

Opinnäytetyö (AMK)
Myyntityön Tradenomi
2019

Kustaa Kangas

ASIAKKAIDEN MENESTYMISEN VARMISTAMINEN SAAS- LIIKETOIMINNASSA

– Case SaaS-yritys

Kustaa Kangas

ASIAKKAIDEN MENESTYMISEN VARMISTAMINEN SAAS-LIIKETOIMINNASSA

Case SaaS-yritys

Tämän opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona suomalaiselle teknologiayritykselle. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan nykyiset käytännöt sekä mahdolliset haasteet customer success -menetelmän toteutuksessa sekä antaa mahdollisia kehitysehdotuksia. Haasteet ja nykyiset käytännöt selvitettiin haastatteleamalla yrityksen työntekijää, joka toimii olemassa olevien asiakkaiden parissa. Customer success -menetelmä on yksi SaaS-bisneksen (software as a service) kulmakivistä. Sen tavoitteena on varmistaa, että asiakkaat saavat arvoa ostamastaan tuotteesta tai palvelusta sekä menestyvät sen avulla. Menestyksekkäästi customer success -menetelmää toteuttava yritys pienentää asiakaspoistumaa, lisää uusia myyntimahdollisuuksia ja tuottaa menestyviä asiakkaita.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja teemahaastatteluun nojaavasta nykytilan kartoituksesta. Teoriaosuuteen kuuluu kolme kappaletta. Teoriaosuuden ensimmäisessä kappaleessa käsitellään ensin pääpiirteittäin asiakassuhteiden johtamista, asiakassegmenttejä ja avainasiakkaiden johtamista. Toisessa kappaleissa käsitellään customer success -menetelmän eri aihealueita, jotka olin valinnut toimeksiantajaa silmällä pitäen. Viimeisessä kappaleessa käsitellään customer success -menetelmään kuuluvia mittareita.

Työ oli onnistunut ja tavoitteeseen päästiin. Haastattelussa saatiin selville yrityksen nykyiset haasteet, joita verrattiin teoriaosuuteen kehitysehdotuksia kirjoitettaessa. Kehitysehdotuksissa mallinsin käyttöönottoprosessin ja asiakkaan menestyspolun, joita toimeksiantaja voi hyödyntää customer success -menetelmän kehittämisessä. Kokonaisuudessaan työn tuloksia voi hyödyntää myös yleisten tiimien välisten pelisääntöjen sopimisessa.

ASIASANAT:

Customer success, asiakassuhteiden johtaminen, avainasiakkaiden johtaminen, SaaS-liiketoiminta

Kustaa Kangas

ENSURING CUSTOMERS' SUCCESS IN SAAS-BUSINESS

Case SaaS-company

This thesis was conducted as an assignment for a Finnish based technology company. The purpose of the thesis was to find out the current practices and challenges of the case company regarding the customer success method and give possible development suggestions. The challenges and current practices were clarified by interviewing a company employee who is working with existing customers. The Customer Success method is one of the important things in the SaaS business (software as a service). The goal of customer success is to ensure that the customers get value from the product or service and that they succeed with it. A company with functional customer success will reduce churn, increase new sales opportunities and generate successful customers.

The thesis consisted of a theoretical part and a research part. Theoretical part contains three chapters, each dealing with different topics. The first part dealt with customer relationship management, customer segments, and key account management. For the second part I had chosen different topics off the customer success method, suitable for the case company. The last part dealt with customer success metrics.

The work was successful, and the goal was achieved. The interview revealed the case company's current challenges. Improvement suggestions were made by comparing results from the interview and theoretical part. In the final part, I model the onboarding process and the customer success journey map that a case company can use to develop the customer success method. The client can use the results of the work to develop the customer success method and to agree on the general rules. Whole results can also be used to agree on the rules between teams.

KEYWORDS:

Customer success, customer relationship management, key account management, SaaS-business

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ASIAKASSUHTEIDEN JOHTAMINEN	8
2.1 Segmentointi	9
2.2 Avainasiakkuuksien johtaminen (key account management)	10
3 CUSTOMER SUCCESS	11
3.1 Customer Success -menetelmän ensiaskeleet	12
3.2 The Customer Success Cycle	14
3.3 Asiakaspolku (customer journey)	16
3.3.1 Asiakkaan menestyspolku (customer success journey map)	17
3.3.2 Tuotteen tai palvelun käyttöönotto (onboarding)	19
3.3.3 Asiakkaan luovutus (customer handover)	20
4 MITTARIT	21
4.1 Asiakkaan elinkaaren arvo (customer lifetime value)	21
4.2 Suosittelemisindeksi (net promoter score)	21
4.3 Asiakaspoistuma (churn)	22
4.4 Asiakastyytyväisyys (customer satisfaction score)	22
5 NYKYTILANNE CASE-YRITYKSESSÄ	23
6 KEHITYSEHDOTUKSET	26
LÄHTEET	31

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu kysymykset

KUVIOT

Kuvio 1. Asiakassegmentti -pyramidi (Mehta 2019)	9
Kuvio 2. Perinteinen myyntisuppilo (Nirpaz & Pizarro 2016)	14
Kuvio 3. The Customer Success Cycle -malli (Nirpaz & Pizarro 2016)	15
Kuvio 4. Asiakaspolku (Nirpaz & Pizarro 2016)	16
Kuvio 5. Customer Success Journey Map (Blake 2016)	18
Kuvio 6. Kirjoittajan ehdotus käyttöönottoprosessista	27
Kuvio 7. Kirjoittajan ehdotus asiakkaan menestyspolusta	29

1 JOHDANTO

Teknologia- ja ohjelmistoyritykset käyttävät miljoonia uusien asiakkaiden hankintaan, mutta asiakkaiden pysyvyys on se, mikä erottaa menestyvät yritykset kilpailijoistaan. Asiakashankinta on tietenkin iso osa liikevaihdon kasvua, mutta kriittisesti tärkein tekijä on asiakkaan menestys. (Miller ym. 2016.)

Kilpailun kasvaessa organisaatioilla on yhä enemmän vaihtoehtoja miltä yritykseltä he voivat ostaa tarvitsemansa tuotteen tai palvelun. Tämä on yksi monista syistä minkä takia asiakkaan menestymiseen tähtäävä liiketoiminta (eng. customer success) on viime vuosien aikana nostanut päätään erityisesti SaaS-bisneksen (eng. software as a service) parissa toimivissa yrityksissä. Kuten tiedämme, uusien asiakkaiden hankkiminen on monin verroin kalliimpaa, kuin olemassa olevien asiakkaiden pitäminen, joten kaikki voittavat, kun asiakas menestyy ostamansa tuotteen tai palvelun kanssa. Tästä johtuen asiakas pystyy kehittämään liiketoimintaansa ja tuotteen tai palvelun myynyt yritys saa lojallin asiakkaan.

Software as a service eli suomeksi ohjelmisto palveluna on ohjelmiston jakelumalli, jossa sen sijaan, että ohjelmisto ladattaisiin käytettäväksi tietokoneelle, palveluntarjoaja ylläpitää ohjelmistoa pilvessä. Käyttäjät voivat käyttää ohjelmistoa internetselaimen kautta.

Customer success kattaa kolme erilaista, mutta läheisesti toisiinsa liittyvää konseptia: organisaatio, kurinalaisuus ja filosofia. Ei kuitenkaan ole olemassa yhtä oikeaa vastausta, mitä customer success todella tarkoittaa. (Mehta ym. 23-31 2016.) Esimerkiksi Nick Mehta (2018) on ilmaissut customer success -käsitteen olevan myös liiketoimintamenetelmä. Tässä opinnäytetyössä käsittelen sitä menetelmänä.

Customer success on ennen kaikkea lojaalisuutta. Jokainen yritys haluaa ja tarvitsee lojaaleja asiakkaita. Jos yrityksen liiketoiminta perustuu lojaalisuuteen, on tärkeää ymmärtää, mitä sillä tarkoitetaan. (Mehta ym. 2016, 6.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää case-yrityksen nykyiset käytännöt ja haasteet sekä antaa kehitysehdotuksia, miten customer success -menetelmää voitaisiin toteuttaa entistä paremmin.

Työn teoriaosuudessa esittelen ensin asiakassuhteiden johtamista, josta siirrytään customer success -menetelmän sekä siihen kuuluvien aihealueiden käsittelemiseen. Työn

kehittämisosiossa hyödynnetään case-yrityksen asiakasrajapinnassa toimivan työntekijän haastattelua. Tällä pyritään selvittämään case-yrityksen nykyiset käytännöt ja haasteet. Opinnäytetyön lopuksi esitettävissä kehitysehdotuksissa pyrin avaamaan miten case-yritys voisi toteuttaa customer success -menetelmää entistä paremmin.

Avainasiakasjohtamisen ja customer success -menetelmän suurin ero on siinä, että avainasiakasjohtamisella keskitytään niihin asiakkaisiin, jotka ovat strategisesti yritykselle tärkeimpiä, kun taas customer success -menetelmällä pyritään saavuttamaan mahdollisimman paljon menestyviä asiakkaita jokaisesta asiakassegmentistä, vaikka kaikkiin segmentteihin ei panosteta resursseja yhtä paljon.

Toimeksiantajana ja case-yrityksenä on suomalainen teknologiayritys, joka on perustettu vuonna 2009. Yrityksen tuote on pilvipohjainen markkinointiohjelmisto. Yritys työllistää noin 80 työntekijää useassa eri maassa.

Case-yrityksessä customer success -menetelmää alettiin ajamaan sisään tämän vuoden alussa siitä syystä, että asiakkaita alkoi olemaan jo niin paljon, että heitä täytyi alkaa hallinnoimaan uudella tavalla. Tällä hetkellä asiakkuuksien hoidosta vastaavat avainasiakaspäälliköt, joiden vastuulla on asiakastyön lisäksi myös lisämyynti. (Toimitusjohtaja, henkilökohtainen tiedonanto 2019.)

2 ASIAKASSUHTEIDEN JOHTAMINEN

Yksikään liiketoiminta ei voi perustua siihen, että tulosta tehdään jatkuvasti uusasiakashankinnan avulla. Olemassa olevien asiakkuuksien hyvä ja oikeanlainen hoitaminen sekä kehittäminen ovat perusta liikevaihdon ylläpitämiselle ja kasvattamisille. (Rubanovitsch & Aalto 2007-2008, 70.)

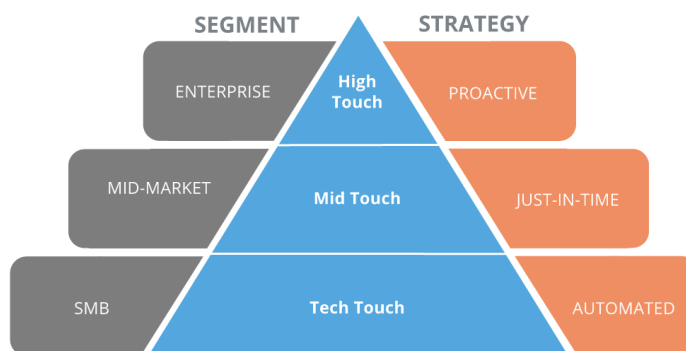
Asiakassuhteiden johtamisen (eng. customer relationship management) ajattelu yleistyi 1990-luvun alkupuolella ja nykyisin se on yksi laajimmin levinneistä johtamiseen vaikuttaneista ajattelumalleista. Asiakassuhteen johtamisen perusajatuksena on kerätä ja analysoida tietoa asiakassuhteesta ja pyrkiä kasvattamaan asiakkuuden arvoa sekä yrityksen tuottoja. Asiakassuhteen johtamisen avaintoimintoja ovat asiakastarpeen tunnistaminen, tuotteiden ja palveluiden räätälöinti asiakkaalle sopivaksi, asiakaskannan segmentointi sekä kannattavimpien asiakkaiden tunnistaminen. (Löytänä, Korteso, s.20, 2011.) Asiakkaat eivät etsi pelkästään tuotteita tai palveluita, vaan he etsivät kokonaisvaltaista palvelutarjoumaa (Grönroos 2009, 55).

Sitoutunut asiakaskanta on täynnä kannattavuuspotentiaalia, jolla tarkoitetaan, että paremmalla keskittymisellä asiakkuuksiin, asiakassuhdemarkkinoinnin tehostamisella ja tehokkailla asiakkuuksien kehittämistoimilla voidaan tunnistaa merkittävää potentiaalia nykyisistäkin asiakkaista (Mäntyneva 2001, 21). Jotta asiakkuuksien jatkuvuus voitaisiin taata, yrityksen on tärkeää luoda erilaisia sidoksia asiakasyritykseen. Nämä sidokset voivat olla esimerkiksi taloudellisia ja rakenteellisia. (Mäntyneva 2019, 31). Asiakkuuksien kasvattaminen ja säilyttäminen on kriittistä SaaS-bisneksessä, koska tuotteesta tai palvelusta saatu liikevaihto ei välttämättä kata asiakkuuden hankkimisesta koituneita kustannuksia ensimmäisenä vuotena.

2.1 Segmentointi

Jossain vaiheessa jokainen yritys oppii, että kaikki asiakkaat eivät ole yhdenvertaisia. Jotkut asiakkuudet saavat erityiskohtelua, mikä perustuu usein pelkästään heidän käyttämän rahan määrään. Jossain vaiheessa, etenkin toistuvassa tuloliiketoiminnassa, asiakkaiden segmentoinnista tulee välttämättömyys. (Steinmann 2019.) Kuten Mäntyneva (2001) esittää, taloudellista potentiaalia voidaan hyödyntää segmentointikriteerinä. Perinteisillä segmentointimenetelmillä asiakaskunta voidaan jakaa ryhmiin, joille tarjotaan tuotteita tai palveluita kullekin oman kanavan kautta. Yritys ei yksinkertaisesti voi käyttää saman verran aikaa ja rahaa 1000 euron asiakkaan hallintaan kuin 10 000 euron asiakkaan hallintaan. (Steinmann 2019.)

Kuviossa 1 on Nick Mehtan asiakassegmentti-malli. Pyramidin huipulla ovat suuret asiakkaat (eng. enterprise) eli ne, jotka tuovat eniten liikevaihtoa. Enterprise asiakkaisiin pyritään olemaan proaktiivisesti yhteydessä ja asiakkaan polkua hallitaan tarkasti asiaan kuuluvien henkilöiden kanssa. Keskisuuret asiakkaat (eng. mid-market) ovat pyramidin keskellä. Mid-market asiakkaat tuovat mukavasti liikevaihtoa, mutta heihin ei kiinnitetä niin paljon huomiota kuin Enterprise asiakkaisiin. Heihin pyritään olemaan yhteydessä vasta viime tipassa, esimerkiksi, jos sopimus on päättymässä kuuden kuukauden kuluttua tai jos tuote ei juuri ole ollut käytössä. Pyramidin pohjalla ovat pienet asiakkaat (eng. small and medium-sized businesses) ja heihin kohdistuva yhteydenpito tulisi hoitaa automaattisesti. (Mehta 2019.)



Kuvio 1. Mehta, 2019, Asiakassegmentti -pyramidi.

2.2 Avainasiakkuuksien johtaminen (key account management)

Avainasiakastoiminta on yksi tärkeimmistä muutoksista myynnissä, joka on tapahtunut viime vuosikymmenien aikana, mutta on hyvä muistaa, että se ei ole uusi myyntitekniikka vaan enemmänkin muutos organisaation toiminnassa (Ryals 2012).

Asiakkuudet ovat yrityksen keskeinen resurssi. Yritys tarvitsee asiakkaitaan sekä olemassa olonsa, että kasvunsa turvaamiseksi. Avainasiakkuudet ovat asiakkuuksia, joilla on erityisen suuri merkitys yrityksen toiminnassa. Avainasiakastoiminta keskittyy yrityksen strategisesti tärkeimpien asiakkaiden hoitamiseen sekä antaa yritykselle mahdollisuuden kehittää liiketoimintaa yhdessä avainasiakkaiden kanssa. Avainasiakastoiminnan varsinainen tavoite on luoda aitoa arvoa asiakkaalle, mitä asiakas myös arvostaa. (Mäntyneva 2019, 9-25.)

Avainasiakkuuksia valittaessa on syytä kiinnittää huomiota kriteereihin, joiden perusteella valitaan ne asiakkaat, jotka todella halutaan säilyttää. Kaikki avainasiakkaat eivät välttämättä ole taloudellisesti kaikista suurimpia. Tyypillisesti kriteerit pohjautuvat sekä nykyiseen että potentiaaliseen kannattavuuteen. (Mäntyneva 2019, 56.)

Avainasiakkuuksien johtamistyö on paljon laajempi kokonaisuus kuin pelkästään tuotteiden tai palveluiden myynti tärkeille asiakkaille. Se edellyttää, että tärkeimpien asiakkuuksien hoidossa sovelletaan täysin uutta toimintatapaa, jossa kiinnitetään huomiota asiakkaan ja yrityksen väliseen suhteeseen. (Mäntyneva 2019, 61.)

Vaikka avainasiakkuuksien johtamisessa ja customer success -menetelmässä on eroja, jakavat ne siitä huolimatta samat tavoitteet. Ne pyrkivät säilyttämään asiakkuuden ja kasvattamaan sitä auttamalla asiakasta saamaan enemmän arvoa yrityksen myymästä tuotteesta tai palvelusta (Bacon 2019).

3 CUSTOMER SUCCESS

Customer success -menetelmä on ollut olemassa vuosia. Useat yritysjohtajat eivät silti tiedä, mitä konsepti oikeastaan tarkoittaa. Nirpaz ja Pizarro (2016) esittää kirjassaan customer success -menetelmän metsästäjä-maanviljelijä paradigmana. Heidän mukaansa asiakkaita tulisi mieluummin viljellä, kuin metsästää. Customer success -menetelmässä eli viljelyssä tavoite saavutetaan vuosien päästä, kun taas ”vanhassa mallissa” eli metsästyksessä tavoite pyritään saavuttamaan heti.

Customer success -menetelmän avulla pyritään hallinnoimaan kaikkia yrityksen asiakkaita. Tavoitteena on määritellä, miten käyttää rajalliset resurssit niihin asiakkaisiin, jotka tarjoavat yritykselle suurimman hyödyn (Nirpaz & Pizarro 2016, 17). Tehokas customer success vähentää asiakaspoistumaa ja lisää uusia myyntimahdollisuuksia (Mehta 2018). Lisäksi se parantaa asiakastyytyväisyyttä ja -kokemusta. (Mehta ym. 2016, 25). Customer success -prosessi koostuu tyypillisesti viidestä osa-alueesta: uusasiakashankinnasta, käyttöönotosta, tuotteen omaksumisesta, sopimuksen laajentamisesta ja sopimuksen uusimisesta (Kelly 2019).

Customer success -menetelmän tavoite ei ole kauppohen maksimointi vaan pikemminkin ylläpitää asiakkuuden kasvua, jotta kauppohen kotiuttaminen on mahdollista tulevina vuosina. Tämän tyyllisessä johtamisessa on joskus tehtävä kompromisseja lyhyen ja pidemmän aikavälin tavoitteiden kanssa. (Nirpaz & Pizarro 2016,18-19.)

Asiakkaiden menestyminen on sama asia, kuin yrityksen menestyminen. Jos asiakkaat menestyvät käyttämällä yrityksen tuotetta, he myös todennäköisesti jatkavat sen käyttöä. Loppujen lopuksi customer success on sitä, että yritykset varmistavat asiakkaan menestymisen tuotteen kanssa. (Mehta 2018.)

Customer success -ajattelu on seuraava iso organisaatiomuutoksia aiheuttava trendi. Kuten tietotekniikan tapauksessa, asiakkaiden menestymisestä on tulossa iso asia, koska jokin muu on muuttumassa – tässä tapauksessa liiketoimintamallit. (Mehta ym. 2016, 10.)

Mitä Customer success ei ole:

Asiakaskokemus (customer experience, CX): Asiakaskokemus viittaa tyypillisesti asiakkaan kokonaistarpeen arviointiin ja hallintaan asiakkaan elinkaaren aikana. Siihen sisältyy myös asiakaskokemuksen ymmärtäminen ja hallinta sen kaikissa kosketuspisteissä (eng. touch points). (Mehta ym. 2016, 32.)

Asiakkuuden hallintaa (customer relationship management, CRM): CRM terminä viittaa asiakkuuden hallintaan. CRM:llä kuvataan myös markkinaa yleisesti eri ohjelmistotoimittajien kautta, esim. Salesforcen. (Mehta ym. 2016, 32.)

Asiakaspalvelua (customer support): Customer success on proaktiivista ja se on suurin ero perinteiseen asiakaspalveluun verrattuna. Asiakaspalvelu reagoi asiakkaiden yhteydenottoihin sähköpostitse, puhelimitse tai chatin välityksellä, kun taas customer success -menetelmää käyttäessä tiimi käyttää dataa ja analytiikkaa määrittäessään minkälaisiin asiakkaisiin tulisi keskittyä ja milloin. Nämä asiakkaat ovat joko vaarassa irtisautua tai heissä on potentiaalia asiakkuuden kasvattamiseen. (Mehta ym. 2016, 32.)

3.1 Customer Success -menetelmän ensiaskeleet

Helmikuussa 2014, Gainsight palkkasi konsulttiyritys Forrester Consulting (2014) arvioimaan customer success -menetelmän kasvavaa roolia. Haastatteleamalla useita customer success ammattilaisia B2B SaaS yrityksistä, Forrester Consulting havaitsi, että yritykset, joilla on menestyksekkäät customer success -ohjelmat ovat seuranneet neljän stepin ohjelmaa.

Step 1: Määritä asiakaspolut

Yrityksen tulisi aloittaa määrittämällä asiakastasot. Kaikilla asiakkailla ei ole yhtä suurta arvoa yritykselle. Pyramidin huipulla ovat avainasiakkaat, joilla on korkea elinkaaren arvo tai jotka ovat strategisesti tärkeitä yritykselle esimerkiksi markkinoinnin näkökulmasta. Toisessa ääripäässä ovat yritykset, joilla ei ole niin suurta strategista merkitystä yritykselle niiden liikevaihtopotentiaalin tai yritysprofiilin takia. Asiakastasojen määrittämisen jälkeen yrityksen tulisi kehittää asiakkaiden sitouttamisstrategia tai käyttöönottoprosessi. Arvon maksimointi jokaisella asiakastasolla vaatii strategian, joka tasapainottaa saavutetut tulokset organisaation ponnisteluiden kanssa. Lopuksi yrityksen tulisi määrittää Customer Success Managerit (CSM) asiakkaille asiakastasojen mukaan.

Step 2: Keskity oikeisiin prosesseihin

Yrityksen tulee suunnitella asiakaspolku niin, että se tukee asiakastyölle asetettuja tavoitteita niin yrityksen kuin asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan polun varrelle määritetään asiakkaan erilaisia kosketuspisteitä, eli kohtia, jolloin yritys on tekemisissä asiakkaan kanssa. Nämä kosketuspisteet voivat olla mitä tahansa, esimerkiksi automatisoituja sähköpostiviestejä, yhteydenottopyyntöjä, muita aktiviteetteja tai vaikka tapahtumakutsuja. Kosketuspisteet määritetään asiakkaan näkökulmasta niihin kohtiin, joissa ne tuntuvat luonnollisilta ja tukevat asiakastyön tavoitteita.

Step 3: Organisoij ja palkkaa oikeat henkilöt

Customer Success Managerit ovat tyypillisesti asiakaspalveluhenkisiä ja omaavat laajan tietotaidon tuotteesta. Customer success managareiden on saatava tukea ylemmältä johdolta, jonka lisäksi johdon on asetettava selkeät mittarit ja tavoitteet. Tutkimusta tehdessään Forrester Consulting (2014) havaitsi, että tyypillisesti Customer Success Manager toimii yrityksessä joko myyntitiimissä, asiakaspalvelutiimissä tai operatiivisessa tiimissä. Myyntitiimissä CSM toimii käsi kädessä kenttämyyjän kanssa jakaen asiakkuudet. CSM on vastuussa asiakkuuden jatkuvasta menestyksestä, mutta ei kuitenkaan lisämyynnistä. Asiakaspalvelutiimissä CSM on ikään kuin neuvonantajan roolissa, jonka tavoitteena on korkea asiakastyytyväisyys, mutta hän ei ole vastuussa lisämyynnistä tai sopimuksen laajentamisesta. Operatiivisessa tiimissä CSM omistaa olemassa olevat asiakkuudet ja on vastuussa lisämyynnistä sekä sopimuksien laajentamisesta. Toinen vaihtoehto on, että asiakkuuksien omistamisesta huolimatta CSM on vastuussa lisämyynnin ja sopimuksen laajentamisten tunnistamisessa, jolloin CSM vinkkaan niistä eteenpäin myyntitiimille.

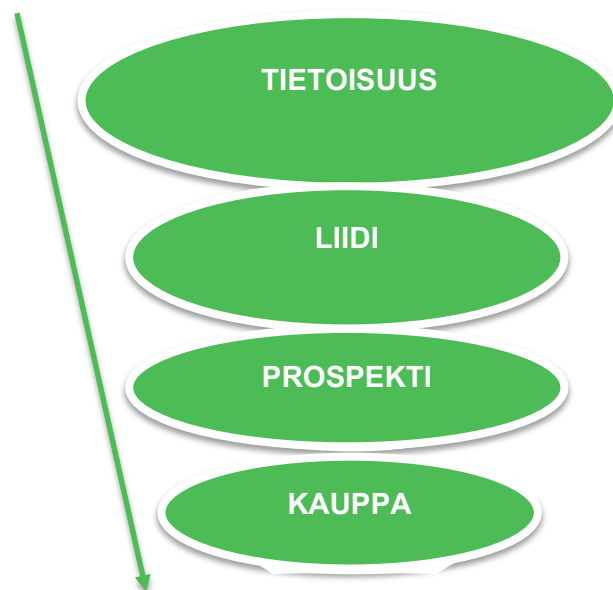
Step 4. Data saataville

Customer Success managereiden on päästävä käsiksi oikeaan dataan. Taloudelliset mittarit sekä tuotteen laadusta ja asiakaspalvelusta saatava data ovat avainasemassa asiakkuuksien ymmärtämisessä. Nämä tiedot mahdollistavat customer success managerin keskustelut asiakkaiden kanssa. Palvelun tai tuotteen käyttämisestä saatavaa dataa CSM voi käyttää hyödyksi tarkkailemalla aktiivisia käyttäjiä ja sen jälkeen käyttää sitä tietoa hyödyksi vähemmän aktiivisten käyttäjien kanssa. CSM saa myös erittäin arvokasta tietoa siitä, miten tuotetta tai palvelua käytetään. Taloudesta saatavan datan avulla CSM pystyy esimerkiksi perustelemaan lisämyynnit ja sopimuksien laajentamiset. Asiakaspalvelusta saatavan datan ja asiakkaiden palautteiden pohjalta CSM havaitsee, jos

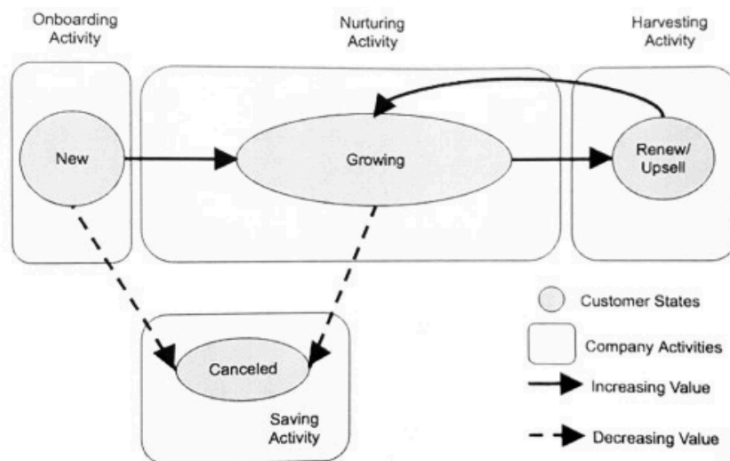
asiakas kohtaa haasteita tuotteen tai palvelun käyttämisessä tai jos asiakas ei ymmärrä minkälaista arvoa he saavat. Tällöin CSM pystyy proaktiivisesti reagoimaan asiakkaaseen.

3.2 The Customer Success Cycle

Asiakkaan elinkaarella on olemassa erilaisia vaiheita, joita yrityksen on tärkeä ymmärtää. Kuviossa 1. on kuvattuna perinteinen myyntisuppilo ja siihen liittyvät tasot. Vanhassa mallissa asiakkaat siirtyivät ennustettavasti suppilon läpi myynti- ja markkinointitiimin hallinnoimissa heitä. SaaS-bisneksessä myyntiprosessi ei ole suppilo vaan päättymätön prosessi, jonka ainoa päätepiste on asiakkaan irtisanoutuminen. (Nirpaz & Pizarro 2016, 21-22.)



Kuvio 2. Nirpaz & Pizarro 2016, Vanha myyntisuppilo.



Kuvio 3. Nirpaz & Pizarro 2016, The Customer Success Cycle -malli.

Kuviossa 3. on esitetty Nirpazin ja Pizzarron (2016) tulkinta uudesta mallista. Laatikot kuvaavat yrityksen aktiviteetteja, ympyrät kuvaavat asiakkaan tilaa, katkoviivat kuvaavat arvon menetystä ja normaalit viivat arvon nousua. Suurin ero uuden ja vanhan mallin välillä on, että yrityksen toiminnalla on vaikutusta asiakkaan elinkaaren arvoon jokaisessa vaiheessa ja yrityksen on oltava tietoinen asiakkaasta koko ajan.

Käyttöönoton aikana asiakas on uusi eli yritys on äskettäin saanut heidät asiakkaakseen. Käyttöönotto sisältää kaikki ne aktiviteetit, joilla asiakas saadaan seuraavaan tilaan. Asiakkaan ollessa tässä tilassa on erityisen tärkeää saada asiakkaalle ensimmäinen onnistuminen tuotteen tai palvelun kanssa.

Seuraavassa laatikossa asiakas on niin sanotusti kasvutilassa. Se on asiakkaan normaali tila ja siinä tilassa asiakas viettää suurimman osan ajastaan. Tässä vaiheessa arvoa syntyy osittain tuotteen käytöstä ja yrityksen nurturointi aktiviteeteista, kuten koulutuksista ja uusien ominaisuuksien esittelyistä. Nämä aktiviteetit lisäävät arvoa asiakkaalle ja niiden tarkoituksena on rohkaista asiakasta sitoutumaan.

Lisämyyntivaihe on lyhyt, mutta se on erittäin tärkeä asiakkaalle, kuten myös yritykselle. Sillä on merkitystä, mitä yritys tekee tässä vaiheessa, mutta lopputulos johtuu pääasiassa asiakkaan saamasta lisäarvosta kasvuvaiheessa. Tässä vaiheessa yrityksen on keskityttävä tuottoja lisääviin aktiviteetteihin, jotka myös ylläpitävät asiakassuhdetta ja mahdollistavat sen laajentamisen.

Viimeisessä laatikossa asiakas on irtisanonut sopimuksen tai irtisanonut osan sopimuksesta. Tässä laatikossa yrityksen on tärkeää identifioida ongelmat ja haasteet, jotka johtivat asiakkaan irtisanoutumiseen.

3.3 Asiakaspolku (customer journey)

Asiakaspolku on toinen tapa visualisoida asiakkaan matkaa palvelubisneksessä. Asiakaspolku on asiakkaan näkökulma customer success cyclelle. Se sisältää asiakkaan näkemyksen siitä, mitä arvoa se saa ja aktiviteetit, jotka se tekee niiden seurauksena. Asiakaspolku ja customer success cycle ovat hyvin samantapaisia – yrityksen on ymmärrettävä asiakkaiden kehitysaste ja pidettävä heidät oikealla polulla, jotta asiakkuus kasvaisi. Vihreä linja kuvaa optimaalista matkaa, jonka yritys haluaa asiakkaan kulkevan. Vihreän linjan päässä asiakas lisää käyttäjien määrää, ottaa käyttöön lisää toiminnallisuuksia tai laajentaa tuotteen tai palvelun käyttöä. Keltainen linja tarkoittaa arvon menetystä ja punainen linja irtisanoutumista. (Nirpaz & Pizarro 2016, 25.)



Kuvio 4. Nirpaz & Pizarro 2016, Asiakaspolku

Asiakkailla on vapaa tahto ja he itse päättävät laajentavatko sopimusta, ostavatko lisää tai irtisanovatko sopimuksen. He voivat itse myös päättää käyttävätkö he tuotetta tai palvelua ja siihen on olemassa monia eri syitä, jotka eivät ole yrityksen kontrollissa. (Nirpaz & Pizarro 2016, 26-27.)

Nirpaz ja Pizzaro (2016) ovat listanneet asiakkaan aktiviteetteihin vaikuttavia tekijöitä:

Tilaukseen vaikuttavat motivaatiotekijät:

1. Liiketoiminnalliset syyt
2. Henkilökohtaiset syyt
3. Strategiset syyt

Uusintaostoihin vaikuttavat tekijät:

1. Palvelu tai tuote on tuottanut jatkuvaa arvoa
2. Asiakkaasta on tullut riippuvainen palvelusta tai tuotteesta
3. Kynnys irtisanoa tai vaihtaa toiseen palveluntarjoajaan on suurempi, kuin siitä saatava hyöty.

Irtisanomiseen vaikuttavat tekijät:

1. Palvelu tai tuote ei tuota arvoa
2. Kustannuksien leikkaaminen
3. Palvelulle tai tuotteelle ei ole enää tarvetta

3.3.1 Asiakkaan menestyspolku (customer success journey map)

Customer success journey map tai vapaasti suomennettuna asiakkaan menestyspolku on yksinkertaisesti näkemys siitä matkasta, jonka asiakas kulkee saavuttaakseen menestystä yrityksen tuotteen tai palvelun kanssa. (Thomas 2019). Asiakkaan menestyspolusta on tullut yksi suosituimmista työkaluista ymmärtää ja kehittää asiakaskokemusta. Se auttaa yritystä ottamaan uuden lähestymistavan astumalla asiakkaiden kenkiin. (Childres 2018.) Polun määrittämisen tavoitteena on, että jokainen yrityksen työntekijä ymmärtää oman roolinsa asiakkaiden menestyksessä (Blake 2016).

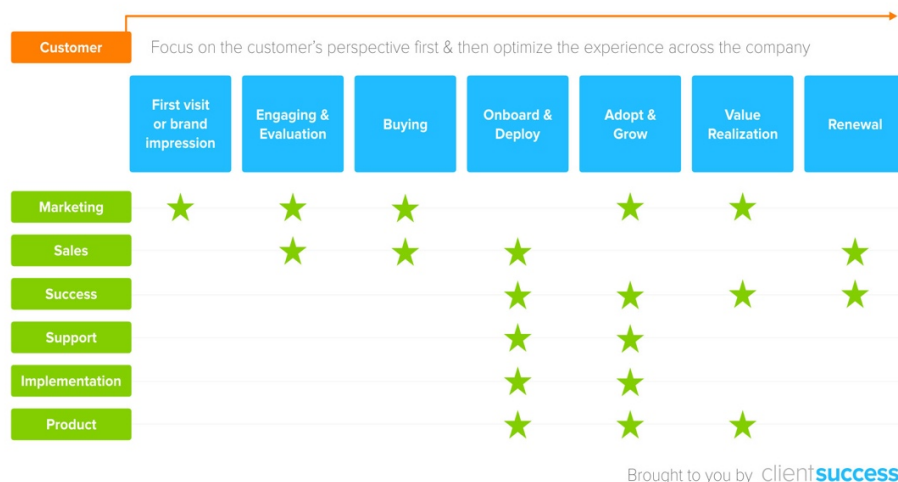
Blake (2016) on listannut viisi parasta käytäntöä asiakkaan menestyspolun rakentamiseksi:

1. Ulkoa sisälle eteneminen (Outside-in) lähestymistapa: Yrityksen tulisi ensin tarkastella polkua asiakkaan näkökulmasta. Polku alkaa brändin ensivaikutelmasta ja päättyy asiakkaan menestykseen.

2. Luovutusten määrittely: Polkua rakentaessa on tärkeää määritellä asiakkaan luovutus eri tiimien välillä. Kuka tekee mitä ja milloin? Pelisäännöt luovutusten viestintään on myös syytä suunnitella.
3. Keskittyminen avainhetkiin: Määrittele menestyksen virstanpylväät. Nämä virstanpylväät ovat hetkiä, jolloin asiakkuus kehittyy sekä asiakas saavuttaa menestystä.
4. Kommunikointi asiakkaiden kanssa: Suunnitellun asiakaspolun voi jakaa muutama luotetun asiakkaan kanssa ja pyytää mielipidettä siitä, onko suunniteltu polku lähellä oikeaa vai ei.
5. Mittaaminen: Asiakkaan menestyspolku tulee muuttumaan yrityksen ja asiakkaiden kehittyessä. Polun ei ikinä tulisi olla sellainen, mitä se oli vuosia sitten, minkä takia yrityksen tulisi mitata tuloksia ja optimoida polku säännöllisesti.

Kuviossa 5. on Blaken (2016) esimerkkimalli yksinkertaisesta asiakkaan menestyspolusta. Kuviossa siniset laatikot kuvaavat asiakkaan eri vaiheita, vihreät laatikot ovat yrityksen eri tiimejä ja tähdet polun varrella kuvaavat sitä, mitkä tiimit ovat milloinkin vastuussa asiakkaan menestyksen varmistamisesta.

Customer Success Journey Map



Kuvio 5. Blake 2016, Customer Success Journey Map.

3.3.2 Tuotteen tai palvelun käyttöönotto (onboarding)

Kunnollinen käyttöönottoprosessi ei ole asiakaspoistuman estoa varten, vaan se on tehty varmistamaan, että asiakas saavuttaa haluamansa tuloksen. Asiakaspysyvyys on sen seuraus. (Murphy 2016.)

Tyypillisesti SaaS-mallissa on kaksi tärkeää osaa liittyen asiakaspolkuun. Ensimmäinen osa on asiakkaan käyttöönottoprosessi ja toinen on tuotteen tai palvelun omaksumisen edistäminen. Joidenkin SaaS-yrityksien ohjelmiston käyttöönotto on se verran helppo, ettei se vaadi apua yrityksen henkilökunnalta (low touch), kun taas toisissa SaaS-yrityksissä käyttöönotto vaatii esimerkiksi kouluttajan apua (high touch). (Alder 2019a.) Käyttöönottoprosessi on asiakkaan menestymisen kannalta kaikista kriittisin vaihe (Pizarro & Nirpaz 2016, 53). Se määrittää pitkälti sen, mihin suuntaan asiakkuus alkaa kehittyä.

Burke Alder (2019a) esittää kahta erilaista mallia käyttöönottoprosessiin.

High Touch Onboarding: Tyypillisesti tämä malli on käytössä yrityksillä, jotka myyvät hieman monimutkaisempaa tuotetta tai palvelua ja, jonka ostoprosessissa on asiakkaan puolelta ollut useampi henkilö osallisena. Kaupan solmimisen jälkeen asiakas esitellään sille taholle, joka vastaa kouluttamisesta ja käyttöönottoprosessista. Tätä mallia käytettäessä myyvän yrityksen pitää olla varma, että asiakas tuo tarpeeksi liikevaihtoa, jotta kulut käyttöönottoprosessista saadaan katettua.

Low Touch Onboarding: Tämä käyttöönottomalli soveltuu niihin ohjelmistoihin ja työkaluihin, joita voi käyttää saumattomasti ja joissa tarvitaan hyvin vähän erilaisia määrittäyksiä ja asetuksia. Lisäksi on hyvin tyypillistä, että tämän kaltaisia ohjelmistoja ja työkaluja voi ostaa suoraan yrityksen nettisivuilta, esimerkiksi Slack tai Dropbox. Tässä mallissa asiakas oppii käyttämään tuotetta tai palvelua itsenäisesti videoiden ja muiden materiaalien avulla ilman kouluttajaa. Yrityksen on varmistettava, että asiakkaalla on helposti mahdollisuus päästä käsiksi erilaisiin vinkkeihin ja apuartikkeleihin, miten tuotetta tai palvelua käytetään. Yksi mahdollisuus on myös se, että ohjelmisto tai työkalu olisi niin helppo käyttää, että tuotteen sisällä olevat vinkit auttavat tuotteen käyttämisessä.

Monet customer success -menetelmää hyödyntävät organisaatiot erottavat käyttöönottoprosessin omaksi kokonaisuudeksi kahdesta eri syystä. Se on sekä ajallisesti että toiminnoltaan tarkasti määritelty - asiakkaat ovat käyttöönottoprosessissa niin kauan, kunnes he osaavat käyttää tuotetta tai palvelua itse. Käyttöönottoprosessi on kriittinen vaihe,

johon organisaation täytyy toiminnassaan keskittyä, sillä jos käyttöönotto menee pieleen, ovat vaikutukset pitkäkestoisia ja niiden paikkaaminen on kallista. Käyttöönottoprosessin tavoite on tuottaa mahdollisimman nopeasti arvoa asiakkaalle, jota myynti- ja markkinointitiimit ovat luvanneet. (Pizarro & Nirpaz 2016, 53.)

3.3.3 Asiakkaan luovutus (customer handover)

Saumaton asiakkaan luovutus on tärkeä vaihe ennen käyttöönottoprosessin alkamista. Asiakkaan luovutuksen tavoitteena on, että asiakkuudesta vastaava henkilö on valmiina tuottamaan asiakkaalle parhaan mahdollisen ensivaikutelman, kun myyjä luovuttaa asiakkuuden. On erittäin tärkeää, että myyjä kerää mahdollisimman paljon tietoa myyntiprosessin aikana asiakkaasta, jotta asiakkuudesta vastaavan henkilön on helppo ottaa asiakkuus hoitoon. (Chiang 2019, 180-181.) Onnistunut asiakkaan luovutus perustuu luottamukseen (Alder 2019b).

Jotta yritys voi tarjota asiakkaalla jouhevan luovutuksen, on kommunikaation oltava kunnossa myyjän ja asiakkuudesta vastaavan henkilön väliä. Lisäksi koko organisaatiolla on oltava pääsy siihen kanavaan missä kommunikaatio tapahtuu. Asiakkaan luovutusprosessin on oltava saumaton, jotta asiakas ei joudu toistamaan itseään. (Jacobs 2019a.)

Amerikkalaisen teknologiayrityksen Calendlyn myyntijohtajan Rachel Williamsin (2018) mukaan avaimet onnistuneeseen asiakkaan luovutukseen koostuu seuraavista asioista:

1. Myyjillä ja avainasiakaspäälliköillä on oltava hyvä yhteisymmärrys
2. Avainasiakaspäällikkö on esiteltävä asiakkaalle juuri oikeaan aikaan
3. Selvät pelisäännöt, koska myyjän vastuu loppuu ja asiakkuudesta vastaavan henkilön vastuu alkaa
4. Aikatauluta ensimmäinen vaihe käyttöönottoprosessista alkamaan mahdollisimman pian

Asiakkaan optimaalinen kokemus on molempien tiimien vastuulla myyntiprosessin alusta asiakkaan luovutukseen saakka. Myyjien ja avainasiakaspäälliköiden on toimittava tiiviissä yhteistyössä, jotta kommunikaatiovirheitä välttyttäisiin. (Rachel Williams 2018.)

4 MITTARIT

Mittareita käytetään kuvaamaan, minkälaista asiakaskokemusta yritys todella tarjoaa asiakkailleen. Yritys voi julistaa itsensä asiakaskeskeiseksi yritykseksi ja omaksua asiakaslähtöisyyden vaalimisen, mutta yrityksen on silti tiedettävä, onko tuotteella tai palvelulla käytännöllinen ja positiivinen vaikutus asiakkaan tekemiseen. (Jacobs 2019b.)

Customer success -menetelmän tavoitteena on tuottaa jatkuvaa liikevaihtoa luomalla asiakkaalle koko sen elinajan arvoa. Mittareiden avulla voidaan mitata toimivatko ne ratkaisut, mitä asiakkaiden eteen tehdään. On syytä muistaa, että kaikkien mittareiden tulisi johtaa jonkinlaisiin toimenpiteisiin. (Jacobs 2019b.)

4.1 Asiakkaan elinkaaren arvo (customer lifetime value)

Asiakkaan elinkaaren arvolla tarkoitetaan kaikkia niitä tuottoja, joita asiakkaalta saadaan hänen asiakassuhteensa aikana. Asiakkaan elinkaaren arvon tuntemalla yritykset pystyvät tunnistamaan kannattavimmat asiakkaat ja asiakassegmentit. (Leväinen 2017.)

Asiakkaan elinkaaren arvon voi laskea seuraavalla laskukaavalla:

$1/\text{asiakaspoistuma keskiarvo}$ (customer churn rate).

Esimerkki:

Yrityksen asiakaspoistuman keskiarvo on kuukaudessa 2%. Tällöin laskukaavaksi muodostuu $1/0.02 = 50$ kuukautta. (Steward 2014.)

4.2 Suositteluindeksi (net promoter score)

Net Promoter Score tarkoittaa suositteluindeksiä eli sitä, kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelisivat yritystä, tuotetta tai palvelua ystävilleen tai kollegoilleen. NPS:llä tarkoitetaan yhtä ainoaa kysymystä, joka mittaa asiakastyytyvää ja kysymys on aina samassa muodossa. Asiakkaille tarjotaan vakioitu vastausvaihtoehto asteikolla 0-10. Kysymykseen vastanneet asiakkaat jaetaan kolmeen kategoriaan. (Päivärinta 2019.)

Suosittelijoita edustavat 9-10. He ovat uskollisia ja innostuneita asiakkaita, jotka ostavat uudestaan ja suosittelevat palvelua tai tuotetta muille. Passiiviset ovat ne, jotka

vastaavat 7 tai 8. He ovat jokseenkin tyytyväisiä, mutta eivät erityisen innostuneita. He ovat alttiita vaihtamaan kilpailijan tuotteeseen tai palveluun. Kielteisiä ovat 0-6. He ovat hyvin tyytymättömiä ja voivat vahingoittaa yrityksen brändiä ja kasvua. (Hakanen 2015.)

4.3 Asiakaspoistuma (churn)

Asiakaspoistuma on liiketoiminnan yksi tärkeimmistä mittareista. Se on numero, joka antaa yritykselle raa'an totuuden sen asiakaspoistumasta (Amaresan 2018). Asiakaspoistuma ilmaistaan prosenttilukuna niistä asiakkaista, jotka lopettavat tuotteen tai palvelun käyttämisen tietyllä ajan jaksolla (Gallo 2014).

Asiakaspoistuman seuraaminen on ehdottoman tärkeää, sillä sitä seuraamalla yritys saa tietoa keskeisistä asioista liittyen strategiaan ja suorituskykyyn. Tarpeen tullen yritys pystyy reagoimaan ja muuttamaan käytäntöjä asiakaspoistuman vähentämiseksi. (Zacharia 2018.) Customer Success -menetelmän käyttö on juurikin yksi ratkaistu pienentämään asiakaspoistumaa (Mehta ym. 2016, 25). Kaksi yleisintä syytä, miksi asiakkaat irtisanoivat sopimuksen ovat, että asiakkaat eivät ymmärrä tuotetta tai palvelua ja he eivät koe saavansa arvoa siitä. (Perricone 2019)

4.4 Asiakastyytyväisyys (customer satisfaction score)

Asiakastyytyväisyysmittaria käytetään asiakkaiden tyytyväisyyden mittaamiseen lyhyellä aikavälillä. Sen avulla saadaan selville asiakkaan tyytymättömyys ja siihen pystytään reagoimaan välittömästi. (Tenhunen 2016)

Asiakastyytyväisyyden tulos lasketaan esittämällä erilaisia kysymyksiä. Esimerkiksi kuinka tyytyväinen olet palvelumme uusimpaan versioon? Vastaukset voidaan luokitella asteikoilla 1-3, 1-5 tai 1-10 tai toinen vaihtoehto on luokitella vastaukset hyvin huonosta erinomaiseen. (Luenendonk 2019)

Asiakastyytyväisyyskysely olisi hyvä lähettää silloin, kun yritys haluaa nähdä kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat yrityksen tekemiin toimenpiteisiin. Esimerkiksi yritys voi lähettää asiakastyytyväisyyskyselyn asiakkaalle käyttöönottoprosessin jälkeen. (Birket 2018)

5 NYKYTILANNE CASE-YRITYKSESSÄ

Kartoitin case-yrityksen nykytilanteen haastattelemalla yrityksen työntekijää, joka on työskennellyt yrityksessä asiakkuustiimissä (eng. accounts) avainasiakaspäällikkö tittelillä vuodesta 2015 lähtien. Haastattelu nauhoitettiin haastateltavan luvalla myöhempää analysointia varten. Case-yrityksen asiakkuustiimin työtehtäviin kuuluvat asiakkaan menestyksen varmistaminen, asiakkuuksien hoito sekä lisämyynti. Case-yrityksessä asiakkuustiimi on etulinjassa customer success -menetelmän kanssa.

Case-yrityksessä pyritään varmistamaan asiakkaiden menestys, vaikka yrityksellä ei ole sovittu yhteistä mallia. Käytännöt vaihtelevat aika paljon ja ne ovat usein henkilöstä kiinni. Asiakkuustiimi ja asiakaspalvelu panostavat todella paljon asiakkaiden menestyksen varmistamiseksi. Itse asiassa case-yrityksen net promoter score on noin 7. Yrityksen palvelukokonaisuuteen kuuluu erinomainen palvelu, ja siihen investoidaan merkittävästi. Yksi merkittävä haaste tällä hetkellä on, että asiakkuustyö on oikeastaan vain reaktiivista. Dataa on paljon saatavilla, mutta ongelmana on, että se on pirstaloitunut moneen eri järjestelmään ja laatu on vaihtelevaa. (Avainasiakaspäällikkö, henkilökohtainen tiedonanto 2019.)

Asiakastasojen määrittelemiseen case-yritys käyttää touch level -mallia. Asiakkaat jaetaan näihin kategorioihin kuukausilaskutuksen ja kasvatuspotentiaalin perusteella, high touch -asiakkaat ovat pyramidin huipulla, low touch -asiakkaat keskellä ja tech touch -asiakkaat toisessa ääripäässä. Case-yrityksellä on kolme erilaista lisenssimallia asiakkaille: kulta, hopea ja pronssi. Asiakkaat on helppo lajitella vuosilaskutuksen mukaan, sillä se on mitattavissa hyvin yksinkertaisesti, kun taas strategisen merkityksen tai potentiaalin mittaaminen on hyvin hankalaa. Asiakastasoista huolimatta case-yrityksellä ei ole tarkasti määritelty, mitä eri asiakastasoille tarjotaan. Se olisi hyvin tärkeää, koska kaikille ei voi eikä kannata tarjota kaikkea. Tuotteen sopivuutta asiakkaalle mitataan BCG-matriisin (boston consulting group matriisi) avulla. Kuukausilaskutus ohjaa sitä, ketkä asiakkaista ovat seuraavaksi prioriteettilistan kärjessä. Automaattikka ja datan helppo saatavuus helpottaisi työtä huomattavasti. (Avainasiakaspäällikkö, henkilökohtainen tiedonanto 2019.)

Varsinaista asiakkaan menestyspolkua case-yrityksessä ei ole dokumentoitu. Käyttöönottoprosessi ja asiakkaan luovutusprosessi on mallinnettu, sillä useat yritykset vaativat sitä ja se on kilpailutuksissa pakollinen tieto. Asiakkaan polun varrella olevista

kosketuspisteistä on olemassa yleiset pelisäännöt. Noin kolme kuukautta sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen pyritään ottamaan ensimmäinen yhteys asiakkaaseen, minkä yhteydessä asiakkuudesta vastaava avainasiakaspäällikkö esittelee itsensä ja tekee kartoitusta siitä, miten tuotteen käyttö on lähtenyt käyntiin. Tällä hetkellä käytäntö on, että asiakas tavataan kerran vuodessa joko paikan päällä tai online-tapaamisessa. Olisi tärkeää saada dataa siitä keitä asiakkaita kannattaa tavata ja mistä syystä. Vaikka kosketuspisteet olisikin määritelty, niiden seuraaminen olisi hieman hankalaa. Asiakkuuden kriittinen piste on siinä, kun käyttäjä käyttää tuotetta ensimmäisen kerran. Sen seuraaminen on tällä hetkellä käytännössä mahdotonta, koska ei ole olemassa automatiikkaa, joka ilmoittaisi asiasta. Asiakaspalvelutiimi antaakin tässä asiassa loistavaa tukea ja he informoivat tarvittaessa avainasiakaspäällikkö, jos asiakkaaseen on syytä olla yhteydessä. (Avainasiakaspäällikkö, henkilökohtainen tiedonanto 2019.)

Käyttöönottoprosessi alkaa koulutusajan varaamisella, jonka asiakas voi tehdä itse koulutuskalenterin kautta. Myyjä arvioi aina tapauskohtaisesti tarjotaanko asiakkaalle koulutusta paikan päällä. Koulutusta varten luodaan tuotteen hallintapaneeliin käyttäjille tunnukset ja organisaatioympäristö. Vaikka paikan päällä kouluttaminen vie paljon resursseja ja on kallista, on se itsessään tärkeää esimerkiksi niille asiakkaille, joiden tuotteen käyttäjien tietotekninen osaaminen ei välttämättä ole kovin korkealla tasolla. Tällöin varmistetaan käyttäjien osaaminen tuotteen kanssa ja, että heillä on edellytykset menestyä sen kanssa. Samanlaisen käyttöönottoprosessin tarjoaminen kaikille asiakkaille ei ole järkevää, koska resurssit ovat rajalliset ja niitä tulisi viedä yhä enemmän high touch -tasolle. Ideaalissa tilanteessa matalamman tason asiakkaat voisivat hoitaa käyttöönoton itse ja avainasiakaspäälliköt sekä kouluttajat voisivat seurata heidän etenemistään. (Avainasiakaspäällikkö, henkilökohtainen tiedonanto 2019.)

Käyttöönottoprosessin jälkeen asiakkuus luovutetaan myyjältä asiakkuudesta vastaavalle avainasiakaspäällikölle. Myyjä lisää asiakkaan Monday nimiseen projektihallintatyökaluun. Mondayssä on olemassa tarkistuslista asiakkaan käyttöönottoprosessia ja luovutusta varten. Mondayn käytön kanssa on hieman epäselvyyksiä, mutta pääpiirteittäin se on toimiva ratkaisu – ainakin tällä hetkellä. Asiakkaan luovutusprosessi on tällä hetkellä hyvin manuaalista, koska tieto saattaa siirtyä myyjältä asiakkuudesta vastaavalle henkilölle monen eri kanavan kautta. Tietojen kirjaamiseen ei ole tällä hetkellä yhteisiä pelisääntöjä. Myyjä kertoo avainasiakaspäällikölle kriittiset tiedot asiakkuudesta, esimerkiksi mitä on myyty, kuka on yhteyshenkilö ja onko olemassa joitain erityisjärjestelyitä. Luovutuksen jälkeen avainasiakaspäällikkö arvioi itse tulevat toimenpiteet. High

Touch asiakkaiden kanssa se tarkoittaa yleensä tapaamista, kun taas low touch asiakkaiden kohdalla se voi olla joko sähköposti tai puhelinsoitto. (Avainasiakaspäällikkö, henkilökohtainen tiedonanto 2019.)

Case-yrityksen yksi tärkeimmistä mittareista on myyntitavoite, johon vaikuttaa henkilösursit. Myyntitavoite on myynnin ja markkinoinnin yhteinen. Lisäksi case-yritys seuraa aktiivisesti suositteluindeksiä sekä asiakaspoistumaa. Asiakkaan elinkaaren arvon mittaria ollaan ottamassa käyttöön. (Avainasiakaspäällikkö, henkilökohtainen tiedonanto 2019.)

6 KEHITYSEHDOTUKSET

Kaiken kaikkiaan case-yrityksen customer success -toiminta on isossa kuvassa hyvällä tasolla. Koko customer success -menetelmä lähtee ihmisistä ja jokaisen yrityksen työntekijän on sisäistettävä customer success -ajattelutapa, jotta asiakkaat voisivat menestyä tuotteen kanssa. Case-yrityksen yrityskulttuuriin kuuluu asiakkaiden hyvä palvelu ja siitä se on myös tunnettu asiakkaiden keskuudessa. Verrattaessa case-yrityksen nykytilannetta Forrester Consulting (luku 3) tekemään tutkimukseen, voisi todeta, että kaksi asiaa neljästä täyttyy. Asiakastasot on määritelty ja resurssit on kohdistettu oikein. Kosketuspisteiden määrittely ja datan saatavuus ovat ne kohdat, jotka eivät tällä hetkellä täyty. Muita haasteita, joita ilmeni, olivat tuotteen käyttöönottoprosessi, asiakkaan luovutus myyntitiimiltä asiakkuustimille ja asiakkaan menestyspolun puuttuminen.

Mittarit

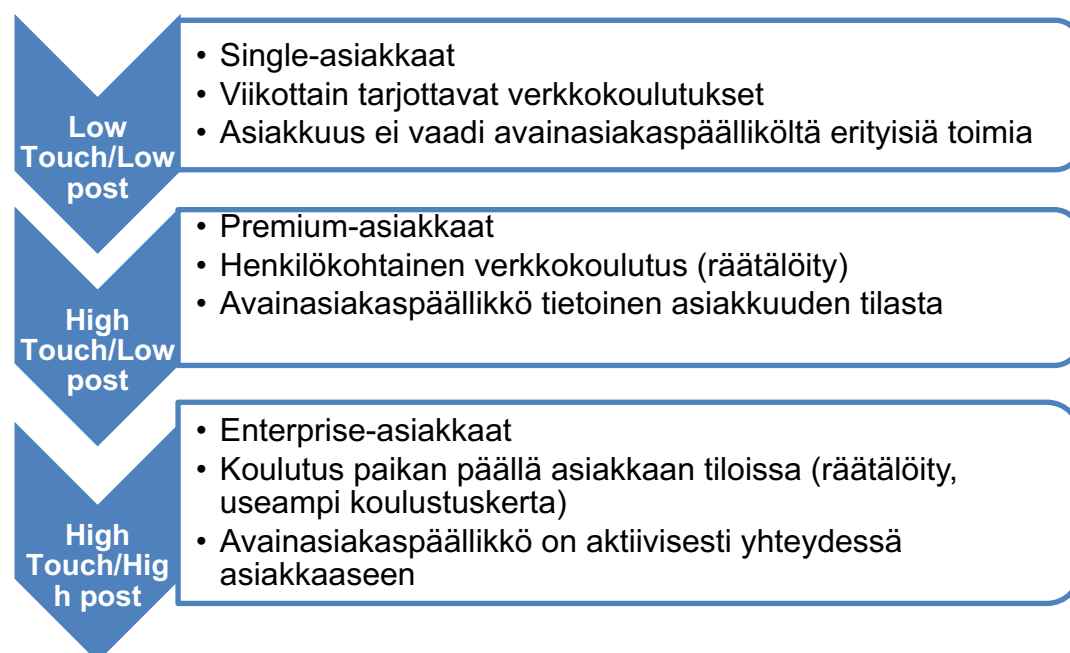
Mittaaminen on case-yrityksessä kaiken kaikkiaan hyvällä tasolla, mutta siinäkin asiassa voisi vielä parantaa. Asiakastyytyväisyysmittarin tarkoituksena on antaa tukea suositte-luindeksille – ne eivät poissulje toisiaan. Kuten kappaleessa 4.5 esitetään, asiakastyytyväisyyskyselyn voisi lähettää asiakkaalle esimerkiksi käyttöönottoprosessin jälkeen, jolloin yritys saisi heti tietää millä tavoin uusi asiakkuus lähti liikkeelle.

Käyttöönottoprosessi:

Burke Alderin high touch onboarding -malli (luku 3.3.2) kuvastaa tällä hetkellä hyvin case-yrityksen tuotteen käyttöönottoprosessia sen kaikissa asiakkuuksissa. Se, että jokaiseen asiakkuuteen sovellettaisiin kyseistä käyttöönottoprosessia ei mielestäni palvele yritystä ja kuten case-yrityksen avainasiakaspäällikkö (2019) totesi, rajallisia resursseja pitäisi viedä enemmän strategisesti tärkeiden asiakkaiden käyttöönottoihin. Case-yrityksen asiakastasot on jo määritelty vuosilaskutuksen mukaan, joten myös käyttöönottoprosessin voisi määritellä sen mukaan. Toki täytyy muistaa, että jokaisella asiakkaalla on erilaiset tarpeet, mutta määritelmä olisi hyvä olla olemassa, jotta siihen voisi tarvittaessa tukeutua tavanomaisissa asiakkuuksissa. Niissä asiakkuuksissa, jotka vaativat asiakkuuden luonteen vuoksi käyttöönottoa eri tavalla, voitaisiin niistä sopia erikseen myyjän, avainasiakaspäällikön ja kouluttajan kesken.

Case-yrityksen mahdolliseen uuteen käyttöönottoprosessiin voitaisiin soveltaa Burke Alderin hybridimallia, jossa käyttöönottoprosessi on yhdistetty siihen, mitä tapahtuu

käyttöönoton jälkeen. Kyseinen malli on linjassa myös kuviossa 1. esitettyyn asiakas-segmentti pyramidiin.



Kuvio 6. Kirjoittajan ehdotus käyttöönottoprosessista

Tässä mallissa low touch/low post käyttöönotto hoidettaisiin viikoittain järjestettävillä avoimilla ja maksuttomilla verkkokoulutuksilla. Low post tarkoittaa sitä, että asiakkuus ei vaadi avainasiakaspäälliköltä erityistä proaktiivista toimintaa, vaan asiakasviestintä olisi heille pääsääntöisesti automatisoitua. Asiakkuuden kehittyessä asiakas siirtyisi seuraavalle tasolle ja esimerkiksi uuden käyttäjän/käyttäjien koulutus voitaisiin toteuttaa henkilökohtaisena verkkokoulutuksena. Koulutus voitaisiin suunnitella asiakkaan tarpeiden mukaan.

High touch/low post käyttöönotto järjestettäisiin henkilökohtaisena ja asiakkaan tarpeisiin suunnitellulla verkkokoulutuksena. Tässä tilanteessa asiakasorganisaatiossa olisi tuotteen käyttäjiä useampi. Avainasiakaspäällikön olisi hyvä olla tietoinen asiakkuuden tilasta, haasteista ja onnistumisista. Näissä asiakkuuksissa voisi soveltaa jo käytössä olevaa ”tavataan kerran vuodessa” -mallia.

High Touch/high post olisi tarkoitettu enterprises-asiakkaille. Koulutus järjestettäisiin asiakkaan tiloissa, koska kyseessä olisi avainasiakkuus. Paikan päällä järjestettävässä koulutuksessa varmistettaisiin asiakkaiden onnistuminen tuotteen kanssa asiakkuuden alusta alkaen. Enterprise-asiakkaisiin avainasiakaspäällikön tulisi olla proaktiivisesti

yhteydessä, esimerkiksi kvartaaleittain, koska avainasiakkuudet ovat tärkeimpiä yrityksen toiminnan kannalta.

Mahdolliset integraatiot eri järjestelmiin vaikuttaisivat tietysti käyttöönottoprosessiin ja koulutuksiin. Tämän tyyppisissä tilanteissa myyjän, avainasiakaspäällikön ja kouluttajan kommunikaatio on ensiarvoisen tärkeää.

Ideaalisissa tilanteissa alemman tason asiakkaat voisivat hoitaa käyttöönottoprosessin itse, mutta tämä vaatisi kuitenkin itse tuotteelta paljon. Tuotetta pitäisi muokata yhä enemmän intuitiiviseen suuntaan sekä lisätä yhä enemmän tuotteen sisällä tapahtuvaa viestintää eli englanniksi in-app viestintää. Kun asiakas käyttää ensimmäistä kertaa tuotetta, sen kautta tulisi viestejä esimerkiksi siitä, mistä pitää seuraavaksi painaa. Tuote ikään kuin ohjaisi käyttäjää kohti onnistumista.

Asiakkaan luovutus:

Case-yrityksessä myyjillä ja asiakkuustiimillä on käytössä erinomainen Salesforce CRM-järjestelmä, johon kirjataan kaikki tiedot asiakkuudesta. Asiakkaan luovutuksen yhteydessä tätä ei kuitenkaan hyödynnetä. Se helpottaisi huomattavasti avainasiakaspäälliköiden työtä, kun tiedot olisivat kootusti yhdessä paikassa. Asiakaspalvelu saattaisi myös hyötyä näistä tiedoista, kun asiakkaat ottavat yhteyttä heihin.

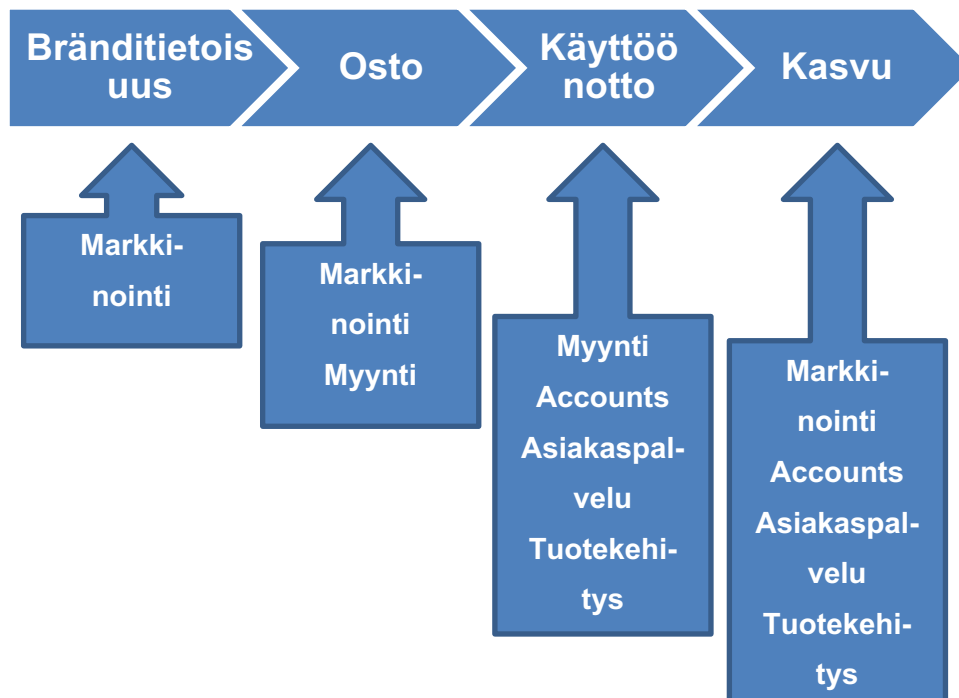
CRM-järjestelmään voisi luoda oman kommenttikentän asiakkaan luovuttamisprosessia varten tai vaihtoehtoisesti käyttää hyväksi Salesforcen chatter-kenttää, joka sijaitsee Salesforcessa asiakkaan tilin alla. Chatter-kentän kautta myyjä voi kommunikoida avainasiakaspäällikön kanssa ja kaikki keskustelut jäävät asiakkaan tilille. Jo käytössä oleva Monday voisi myös olla yksi paikka mihin tiedot kootaan järjestelmällisesti. Kaupan jälkeen myyjä luo asiakkaalle oman kentän ja kirjaa kriittiset tiedot asiakkuudesta. Sen jälkeen avainasiakaspäälliköt päättävät keskenään kuka ottaa asiakkuuden hoitaakseen, ellei sitä ole jo myyntiprosessin aikana päätetty. Salesforcen chatter-kenttä ja Monday olisivat molemmat varsin toimivia ratkaisuja, koska avainasiakaspäälliköt saisivat ilmoituksen, kun heitä koskevaa tietoa lisätään järjestelmiin.

Enterprises asiakkuuksien myyntiprosesseissa tai muuten strategisesti tärkeissä myyntiprosesseissa asiakkaan luovutusta voitaisiin aikaistaa tuomalla avainasiakaspäällikön mukaan esimerkiksi viimeisiin palaveriin, jolla varmistettaisiin asiakkaan luovutus sujuvasti. Tämä mahdollistaa myös sen, että avainasiakaspäällikkö voi suunnitella heti käyttöönottoa asiakkaan kanssa.

Kuten Mia Jacobs (2019a) toteaa, koko organisaatiolla on oltava pääsy asiakkaan luovutusta koskeviin tietoihin. Jos tiedot siirtyvät myyjältä avainasiakaspäällikölle sähköpostin tai Slackin välityksellä kuten tällä hetkellä, tiedot ovat vain kahden henkilön ulottuvilla. Loppujen lopuksi asiakkaan luovutusprosessi on myyjän ja avainasiakaspäällikön välistä kommunikointia – asiakkaan näkökulmaa unohtamatta.

Asiakkaan menestyspolku:

Asiakkaan menestyspolun mallintaminen toisi lisää läpinäkyvyyttä niin sisäisesti, kuin myös asiakkaiden suuntaan. (Avainasiakaspäällikkö, henkilökohtainen tiedonanto 2019). Kuten luvussa 3.3.1 todetaan, asiakkaan menestyspolun määrittelyn yksi tarkoitus on, että jokainen organisaation työntekijä tietää missä vaiheessa hän on vastuussa asiakkaan menestyksestä. Asiakkaiden suuntaan asiakkaan menestyspolun mallintaminen voisi toimia myyntivalttina, sillä sen avulla asiakkailla olisi selkeä kuva, mitä tapahtuu sopimuksen solmimisen jälkeen. Kuviossa 5. on esitetty Dave Blaken malli asiakkaan menestyspolusta ja kuviossa 7. on muokattu versio, joka vastaa case-yrityksen nykyistä tilannetta. Sinisellä värillä olevassa prosessikaaviossa on kuvattu asiakkaan eri vaiheet ja alapuolella olevista laatikoista näkee missä vaiheessa mikäkin tiimi on osallisena asiakkaan matkalla kohti menestystä.



Kuvio 7. Kirjoittajan ehdotus asiakkaan menestyspolusta

Datan saatavuus, kosketuspisteet ja automatiikka.

Kosketuspisteitä on erittäin vaikeaa määritellä ilman asiaankuuluvaa dataa. Tarvittavan datan avulla avainasiakaspäälliköt pystyisivät seuraamaan, kuinka asiakkaat käyttävät tuotetta. Esimerkiksi avainasiakaspäälliköt saisivat ilmoituksen, kun asiakkaan käyttäjä käyttäisi tuotetta ensimmäisen kerran onnistuneesti. Se voisi olla ensimmäinen kosketuspiste ja siitä olisi hyvä lähteä kehittämään asiakkuutta. Kosketuspisteiden määrittely toisi myös johdonmukaisuutta asiakkuuksien hoitamiseen ja kehittämiseen. Esimerkiksi avainasiakaspäällikkö saisi tiedon, jos asiakkaan tuotteen käyttö on radikaalisesti vähentynyt suhteutettuna aikaisempaan tarkastelujaksoon. Tämän tyylinen seuranta vaatisi tuotteen hallintapaneelin muokkaamista tai uuden järjestelmän kehittämistä. Se työllistäisi varmasti paljon case-yrityksen tuotekehitystiimiä, mutta koen sen olevan erityisen tärkeää ja customer success -ajattelun mukaista.

Viestinnän automatiikan avulla voitaisiin kohdentaa tietynlaista viestintää tietyissä tilanteissa oleville asiakkaille. Esimerkiksi kun asiakas on käyttänyt ennalta määritetyn määrän tuotetta, voisi hänelle lähteä automaattisesti viesti, jossa kartoitettaisiin, miten tuotteen käyttö sujuu. Viestinnän automatiikkaa voisi myös hyödyntää silloin, jos asiakas ei ole käyttänyt tuotetta vähään aikaan. Tällöin hänelle lähtisi viesti, jossa kartoitettaisiin nykytilannetta. Tämä olisi sitä proaktiivista toimintaa, mihin customer success -menetelmällä pyritään. Lisäksi avainasiakaspäälliköiden manuaalinen työ vähentyisi, jonka seurauksena he voisivat keskittää resurssinsa yhä enemmän high ja low touch tason asiakkaisiin. Viestinnän automatiikka olisi toteutettavissa hallintapaneelin ja markkinoinninautomaatiotyökalun välisellä integraatiolla. Lisäksi viestinnän automatiikkaa voisi hyödyntää kuvion 1 esitetyn mallin mukaisesti tech touch tason asiakkaille.

Tarvittavan datan avulla voitaisiin yläpuolella lueteltujen asioiden lisäksi seurata muun muassa mitä tuotteen toiminnallisuuksia he käyttävät ja miten he käyttävät tuotetta. Kuten johdannossa lukee, customer success perustuu dataan ja analytiikkaan. Data ja analytiikka ovat kaiken ydin, kun yritämme ymmärtää asiakasta ja sen tekemisiä paremmin.

LÄHTEET

- Alder Burke. 2019a.** *4 Engagement Models for Customer Success.* 2019. [Viitattu 25.10.2019] Saatavilla: <https://www.clientsuccess.com/blog/4-engagement-models-for-customer-success/>
- Alder Burke. 2019b.** *Five Steps to Establish a Successful Knowledge Transfer Between Sales and Customer Success.* 2019. [Viitattu 20.11.2019] Saatavilla: <https://www.clientsuccess.com/blog/fives-steps-to-establish-a-successful-knowledge-transfer-between-sales-and-customer-success/>
- Amaesan Swetha. 2018.** *What Is Customer Churn?* 2018. [Viitattu 15.10.2019] Saatavilla: <https://blog.hubspot.com/service/what-is-customer-churn>
- Bacon Jeremie. 2019.** *The Difference Between Key Account Management and Customer Success.* 2019. [Viitattu 12.11.2019] Saatavilla: <http://journeys.getsynap.com/the-difference-between-key-account-management-and-customer-success>
- Bernazzani Sophia. 2019.** *The Ultimate Guide to Customer Retention.* 2019. [Viitattu 10.10.2019] Saatavilla: <https://blog.hubspot.com/service/customer-retention>
- Birket Alex. 2018.** *What is customer satisfaction score (CSAT)?* 2018. [Viitattu 10.12.2019] Saatavilla: <https://blog.hubspot.com/service/customer-satisfaction-score>
- Blake Dave. 2016.** *5 Best Practices to Build a Customer Success Journey Map.* 2016. [Viitattu 25.10.2019] Saatavilla: <https://www.clientsuccess.com/blog/5-best-practices-to-build-a-customer-success-journey-map/>
- Chiang Jennifer. 2019.** *The Startup's Guide to Customer Success.* 2019
- Childres Erika. 2018.** *How Customer Success Teams Use Customer Journey Maps.* 2018. [Viitattu 15.10.2019] Saatavilla: <https://useriq.com/customer-journey-map-customer-success/>
- Grönroos Christian. 2000.** *Palvelujen johtaminen ja markkinointi.* WSOYpro, 2000.
- Forrester Consulting. 2014.** *How to Get Started with Customer Success Management.* 2014. [Viitattu 5.10.2019] Saatavilla: http://www.gainsight.com/wpcms/wp-content/uploads/2014/11/WP-Gainsight_Forrester_Getting_Started_Whitepaper.pdf
- Gallo Amy. 2014.** *The Value of Keeping the Right Customers.* 2014. [Viitattu 10.10.2019] Saatavilla: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>
- Hakanen Petri. 2015.** *Asiakas ja asiakkuus – Mitä Suomessa mitataan?* 2015. [Viitattu 11.10.2019] Saatavilla: <https://www.hakanen.eu/blog/2015/07/asiakas-ja-asiakkuus-mita-suomessa-mitataan/>
- Jacobs Mia. 2019a.** *How to Optimize the Sales-to-Customer Success Handoff.* 2019. [Viitattu 20.11.2019] Saatavilla: <https://www.business2community.com/sales-management/how-to-optimize-the-sales-to-customer-success-handoff-02258878>
- Jacobs Mia. 2019b.** *The Most Important Customer Success Metrics to Track and How to Improve Them.* 2019. [Viitattu 5.10.2019] Saatavilla: <https://blog.totango.com/2019/04/the-most-important-customer-success-metrics-to-track-and-how-to-improve-them-fc/>
- Kelly John. 2019.** *The Customer Success Journey.* 2019. [Viitattu 28.11.2019] Saatavilla: <https://blog.natero.com/customer-success-journey>

- Leväinen Katri. 2017.** *Tiedätkö asiakkaasi elinkaaren arvon?* 2017. [Viitattu 10.10.2019] Saatavilla: <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/tiedatko-asiakkaasi-elinkaaren-arvon>
- Luenondonk Martin. 2019.** *What is customer satisfaction score (CSAT).* 2019. [Viitattu 10.12.2019] Saatavilla: <https://www.cleverism.com/what-is-customer-satisfaction-score-csat/>
- Löytänä Janne ja Kortesus Katleena, 2011.** *Asiakaskokemus: palvelubisneksessä kokemusbisnekseen*, Talentum. 2011
- Mehta Nick, Stenman Dan ja Murphy Lincoln. 2016.** *Customer Success*. Wiley, 2016.
- Mehta Nick. 2018.** *The Essential Guide to Customer Success: Customer Success Drives Revenue*, 2018. [Viitattu 20.9.2019] Saatavilla: <https://www.gainsight.com/guides/the-essential-guide-to-customer-success/>
- Mehta Nick. 2019.** *11 Considerations for an Enterprise Customer Success Management Pilot*. 2019. [Viitattu 5.11.2019] Saatavilla: <https://www.gainsight.com/blog/11-considerations-enterprise-customer-success-management-pilot/>
- Miller Allen, Vonwiller Ben ja Weed Peter. 2016.** *Grow fast or die slow: Focusing on customer success to drive growth*. 2016 [Viitattu 15.9.2019] Saatavilla: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/grow-fast-or-die-slow-focusing-on-customer-success-to-drive-growth#>
- Murphy Lincoln. 2016.** *The Secret to Successful Customer Onboarding*. 2016 [Viitattu 20.9.2019] Saatavilla: <https://sixteenventures.com/customer-onboarding>
- Mäntyneva Mikko. 2019.** *Key Account Management – Kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia*. Helsingin seudun kauppakamari, 2019
- Mäntyneva Mikko, 2001.** *Asiakkuuden Hallinta*. WSOY, 2001
- Nirpaz Guy ja Pizarro Fernando. 2016.** *Don't Hunt the Definitive Guide to Customer Success*. 2016
- Perricone Christina. 2019.** *The Ultimate Guide to Customer Onboarding*. 2019. [Viitattu 10.10.2019] Saatavilla: <https://blog.hubspot.com/service/customer-onboarding>
- Päivärinta Kati. 2019.** *NPS – mikä se on ja miksi se on tärkeä?* 2019. [Viitattu 10.10.2019] Saatavilla: <https://roidu.com/blogi/nps-mika-se-on/>
- Reichheld Fred. 2001.** *Prescription for cutting costs*. 2001. [Viitattu 10.10.2019] Saatavilla: http://www2.bain.com/Images/BB_Prescription_cutting_costs.pdf
- Rubanovitsch Mika D, Aalto Elina.** *Haasteena myynnin johtaminen*. 2007-2008. Libris Oy, 2007-2008.
- Ryals Lynette. 2012.** *How to Succeed at Key Account Management*. 2012. [Viitattu 9.11.2019] Saatavilla: <https://hbr.org/2012/07/how-to-succeed-at-key-account>
- Steinman Dan. 2019.** *How to Map the Customer Journey with Engagement Models*. 2019. [Viitattu 2.12.2019] Saatavilla: <https://www.gainsight.com/blog/map-customer-journey-engagement-models/>
- Steward William. 2014.** *What is a SaaS Customer's Lifetime Value?* 2014. [Viitattu 10.10.2019] Saatavilla: <https://www.cobloom.com/blog/what-is-a-saas-customers-lifetime-value#>

Tenhunen Marika. 2016. *NPS, CES, CSAT – miten asiakaskokemusta kannattaa mitata?* 2016. [Viitattu 10.12.2019] Saatavilla: <https://www.questback.com/fi/blogi/nps-ces-csat-miten-asiakas-kokemusta-kannattaa-mitata/>

Thomas Jacob. 2019. *The Definite Guide to Customer Success Journey Mapping.* 2019. [Viitattu 25.10.2019] Saatavilla: <https://www.getcloudapp.com/blog/customer-success-journey>

Williams Rachel. 2018. *How to Create a Seamless Handoff from Sales to Customer Success.* 2018. [Viitattu 21.11.2019] Saatavilla: <https://blog.calendly.com/seamless-handoff-sales-to-customer-success/>

Zacharia Ramin. 2018. *What is Churn, Why It is Important to monitor and Common Ways to Calculate It,* 2018. [Viitattu 10.10.2019] Saatavilla: <https://medium.com/@rzacharia/kpi-series-part-1-what-is-churn-why-it-is-important-to-monitor-and-common-ways-to-calculate-it-4599aaa36874>

TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET

1. Näkykö customer success -filosofia tällä hetkellä työssäsi?
2. Kuvaile yrityksen customer success -prosessia
 - a. Minkälaisia haasteita prosessissa on?
3. Oletteko määrittäneet asiakastasot olemassa oleville asiakkuuksille?
 - a. Millä tavoin hoidatte eri tasojen asiakkuuksia?
4. Onko yrityksellä mallinnettu asiakkaan menestyspolkua?
 - a. Oletteko suunnitelleet kosketuspisteitä asiakkaan polulle?
5. Kuvaile asiakkaan luovutus prosessia
 - a. Onko se mielestäsi toimiva?
6. Onko teillä tarpeeksi dataa käytettävissä asiakkuuksien hoitoon?
 - a. Miten käytätte dataa hyväksi?
7. Kuvaile tuotteen/palvelun käyttöönottoprosessia
 - a. Onko se mielestäsi toimiva?
8. Onko teillä resursseja tarpeeksi?