?

Customer success -asiakkuudenhoito

- Miten asiakas saadaan mukaan?
- Miten suhteita ylläpidetään?
- Miten tuottoja kasvatetaan / uusinta myydään?
- Miten asiakkuus päätetään? Palaute?
- Miten asioita raportoidaan? Kerro CRM-järjestelmästä? Tukeeko työtä?
- Mikä on asiakkaan elinkaari arvo eli CLV?

Tavoitteet ja onnistuminen

- Asetatko tavoitteita CS:änä? Mitkä ovat tärkeimmät tavoitteet CSänä?
- Asetatteko tavoitteita (asiakkaan kanssa)? Millaisia tavoitteita teillä on? Miten niitä seurataan?
- Mitataan onnistumista? Miten?

Asiakaspolku -kosketuspisteet ja kanavat

- Millainen palvelupolku asiakkaillasi on?
- Millaisia kosketuspisteitä on?
- Millaisia eri kanavia on eri vaiheissa? Mitkä koet tärkeimpinä?

Asiakaspolun kriittiset pisteet

- Mitkä kohdat palvelupolulta koet asiakaskokemuksen kannalta kriittisimpinä?
- Mistä kosketuspisteistä on tullut negatiivista palautetta?
- Missä kosketuspisteissä asiakkailla on ollut suuret odotukset?

Asiakasymmärrys

- Miten hankitaan? Miten hyödynnetään?
- Miksi asiakkaat käyttävät Livetoa?

Asiakaskokemus

- Mistä asiakaskokemus rakentuu?
- Hallintaanko asiakaskokemusta jotenkin? Onko asiakaskokemukselle asetettu tavoitteita?
- Miten asiakastyytyväisyyttä mitataan? Miten hyödynnetään?
- Miten asiakastyytyväisyys ja asiakkaalle luotu arvo huomioidaan asiakkuudenhallinnassa?

Customer success -asiakkaat

Asiakkuus

Millainen on teidän asiakkuus eli yhteistyö Liveton kanssa?
Mitä Liveton palveluita hyödynnätte? Miten hyödynnätte?
Miten koette Liveton palvelevan teitä asiakkaana?
Millaista arvoa Liveto teille tuottaa?
Onko tai oliko teillä jotain toiveita yhteistyöhön liittyen?

Tavoitteet ja onnistuminen

Asetatteko tavoitteita? Kuka asettaa (CS kanssa vai itse vai yhdessä)? Millaisia tavoitteita teillä on? Miten niitä seurataan?
Miten Liveto tukee teitä ja mahdollistaa onnistumisen?
Mitataanko onnitumista? Miten?

Asiakaspolku -kosketuspisteet ja kanavat

Kuuaile matkaasi Liveton kanssa. Millaisia vaiheita teidän ja Liveton yhteistyön aikana on?
Mitä kommunikointi kanavia käytätte?
Mitkä ovat mieluisimmat kommunikointi kanavat?

Kriittiset pisteet

Minkä asioiden suhteen teillä on eniten odotuksia?
Missä asioissa olette kokeneet pettymyksiä? Entä onnistumisia?
Missä vaiheessa koette tarvitsevanne eniten tukea?

Asiakaskokemus

Miksi olet Liveton asiakkaana?
Millainen asiakaskokemus sinulla on Livetosta?
Mitkä asiat vaikuttavat sinun asiakaskokemukseen eniten?
Oletko tyytyväinen Livetoon? Miksi? Miksi et?

Liite 2. Haastattelupyyntö

Hei arvoisa tapahtumajärjestäjä!

Opiskelen Jyväskylän Ammattikorkeakoulussa tradenomin tutkintoon johtavassa liiketalouden koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyönäni tutkimuksen Liveto Group Oy:n customer success -toiminnasta. Tutkimuksen tarkoituksena on parantaa Liveton asiakkuudenhallintaa ja muodostaa asiakaspolku, jotta teitä asiakkaita voitaisiin palvella entistä paremmin.

Opinnäytetyöni tutkimus toteutetaan haastattelututkimuksena, ja tarvitsisin sinun apuasi sen toteutukseen. Käytännössä tämä tarkoittaisi noin tunnin mittaista haastattelu tuokiota erikseen sovittuna aikana. Olisin todella kiitollinen, jos voisit osallistua haastatteluun, joka on sinulle toki vapaaehtoinen.

Tutkimus toteutetaan täysin luottamuksella. Kaikki vastaukset talletetaan ja käsitellään anonymisti, eivätkä kenenkään tutkimukseen osallistuvan tiedot paljastu missään vaiheessa tutkimusta. Haastattelijalla on täysi vaitiolovelvollisuus.

Mikäli sinulle heräsi jotain kysyttävää tai haluat kuulla asiasta lisää, otathan rohkeasti yhteyttä puhelimitse tai sähköpostitse. Pyydän sinua ilmoittamaan minulle halukkuudestasi osallistua haastattelututkimukseen. Palaamisiin!

Ystävällisin terveisin,

Kristiina Viitamäki

Liite 3. Tutkimustulokset (salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

Liite 4. Johtopäätökset (salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

Liite 5. Pohdinta (salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)

Liite 6. Liveton customer success -asiakaspolku (salassa pidettävä)

(Salassa pidettävä)