

Eveliina Heikura

SKAALAUTUVA ASIAKSMENESTYSPROSESSI SAAS-YRITYKSESSÄ

Asiakaspalvelun ja tukitoimintojen roolin kehittäminen

SKAALAUTUVA ASIAKSMENESTYSPROSESSI SAAS-YRITYKSESSÄ

Asiakaspalvelun ja tukitoimintojen roolin kehittäminen

Eveliina Heikura
Opinnäytetyö
Kevät 2020
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK), Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä: Eveliina Heikura

Opinnäytetyön nimi: Skaalautuva asiakasmenestysprosessi SaaS-yrityksessä: Asiakaspalvelun ja tukitoimintojen roolien kehittäminen

Työn ohjaaja: Anna Alapeteri

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 83 + 8

Tämän toiminnallisena opinnäytetyönä toteutetun kehittämistyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajayrityksen asiakasmenestyksen strategiaa tukeva mallinnettu palvelukonsepti, jonka avulla voidaan luoda sujuva ja skaalattava asiakaskokemus sekä mahdollistaa asiakkaan verkkoliiketoiminnan menestyminen sekä sen kehittäminen.

Opinnäytetyössä etsittiin vastausta kysymykseen: *”Miten asiakaspalveluprosessia voisi kehittää, jotta asiakkaille voitaisiin tarjota parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen lisäksi tarvittavat työkalut menestykseen?”*. Lisäksi selvitettiin, millä tavoin uusi prosessi on skaalattavissa ja mitä muutoksia se vaatisi eri prosessien ja koko organisaation toimintaan.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on muodostettu SaaS-palvelumallin, asiakaskokemuksen ja asiakasmenestyksen ympärille. Tietoperustassa keskitytään käsitteiden määrittämiseen sekä niihin liittyvän kirjallisuuden ja tutkimusten analysoimiseen.

Kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin palvelumuotoilu, jonka menetelminä käytettiin havainnointia, toimintaympäristön analyysia, työpajoja, mallinnusta sekä organisaation sisäisistä lähteistä kerättyä analytiikkaa. Kehittämisprosessissa sovellettiin palvelumuotoilussa käytettävän tuplatimanttimallin (*Double Diamond*) vaiheita. Etenemisessä noudatetaan divergentin ja konvergentin työskentelyn vaiheita, joissa vuorotellen painotetaan erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen ideointia ja niiden analysointia ja tiivistämistä.

Kehittämistyön tuotoksena syntyi organisatoristen mallinnusten lisäksi mallinnukset uudesta palveluprosessista (*Customer Success Journey Map* ja *Customer Service Blueprint*), jotka suunniteltiin palvelumuotoilun käyttäjäkeskeisiä periaatteita noudattaen. Lisäksi suunniteltiin uusi asiakasmenestyksen mittaristo tukemaan asiakaspalveluprosessia. Mallinnusten mukaiset kehitystoimenpiteet tullaan toteuttamaan kohdeorganisaatiossa kevään ja kesän 2020 aikana. Kehittämistyön tuloksia tullaan hyödyntämään jatkossa myös toimeksiantajayrityksen strategisen maturiteettitason kehittämisessä sekä kehittämistyöstä eriytyneissä kehityshankkeissa.

Työstä on poistettu toimeksiantajayrityksen liiketoimintatietoja sisältävät prosessimallinnukset (*liitteet 5 ja 7*). Dokumentit ovat salassa pidettäviä Julkisuuslain 621/1999 24§ kohtien 17 ja 20 mukaisesti.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakasmenestys, asiakasmenestysprosessi, asiakkuudenhallinta

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author: Eveliina Heikura

Title of thesis: Scalable Customer Success Process in a SaaS Company: Developing the Roles of Customer Service and Support Functions

Supervisor: Anna Alapeteri

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020

Number of pages: 83 + 8

The purpose of this practice-based thesis was to create a modeled service concept supporting the target organization's Customer Success strategy. The modeling concept was used to create a smooth and scalable customer experience. The aim of this thesis was to answer the question: "*How can the customer service process be developed in order to provide customers the necessary tools for success in addition to the best possible customer experience?*". In addition, it was investigated how the new process can be scaled and what changes it would require in the organization and its processes.

The theoretical framework of the thesis is formed around the SaaS service model, customer experience and customer success. The knowledge base focuses on the definition of concepts and the analysis of related literature and research.

The project in this thesis follows a Service Design process with the four steps of the *Double Diamond* model. The methods that were used in this thesis were observation, analysis of the operating environment, workshops, modelings and analytics collected from the organization's internal sources. Progress follows the stages of divergent and convergent work by alternating emphasis on the ideation of different solution options and their analysis and condensation.

In addition to organizational modelings, the output of the thesis was two modelings of the new service processes (*Customer Success Journey Map* and *Customer Service Blueprint*), which were designed following the user-centric principles of service design. In addition, a new customer success metric dashboard was designed to support both the success and the service processes. The development measures according to the models will be implemented during spring and summer of 2020. The results of the thesis will also be utilized in the future by developing the target organization's strategic maturity level as well as in various differentiated development projects.

Process models containing the business information of the target organization have been removed from the work (*appendices 5 and 7*). The documents are to be kept secret in accordance with Section 24 (17) and (20) of the Publicity Act 621/1999.

Keywords: customer experience, customer success, customer success process, customer relationship management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Toimeksiantajan esittely	8
1.2	Kehittämistyön lähtökohdat, tavoitteet ja rajaukset	9
2	SAAS (SOFTWARE AS A SERVICE) PALVELUMALLI	11
3	ASIAKASKOKEMUS	13
3.1	Asiakaskokemuksen tila suomalaisissa organisaatioissa ja maailmalla	14
3.2	Liiketoiminnalliset hyödyt ja haasteet	16
3.3	Lisääarvoa asiakkaille asiakaskokemuksen kehittämisen avulla	18
3.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen	19
3.5	Asiakaspalvelun rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa	24
4	ASIAKASMENESTYS	27
4.1	Liiketoiminnalliset ja strategiset hyödyt organisaatiolle	30
4.2	Strategiset maturiteettitasot	32
4.3	Asiakasmenestyksen vaikutus asiakaspolkuun	35
4.4	Edellytykset, roolit ja vastuut organisaatiossa	38
4.5	Asiakasmenestyksen erottaminen asiakaspalveluprosessista	40
4.6	Menestyksen mittarit	42
4.7	Asiakasmenestyksen kulttuuri organisaatiossa	45
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	47
5.1	Lähestymistapana palvelumuotoilu	48
5.2	Vaiheet ja työkalut	51
5.2.1	Vaihe 1 - Löydä	52
5.2.2	Vaihe 2 - Määritä	56
5.2.3	Vaihe 3 - Kehitä	58
5.2.4	Vaihe 4 - Toimita	66
6	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	67
6.1	Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi	72
7	POHDINTA	73
	LÄHTEET	76
	KUVIOT	83
	LIITTEET	84

JOHDANTO

”90% yritysten tuloksesta muodostuu asiakasmenestyksestä”

- Jason Lemkin, SaaS-pioneeri (McClafferty 2015).

Kulunutta vuosikymmentä on pidetty asiakkaiden aikakautena ja asiakaskokemus nostetaan yhä useammin yhdeksi menestyksen kulmakiveksi (Filenius 2015, 15.) Digitalisaation ja SaaS-ohjelmistojen (*Software as a Service*) yleistymisen myötä erityisesti tilausperusteiseen hinnoitteluun siirtyneet palveluntarjoajat ovat uudenlaisten haasteiden edessä B2B-maailmassa, kun asiakkaat voivat lopettaa tilauksensa vaivattomasti ajasta riippumatta ja vaihtoehtoisia palveluita mainostetaan heille useiden kanavien kautta. Myyjien ja tukihenkilöiden on tehtävä ahkerasti töitä säilyttääkseen jo hankitun asiakkuuden sen sijaan, että asiakasta voitaisiin pitää myyntitapahtuman jälkeen itsensä selvytensä. (Nirpaz 2016, 10-11.)

Myös digitalisaatio on vaikuttanut valtavasti tuotteisiin, palveluihin ja asiakaskokemukseen (Nirpaz 2016, 11). Globalisaation myötä uusia yrityksiä ja teknologioita syntyy nopealla tahdilla, koska uusien yritysten perustaminen on entistä helpompaa. Tästä syystä myös kilpailua on huomattavasti aiempaa enemmän. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 173.) Kolmantena suurena muutoksena voidaan pitää asiakkaiden odotusten nopeaa kasvua. Kuluttajien keskuudessa odotusten rimaa ovat nostaneet helppokäyttöiset ja käyttäjäkunnan tarpeisiin vastaavat yritykset, kuten Google, Facebook ja Amazon. Tämä kehitys kuluttajien asiakassuhteissa on jättänyt useat B2B-yritykset haavoittuvaisiksi ja osa on jäänyt asiakassuhteiden kehityksessä huolestuttavasti jälkeen kilpailijoistaan. (Nirpaz 2016, 12-13.)

Millä tavoin yritys itse voi sitten vaikuttaa menestykseensä? Huipputasoinen tuote ja palvelu voivat vaikuttaa vain rajatusti liiketoiminnan kannalta tärkeisiin menestyksen mittareihin, kuten esimerkiksi asiakkaan elinkaaren arvoon (*CLTV, customer lifetime value*) ja poistumaan (*churn*). Menestymisen edellytyksenä on, että yrityksen omat asiakkaat menestyvät ja saavuttavat tavoitteensa. Parhaiten asiakaskokemukseen liittyvissä tutkimuksissa sijoittuneet yritykset ovat usein kannattavampia, koska niiden tyytyväiset asiakkaat pysyvät yrityksen asiakkaina ja asiakaspoistuma on vähäisempi (Gerdt & Korhio 2016). Hyvä asiakaskokemus ei kuitenkaan korreloi vahvasti yhteyttä tilauksen uudistamisen tai asiakkuuden säilyttämisen osalta, vaan asiakkaan itse määrittelemien

tulosten saavuttaminen on ainoa tapa varmistaa, että asiakkaat pysyvät asiakkaina ja että he tilauksen uusinnan lisäksi kasvattavat suhteen arvoa hankkimalla esimerkiksi lisäpalveluita. (Gainsight 2019.) Tästä syystä tarvitaan lisäksi asiakasmenestystä (*customer success*), sillä jos yritys keskittyy toimittamaan menestystä asiakkailleen, seuraa menestys asiakastyytyväisyyden, asiakkaiden pysyvyyden sekä uusien asiakkaiden myötä liiketoiminnan tuottojen ja niiden ennustamisen muodossa myös yritystä itseään. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 172.)

Tämän toiminnallisena opinnäytetyönä toteutetun kehittämistyön tavoitteena on *luoda asiakasmenestyksen strategiaa tukeva mallinnettu palvelukonsepti, jonka avulla voidaan luoda sujuva ja skaalattava asiakaskokemus sekä mahdollistaa asiakkaan verkkoliiketoiminnan menestyminen sekä sen kehittäminen*. Tarkoitus on myös kartoittaa asiakasmenestyksen kehityskohtia erityisesti asiakaspalvelun näkökulmasta ja selkeyttää asiakaspalvelun roolia asiakaspolun eri vaiheissa ja koko konseptin osallisena. Samalla etsitään yrityksen eri toimintojen työskentelyyn uusia näkökulmia asiakasmenestyksen prosessien osalta ja pyritään parantamaan käytännön toiminnan ja käytettävissä olevan teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutusta organisaatiossa (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2015, 59-60).

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (*luvut 2-4*) on muodostettu organisaation SaaS-palvelumallin, asiakaskokemuksen ja asiakasmenestyksen ympärille. Tietoperustassa keskitytään käsitteiden määrittelyyn, niihin liittyvän kirjallisuuden ja tutkimusten analysoimiseen sekä erilaisten mittareiden analysointiin ja niiden liiketoiminnallisiin vaikutuksiin. Kehittämistyön lähestymistavaksi on valittu palvelumuotoilu, jonka menetelminä käytetään havainnointia, toimintaympäristön analyysia, työpaikkoja, mallinnusta sekä organisaation sisäisistä lähteistä kerättyä analytiikkaa. Kehittämisprosessissa sovelletaan palvelumuotoilussa käytettävän tuplatimanttimallin (*Double Diamond*) vaiheita. Kehittämistyön luvussa 5 on kuvattu kehittämisprosessin aikana läpikäytyt vaiheet (*löydä, määritä, kehitä, toimita*), niiden eteneminen sekä mallinnuksiin vaikuttaneet tekijät. Luvussa 6 esitellään kehittämistyön tulokset ja tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia on arvioitu laadullisen tutkimuksen kriteerejä käyttäen. Luvussa 7 pohditaan lopuksi koko kehittämistyön prosessia, asiakasmenestyksen prosessien vaikutusta organisaatioille, tämän kehittämistyön merkitystä kohdeorganisaatiolle ja sen vaikuttavuutta sekä työn aikana ilmenneitä haasteita.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Kehittämistyön toimeksiantaja Pulse247 Oy on vuonna 2007 perustettu kajaanilainen verkkokaupankäyntiin erikoistunut ohjelmistoyritys, jonka kehittämä päätuote MyCashflow on yksi suosituimmista kotimaisista verkkokauppalpalveluista (MyCashflow 2020). SaaS-palveluna (*Software as a Service*) toteutettua verkkokauppalpalvelua käyttää aktiivisesti yli 1500 yritystä (Pulse247 Oy Intranet). Toimeksiantajayrityksen toiminnan tarkoitus on auttaa asiakkaitaan myymään enemmän tuottamiensa palveluiden avulla ja kehittää asiakkaiden verkkoliiketoimintaa kasvattamalla heistä verkkokaupan mestareita. MyCashflow verkkokauppalpalvelun ylläpidon, ohjelmistokehityksen ja asiakaspalvelun lisäksi Pulse247 tarjoaa asiakkailleen verkkokaupan asiantuntijapalveluita kaupankäynnin kehittämiseen sekä laajan kumppaniverkoston. Yrityksen arvoja ovat sujuvuus, luotettavuus, ammattitaito, hyvä syke ja yhdessä tekeminen. (Pulse247 Oy Intranet.)

Pulse247 työllistää tällä hetkellä 29 työntekijää tuotekehityksessä, asiakaspalvelussa, myynnissä ja markkinoinnissa, asiakasprojektituotannossa sekä hallinnon tehtävissä. Yrityksen toimistot sijaitsevat päätoimipaikka Kajaanin lisäksi myös Oulussa, Kuopiossa ja Turussa. Pulse247 toimi vuosia mikroyrityksenä, kunnes vuonna 2015 yritykseen palkattiin sen kymmenes työntekijä. Vuosien 2017 – 2019 aikana yrityksen henkilöstön määrä on kolminkertaistunut vuoteen 2015 verrattuna. (Pulse247 Oy Intranet.)

Pulse247 on sijoittunut Kauppalehden *Menestyjät*-sarjassa useana vuonna erinomaisten talouden tunnuslukujensa ansiosta. Tunnuslukuvertailujen perusteella yritys on sijoittunut sarjassa viime vuosien aikana myös sekä kaikkien suomalaisten yritysten että oman toimialansa parhaimpien yritysten joukkoon. (Pietarila 2018.) Vuosien 2009–2013 välillä Pulse247 kasvatti liikevaihtoaan 549% (MyCashflow 2014). Liikevaihto on kasvanut tasaisesti myös viime vuosina. Edellisellä tilikaudella 2018 liikevaihto kasvoi 38,8% aikaisempaan vuoteen verrattuna (Kauppalehti 2020). Lisäksi Pulse247 Oy:lle on myönnetty lukuisia tunnustuksia vuosittain. Viimeisimpänä Kauppalehden *Menestyjä 2019* ja *Kasvaja 2019* -sertifikaattien lisäksi yritykselle on myönnetty Asiakastiedon *The Strongest in Finland Platinum 2019* –sertifikaatti sekä tunnustus korkeimman luottoluokituksen (AAA) säilyttämisestä viiden vuoden ajan. Tähän saavutukseen ylittää ainoastaan noin 0,3% kaikista suomalaisyrityksistä. (MyCashflow 2018.)

1.2 Kehittämistyön lähtökohdat, tavoitteet ja rajaukset

Tämän kehittämistyön tavoitteena on *luoda asiakasmenestyksen strategiaa tukeva mallinnettu palvelukonsepti, jonka avulla voidaan luoda yhtenäinen ja sujuva asiakaskokemus sekä mahdollistaa asiakkaan verkkoliiketoiminnan menestyminen sekä sen kehittäminen*. Asiakasmenestyksestä on viime vuosina muodostunut Pulse247:lle tärkeä uusi strategia, joka läpilleikkaa kaikki yrityksen prosessit (Pulse247 Oy Intranet). Tämän kehittämistyön tarkoitus on kartoittaa asiakasmenestyksen kehityskohtia erityisesti asiakaspalvelun näkökulmasta ja selkeyttää asiakaspalvelun roolia asiakaspalvelun eri vaiheissa ja koko konseptin osallisena.

Asiakaspalvelu reagoi tyypillisesti asiakkaiden kysymyksiin ja tarpeisiin ja auttaa ratkaisemaan mahdollisia ongelmia sitä mukaa, kun niitä ilmenee. Hyvä käytäntö on myös pyrkiä huomioimaan kaikki asiakkaan kohtaamat haasteet kerralla, jotta voidaan välttää kalliit ja asiakaskokemusta yleensä laskevat uudelleenkontaktoinnit. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 120.) Asiakaskokemus voi itsessään olla melko sujuva, mutta usein sitä voisi parantaa entisestään, jos mahdollisiin ongelmiin tai kehityskohteisiin voitaisiin reagoida jo ennen kuin asiakas ottaa niiden tiimoilta yhteyttä asiakaspalveluun tai yritykseen. Tämän lisäksi asiakkaiden liiketoiminnalle asettamien tavoitteiden huomiointi ja toiminnan kasvun tukeminen niiden mukaisesti edistää asiakasmenestyksen strategiaa käytännössä.

Kehittämistyössä kartoitetaan myös sitä, miten palveluprosessi skaalautuu asiakaspalvelun osalta esimerkiksi silloin, jos asiakasmäärä kasvaa nopeasti, pystytäänkö palvelua tuottamaan saman tasoisena esimerkiksi useammalla kielellä ja mitkä toiminnot tulisi tulevaisuudessa eriyttää asiakaspalveluprosessista. Tässä kehittämistehtävässä etsin vastausta kysymykseen:

- *“Miten asiakaspalveluprosessia voisi kehittää, jotta asiakkaille voitaisiin tarjota parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen lisäksi tarvittavat työkalut menestykseen?”*

Kehittämistyön tarkoitus on kartoittaa kehityskohtia asiakaspalveluprosessin näkökulmasta, jolloin vahvasti muita toimintoja koskevat kehityskohteet rajataan tarkemman kartoituksen sekä toteutuksen osalta pois työstä. Asiakaspalveluprosessin tukitoiminnoilla tarkoitetaan asiakaspalvelua tukevia toimintoja, kuten laskutusta, koulutusta, asiantuntijapalveluita sekä muita lisäpalveluita. Kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin palvelumuotoilu, koska sen avulla voidaan hankkia syvällistä ymmärrystä asiakaskeskeiseen liiketoimintaan, luoda uudenlaista kilpailuetua ja tuoda ketteryttä

kehitystyöhön (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 72-73). Toimeksiantajan lisäksi työstä hyödyn erityisesti myös itse ammatillisesti, koska se edistää työssä tarvitsemiä johtamisen ja liiketoimintaosaamisen lisäksi tutkimus- ja kehittämisosaamistani, jotta asiakasmenestyksen ja asiakaspalveluprosessien strategiaa voidaan kehittää ja jalkauttaa koko organisaation laajuudelta dialogisen strategiatyön avulla.

Palvelun asiakasnäkökulmia ja -kokemuksia on mitattu ja tutkittu vuosien saatossa organisaatiossa laajalti, joten jo nykyisellään on käytettävissä paljon tietoa siitä, mitkä asiat tuottavat eniten haasteita ja mitkä ovat prosessien suurimmat kipupisteet. Valitsin aiheen sekä siksi, että se tuki parhaiten sekä johtamisosaamisen kehittämistä että henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteitani, mutta myös siksi, että siitä ajateltiin olevan huomattavasti hyötyjä toimeksiantajaorganisaatiolle. Tämän kehitystyön toteuttaminen vaatii monipuolisesti laajaa liiketoimintaympäristön ymmärrystä, jotta kykenen olemaan mukana johtamassa asiakasmenestyksen prosesseja asiakaspalvelun osalta tehokkaasti erityisesti siten, että toiminta on myös myöhemmin skaalattavissa.

Tämän kehittämistyön aikana organisaatiossa aloitettiin myös muita laajoja kehittämishankkeita, joissa keskityttiin muun muassa asiakkaiden elinkaaren aikaisen viestinnän kehittämiseen. Kohdeorganisaatiossa on myös toteutettu viime vuosina useita aloittavien kauppioiden haasteita kartoittavia tutkimuksia. Tästä syystä esimerkiksi viestinnän toimintojen laajempi käsittely ja erillinen asiakasnäkökulman tutkiminen on rajattu tästä kehittämistyöstä pois, mutta näiden töiden tuloksia on kuitenkin hyödynnetty osaltaan uuden palveluprosessin mallinnuksessa.

2 SAAS (SOFTWARE AS A SERVICE) PALVELUMALLI

Käsittelen tässä luvussa SaaS-palvelumallin tyypillisiä piirteitä globaalisti ja sen tilannetta kotimaassa, sekä palvelumallin tuomia etuja että haasteita asiakkaille ja palveluntuottajille. On tärkeää kartoittaa palvelumallille tyypillisiä erityispiirteitä, jotta toimintaympäristön asettamat lähtökohdat voidaan ottaa huomioon kehittämistyön vaiheissa. SaaS (*Software as a Service*) tarkoittaa ohjelmiston hankkimista palveluna asentamisen sijaan. Käyttäjän ei myöskään tarvitse ostaa lisenssiä kuten perinteisissä ohjelmistoissa, vaan ohjelmisto hankitaan tavallisesti vuosi- tai kuukausimaksullisena palveluna. Ensimmäisiä nykyaikaisia SaaS-palveluita olivat vuonna 1995 aloittaneet verkkokauppapalvelu Viaweb ja liiketoimintatiedon hyödyntämiseen kehitetty MYOB Lite. Palveluille oli yhteistä muun muassa se, että ne toimivat täysin verkkoselaimen kautta ja yritykset olivat osittain tästä syystä erityisen menestyksekkäitä. Nykyisin SaaS-ohjelmistoja, kuten Facebook, Amazon ja eBay on tuhansia. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 15-16.)

SaaS-ohjelmistojen yleistymisen myötä palveluiden uudenlaisen toimitustavan lisäksi toinen suuri muutos on ollut muuttunut ohjelmistojen hinnoittelutapa. Ohjelmistojen ostajien ei enää tarvitse investoida suuria pääomia ohjelmistojen käyttöönottoon ja myös ylläpitokustannukset ovat tavallisesti hieman edullisemmat. Myöskään palvelinlaitteistoa ei tarvitse hankkia yleensä ollenkaan, ja samalla säästyy myös palvelinylläpitoon aiemmin käytetyt varat. Ohjelmiston käyttäjän ei tarvitse huolehtia itse tietoturvasta tai esimerkiksi ohjelmistopäivityksistä. Hinnoittelun osalta suurin vaikutus palveluntarjoajille on kuitenkin ollut muutos lisenssipohjaisesta hinnoittelusta tilausperusteiseen (*subscription-based*) hinnoitteluun, joka tarjoaa sekä hyötyjä että haasteita. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 16-17; Vidhyalakshmi & Kumar 2017, 23-27.)

Palveluntarjoajalle SaaS-mallin hyödyt ovat selviä; uudenlaisen hinnoittelun myötä esimerkiksi tulojen ennustaminen on aiempaa helpompaa. SaaS-yritykset käyttävät usein tärkeimpien mittareiden joukossa vuosittain toistuvaa liikevaihtoa (*ARR, Annual Recurring Revenue*). Vastavaa lukua voidaan tarkastella myös kuukausitasolla (*MRR, Monthly Recurring Revenue*). Tämän lisäksi SaaS-palvelumalli yleensä laajentaa tuotteen tai palvelun markkinoita, koska joustava hinnoittelu ja nopea käyttöönotto lisäävät osaltaan uusia sopivia kohdemarkkinoita. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 20-22.)

SaaS-palvelumallissa on kuitenkin myös omat haasteensa. Perinteiseen lisenssikauppaan verrattuna palvelumallissa alkuvaiheessa kertyy vastaava määrä kustannuksia asiakkaiden hankinnasta, mutta voi kulua jopa muutamia vuosia, ennen kuin tulovirta ylittää kertalisenssimallista syntyneen myynnin. Hyödyt realisoituvatkin yleensä vasta pitemmällä aikajänteellä. Tutkimusyhtiö Inderesin mukaan SaaS-asiakkuuden arvo on yhtiölle jopa 1,5-kertainen verrattuna asiakkaaseen, joka hankkii tuotteen perinteisellä lisenssimaksulla. (Kolehmainen 2017.) Lisäksi palvelun käytön voi lopettaa ilman erillistä ilmoitusta tai kontaktia palveluntarjoajaan, asiakkaat voivat neuvotella edullisempia sopimuksia uusinnan yhteydessä tai pienentää palvelupakettiaan. Kaikki nämä vaikuttavat heikentävästi yrityksen liikevaihtoon ja SaaS-yrityksen pahimpana vihollisena pidetäänkin usein poistumaa (*churn*). Poistumaa voi laskea esimerkiksi asiakasmäärästä tai liikevaihdosta. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 21.)

Yksi tapa hallita ja vähentää poistumaa on investoida asiakasmenestykseen. Asiakasmenestystä käsitellään laajemmin kehittämistyön teoreettisessa viitekehyksessä myöhemmin, mutta sen toteuttamisen hyödyt voidaan jakaa kolmeen pääkohtaan:

1. Poistuman vähentäminen ja sen hallinnointi
2. Palveluiden käyttöasteen lisääminen nykyisille asiakkaille
3. Asiakaskokemuksen ja tyytyväisyyden parantaminen (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 25.)

Stamfordin (2019) ennusteen mukaan SaaS-markkinoiden arvo globaalisti kasvaa vuoteen 2022 mennessä yli 151 miljardiin dollariin (USD). Suomessa toimii toistaiseksi vielä verrattain vähän SaaS-ohjelmistoja tarjoavia yrityksiä, mutta markkina on kasvussa digitalisaation ja teknisten ratkaisujen yleistymisen myötä. Suomen IT-markkinoiden odotetaan kasvavan vuonna 2020 4,0% ja vuonna 2021 4,3 % (Kärki & Silvennoinen, 2019). SaaS-palvelumallin odotetaan siis kasvattavan suosiotaan tulevaisuudessa entisestään liiketoiminnan kehityssuunnan ennustamisen helppouden ansiosta, mutta ensin on tarkasteltava myös tekijöitä, jotka vaikuttavat palvelumallin hyödyntämisen onnistumiseen. Seuraavassa luvussa kartoitetaan tarkemmin erinomaisen asiakaskokemuksen merkitystä ja sen vaikutusta asiakaspoistumaan.

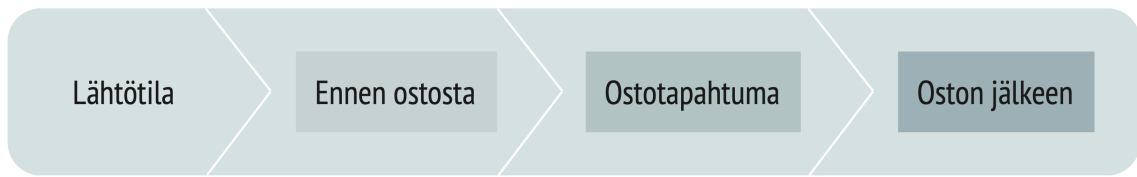
3 ASIAKASKOKEMUS

”Tervetuloa kokemustalouteen” (Pine II & Gilmore 1998).

Tässä pääluvussa käsittelen asiakaskokemuksen tilaa maailmalla, sen vaikutuksia organisaatioiden liiketoimintaan sekä sen mittaustapoja. Lisäksi käsittelen asiakaspalvelun tärkeää roolia asiakaskokemuksen muodostumisen kokonaisuudessa, mutta myös sitä, miksi erinomaisenkaan asiakaspalvelu ei yksistään riitä parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen tuottamisessa. Asiakaskokemus on käsitteenä verrattain tuore ja sille löytyy useita määritelmiä (Löytänä & Korteso 2011, 11). Hyvällä asiakaskokemuksella voidaan tarkoittaa esimerkiksi sellaista tunnetta ja kokemusta, joka saa asiakkaan palaamaan uudestaan ja kertomaan muille positiivisesta kokemuksestaan (Fischer & Vainio 2014, 9). Löytänen ja Korteson (2011, 11) mukaan asiakaskokemus on kaikkien niiden mielikuvien, kohtaamisten ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa jonkin yrityksen toiminnasta. Korkiakosken & Gerdtin (2016, 143) mukaan asiakaskokemus on 70 % tunnetta ja 30 % teknistä toimivuutta.

Mielikuva ja tunne muodostuvat kaikista kohtaamisista yrityksen edustajien, kanavien ja palveluiden kanssa. Toisaalta myös yrityksen brändi ja vahva side yrityksen arvomaailmaan voivat vaikuttaa asiakaskokemukseen. Täten kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen kuuluu fyysinen ja digitaalisen kohtaamisen lisäksi tiedostamaton kohtaaminen, kuten brändi. Ylivoimaisen asiakaskokemuksen tuottaminen yhdessä näistä kolmesta kokonaisuudesta voi nostaa kahden muun kokonaisuuden tuottamaa kokemusta. Toisaalta myös yksi näistä tekijöistä voi pilata koko asiakaskokemuksen. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9-10; 34.) Luottamus ja odotusten lunastaminen on myös erittäin tärkeää, joten asiakkaalle annettujen lupauksen tulee olla realistisia ja ne on aina pidettävä (Fischer & Vainio 2014, 9).

Löytänen ja Korkiakosken (2014) mukaan asiakaskokemus alkaa muodostua siitä hetkestä, kun asiakas tunnistaa henkilökohtaisen tarpeen jollekin hyödykkeelle tai palvelulle ja alkaa etsiä siitä informaatiota. Fileniuksen (2015) mukaan moni asiakaskokemuksesta käsittelevä julkaisu keskittyy ostotapahtumaan, vaikka myös tapahtumilla ennen ja jälkeen varsinaisen oston on merkitystä. Asiakaskokemus muodostuu oheisen kuvion 1 mukaisesti neljän vaiheen aikana, joista jokainen vaihe vaikuttaa toisiinsa. Lopullinen asiakaskokemus on kaikkien vaiheiden summa.



Kuvio 1. Asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet (Filenius 2015).

Asiakkaan ollessa yhteydessä yritykseen, tulisi hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi ennakoida ja ratkaista myös tulevia mahdollisia ongelmia. Jos asiakas kokee, että hänen tuleviakin haasteitaan on ratkaistu proaktiivisesti, kokee hän usein arvostuksen tunnetta ja ennakoidut toimenpiteet säästävät myös molempien aikaa. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 120.)

Määritelmistä on keskeistä myös huomata, että asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös ihmisten tekemien yksittäisten tulkintojen takia, vaan siihen vaikuttaa vahvasti myös tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Koska asiakaskokemukseen vaikuttaa oleellisesti subjektiivinen odotusarvo, on palveluntarjoajan usein mahdotonta arvata, mitkä asiat vaikuttavat eniten kokemukseen. Vaikka yrityksillä on vain rajatut mahdollisuudet vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa, voivat yritykset kuitenkin valita sen, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan. Avainroolissa ovat asiakasrajapinnassa toimivien ihmisten lisäksi ne ihmiset, jotka vaikuttavat toimillaan muihin palvelua tuottaviin ihmisiin. (Fischer & Vainio 2014, 9; Löytänä & Korteso 2011, 11.)

3.1 Asiakaskokemuksen tila suomalaisissa organisaatioissa ja maailmalla

Yksi ensimmäisistä merkittävistä asiakaskokemuksen teoksista oli vuonna 1999 julkaistu Gilmoren ja Pinen kirjoittama *The Experience Economy*, joka perustui heidän vuotta aikaisemmin julkaisemaansa artikkeliin *Welcome to the Experience Economy*. Teoksen julkaisun jälkeen myös aiheeseen liittyvä tutkimus yleistyi Yhdysvalloissa ja Euroopassa. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Lisäksi Bernd Schmitt esitteli vuonna 1999 järjestelmällisen ja käytännöllisen viitekehyksen asiakaskokemuksen suunnittelun johtamiseen. Teoksessa esitetyt perusideat ovat edelleen ajantasaisia. Vuosien saatossa lukuisilla eri aloilla yritykset ovat siirtyneet perinteisestä ominaisuuksien ja etujen markkinoinnista kohti asiakaskokemuksien luomista. (Schmitt & Rhea 2015, 20.)

Forresterin (2016) teettämän tutkimuksen mukaan 72% yrityksistä globaaleista yrityksistä kertovat asiakaskokemuksen olevan heidän ensisijainen tavoitteensa. Vuonna 2017 tehdyssä tutkimuksessa *Asiakaskokemus ja -palvelu suomalaisissa pörssiyrityksissä* tutkittiin vastaavasti 125 suomalaisen suuren pörssiyrityksen asiakaskokemuksen tilaa Suomessa. Tutkimuksessa selvisi, että tilanne Suomessa on vielä hieman erilainen – tutkimuksen mukaan vain 24 % suomalaisista pörssiyrityksistä kertoi asiakaskokemuksen olevan osa yrityksen strategiaa, visiota, missiota tai arvoja. Selkein merkitys asiakaskokemukseen panostamisella oli tutkimuksen mukaan suurissa ja keski-suurissa pörssiyrityksissä, kun taas pienissä yrityksissä vain noin joka kuudennessa. Kuitenkin vain 5 %:lla tutkimukseen osallistuneista yrityksistä on nimitetty johtoryhmään asiakaskokemuksesta vastaava henkilö, joten asiakaskokemuksen kehittämisen vastuut jäivät usein käytännön tasolla epäselväksi.

Vuonna 2019 Shiruten toteuttamassa *Asiakkuuskokemusten johtaminen Suomessa* -tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten yritysten asiakaskokemukseen liittyviä valmiuksia ja toiminnan tavoitteellisuutta. Vastaajista 76% koki, että asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvillä toimenpiteillä on ollut positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen ja 88% vastaajista raportoi, että yrityksissä on jatkuvasti käynnissä hankkeita asiakaskokemuksen kehittämiseksi. (Shirute 2019.) Jotta asiakaskokemuksesta tulisi osa liiketoimintaa, täytyy kehittämiselle löytää selvät liiketaloudelliset tavoitteet (Gerdt & Korhikoski 2016). Pelkällä johtamisella ja yrityksen strategisilla tavoitteilla ei kuitenkaan pystytä luomaan aina positiivista asiakaskokemusta, vaan onnistunut asiakaskokemus ja toimintakyky rakentuvat myös yksilöiden valinnoille ja teoille (Fisher & Vainio 2014, 16-17).

Asiakaskokemus tunnustetaan yhä useammin mahdollisuudeksi kehittää liiketoimintaa, mutta asiakaskokemuksen johtamisesta tai kehittämisestä vastaavat henkilöt törmäävät usein haasteisiin ymmärryksen puutteen takia. Suurin riski onkin se, että asiakaskokemuksen strategista potentiaalia ei lunasteta eikä sitä integroida liiketoimintaan oikein. (Gerdt & Korhikoski 2016.) Tästä syystä on tärkeää tarkastella tarkemmin asiakaskokemukseen panostamisesta seuraavia liiketoiminnallisia hyötyjä ja haasteita sen käytännön toteutuksessa.

3.2 Liiketoiminnalliset hyödyt ja haasteet

2010-luku on ollut yrityksille haasteellinen liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta, sillä useissa yrityksissä on tuskailtu edelleen esimerkiksi sellaisten peruskysymysten äärellä, kuten miten ja mistä ylipäätään löytää riittävästi kannattavia asiakkuuksia ja kuinka heidät saadaan sitoutettua pitkäkestoiseen asiakassuhteeseen. Kulunutta vuosikymmentä on pidetty asiakkaiden aikakautena ja asiakaskokemus nostetaan yhä useammin yhdeksi menestyksen kulmakiveksi, mutta haasteena on, että liiketoiminnalliset hyödyt asiakaskokemuksen kehittämiseen panostamisesta konkretisoituvat vasta pitkällä aikajänteellä. (Filenius 2015, 15.) Toisaalta myös kotimaan matalasuhdanne on viivästyttänyt ja vähentänyt monia investointeja, ja siksi myös asiakaskokemuksen kehittäminen on ollut useissa yrityksissä yksittäisten kokeilujen varassa (Gerdt & Korkiakoski 2016).

Asiakaskokemuksen liiketoiminnallisia hyötyjä on mitattu ensimmäisiä kertoja vuonna 2012. Vuonna 2015 päivitetystä analyysistä oli mukana jo 500 suurinta Standard & Poor'sin pörssilistattua amerikkalaisyhtiötä. Analyysin tulokset osoittivat selvästi, että sen lisäksi, että asiakaskokemukseltaan parhaat yritykset voittivat vertailujaksona sekä asiakaskokemuksen tasolla heikommat yritykset että S&P 500 -indeksin yritykset, oli parhaiden yritysten tuotto mitattuna aikana jopa kolminkertainen verrattuna heikoimpiin yrityksiin. (Gerdt & Korkiakoski 2016.) Forresterin CX Indeksien (2019) mukaan hyvä asiakaskokemus edistää myös asiakasuskollisuutta nykypäivän kokeellisten kuluttajien keskuudessa. Forresterin mukaan 56% kuluttajista kertoo olevansa aina avoin uusien tuotemerkkien, tuotteiden ja kokemusten testaamiseen. Vastaava luku kuluttajien keskuudessa oli 10 vuotta sitten vain 39%.

Yhdysvaltalainen johtamisen alan aikakauslehti Harvard Business Review on toteuttanut tutkimuksen asiakaskokemukseen panostamisen taloudellisista hyödyistä. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, onko asiakaskokemuksen ja yrityksen menestymisen välillä yhteyttä. Vaikka vastaajista 45% kertoi, että asiakaskokemuksen kehittäminen on tärkeä strateginen hanke, puuttui useimmista yrityksistä asiakaskokemuksen kehitysohjelma sekä rahoitus hankkeiden toteuttamiseksi. Tutkimuksen tulos vahvistaa kuvaa siitä, miten useista yrityksistä puuttuu järjestelmällinen ja pitkäjänteinen asiakaskokemuksia parantava prosessien kehitys, jonka takia myöskään tuloksia ei pystytä tunnistamaan. (Gerdt & Korkiakoski 2016.)

Parhaiten tutkimuksissa sijoittuneet yritykset ovat usein kannattavampia, koska niiden tyytyväiset asiakkaat pysyvät yrityksen asiakkaina ja asiakaspoistuma on vähäisempi. Tulokset näkyvät yrityksissä myös säästöinä, koska investoinnit uusasiakashankintaan ovat pienemmät. (Gerdt & Korhakiakoski 2016.) Kun panostukset asiakaskokemukseen alkavat tuottaa yhä useammalle organisaatiolle positiivisia tuloksia, edesauttaa se osaltaan asiakaskokemuksen kehittämisen sykliä, jota on kuvattu alla olevassa kuviossa 2. Tulevina vuosina tulevat erottumaan entistä enemmän ne yritykset, jotka ovat onnistuneet lisäämään asiakaskokemuksen merkitystä organisaation sisällä tai sisällyttämään asiakaskokemuksen oleellisenä osana strategiaansa. (Forrester CX Index 2019.) Myös Temkin Groupin toteuttaman tutkimuksen (*ROI of Customer Experience 2015*) mukaan ne yritykset, jotka panostavan asiakaskokemuksen kehittämiseen menestyvät kilpailijoitaan paremmin (Questback 2018, 10).



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen kehittämisen sykli (Forrester CX Index 2019).

Yhä useammat tutkimukset siis osoittavat, että asiakaskokemuksesta voidaan rakentaa oikeanlaisilla työkaluilla ja asenteella uudenlaista kilpailuetua. Suurin osa yrityksistä elää kuitenkin vielä vaihetta, jossa asiakaskokemus ei ole toimintaa ohjaava tekijä strategisella tasolla, vaan se tarkoittaa

irralaisia ja yksittäisiä hankkeita ja kokeiluja. (Gerdt & Korhikoski 2016.) Tuote- ja palveluinnovaatiot ovat erityisesti SaaS-toimialalla nopeasti kopioitavissa ja myös hintakilpailu syö yrityksen kannattavuutta. Koska yrityksen sisälle luodut asiakaskokemuksen toimintamallit ovat yksilöllisiä, on asiakaskokemuksen avulla onnistuneesti luotu kilpailuetu usein myös pysyvää ja hankalammin kopioitavissa. (Questback 2018, 10.) Toisaalta, kuten innovaatioille usein käy, tulee niistä jossain vaiheessa valtavirtaa, jolloin yksistään se ei enää riitä tuottamaan kilpailuetua tai auta erottumaan muista kilpailijoista (Forrester CX Index 2019).

3.3 Lisääarvoa asiakkaille asiakaskokemuksen kehittämisen avulla

Miten parhaat ja huonoimmat yritykset sitten eroavat toisistaan asiakaskokemuksen näkökulmasta? Parhaiden yritysten johtajat priorisoivat asiakaskokemuksen kannalta keskeisten ongelmien ratkaisemista ja he pyrkivät etsimään jatkuvasti uusia tapoja kehittää asiakaskokemuksen prosesseja saadakseen sitä kautta kilpailuetua. Tällaiset johtajat ovat valmiita panostamaan prosesseihin, rahoitukseen ja strategiaan. (Gerdt & Korhikoski 2016.)

Asiakaskokemusta kehitettäessä on aina tarkasteltava kokonaisuutta. Kokonaisuus, joka on kuvattu alla olevassa kuviossa 3, muodostuu yrityksen kulttuurista, sisäisistä kyvykkyyksistä, prosesseista, brändistä ja mittaamisesta. Yrityksen sisäisiltä prosesseilta odotetaan tehokkuutta ja integroituvuutta. Muutosvauhdin nopeutuessa myös sisäisten kyvykkyyksien varmistaminen koulutuksella, oikeilla rekrytoinneilla ja ammattitaitoisella johtamisella tulee korostumaan entisestään. (Gerdt & Eskelinen 2018.)

Kulttuuri	Brändi	Prosessit	Mittaaminen	Sisäiset kyvykkyydet
<ul style="list-style-type: none"> » Asenne » Valtaistaminen » Päätöksenteko » Jatkuva oppiminen 	<ul style="list-style-type: none"> » Arvolupaus » Luottamus » Ainutlaatuisuus » Tunnistettavuus » Merkityksellisyys 	<ul style="list-style-type: none"> » Integrointi » Läpinäkyvyys » Suoraviivaistaminen » Verkoston johtaminen » Teknologian hyödyntäminen 	<ul style="list-style-type: none"> » Tavoitteellisuus » Jatkuuus » Suositushalukkuus (NPS) 	<ul style="list-style-type: none"> » Rekrytointi » Johtaminen » Koulutus » Resurssit
Teknologia				

Kuvio 3. Asiakaskokemuksen kehittämisen elementit (Gerdt & Eskelinen 2018).

Samaan tapaan kuin asiakaskokemus, on asiakkaan kokema arvo myös subjektiivinen kokemus ja sen sisältö riippuu siitä, kuka sen määrittelee. Ostopolku on yleensä hyvin samankaltainen, kuin asiakaskokemuksen pääluvussa kuviossa 1 esitelty asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet (*lähtötila – ennen ostosta – ostotapahtuma – ostamisen jälkeen*) ovat. Toisaalta asiakkaiden ostopolut ovat muuttuneet digitalisaation myötä paljon, sillä nykyisin asiakas hoitaa suurimman osan ostoprosessista täysin itsenäisesti. Henkilökohtaisen myyntityön tilalle on tullut itsepalvelu ja verkostot ovat nykyisin tärkeitä markkinointikanavia. Hyvin toteutettu itsepalvelu onkin yrityksen kannalta usein kustannustehokas ja asiakkaalle miellyttävä vaihtoehto. Asiakaskokemuksen kehittämisessä kannattaakin aina alkuun kartoittaa palvelun kontaktipisteet, joiden kautta palvelu koetaan ja aistitaan. Tämän jälkeen on helpompi tunnistaa kriittiset kontaktipisteet, joiden sujuvoittamiseen ja kehittämiseen panostaminen tuottaa yleensä hyviä tuloksia. (Gerdt & Korkiakoski 2016.)

Tulevina vuosina asiakaskokemuksen kehittämisen ytimessä tulevat olemaan strategisten kehityskohtien lisäksi myös prosessien personointi ja markkinoinnin, kommunikaation, prosessien ja asiakaspalvelun automatisointi. Automatisointi ja personointi voivat tarjota keinoja kohdistaa esimerkiksi markkinoinnin ja asiakaspalvelun eri toimintoja toisiinsa sekä uudenlaisia asiakkaan sitoutumista vahvistavia toimenpiteitä asiakkaan ostoprosessin ja käyttäytymisen vaiheisiin. Reaaliaikaisen tiedon tarjoaminen ja automatisoitu reagointi asiakkaan käyttäytymiseen parantavat sekä asiakaskokemusta että yrityksen saamaa hyötyä. (Gerdt & Eskelinen 2018, 16.) Jotta asiakaskokemuksen tilaa ja vaikuttavuutta voidaan arvioida luotettavasti, tulee toimintaa myös mitata.

3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

”Sitä saa, mitä mittaa” (Gerdt & Korkiakoski 2016).

Yrityksillä on usein jonkinlaisia arvauksia siitä, millaista asiakaskokemusta asiakkaille tuotetaan. Asiakaskokemuksen mittaaminen on kuitenkin erittäin tärkeää, sillä se antaa yrityksille arvokasta tietoa siitä, miten asiakkaat oikeasti suhtautuvat yritykseen ja sen tarjoamiin palveluihin eivätkä täsmällisillä ja reaaliaikaisilla mittaustavoilla saadut tulokset vääristy matkalla. (Questback 2019,

15.) Uutta tietoa saadaan sekä kysymällä sitä aktiivisesti asiakkailta, että suoraan asiakkaan omasta aloitteesta (Löytänä & Korteso 2011, 188).

Asiakaskokemus on itsessään kokonaisvaltainen käsite ja siksi myös sen mittaaminen on laaja-alainen kokonaisuus (Korkiakoski & Löytänä 2014). Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen mittaamisjärjestelmän rakentaminen on avainasemassa, jotta yritys voi luotettavasti kehittää asiakaskokemusta myös liiketaloudellisesta näkökulmasta oikeaan suuntaan. Mittaamisen avulla yritys voi varmistua tehtyjen toimenpiteiden ja saatujen tulosten vaikutuksesta yrityksen menestykseen. Mittaaminen ei kuitenkaan ole itseisarvo, vaan todellisia ajureita ovat liiketoiminnan muuttaminen asiakaskeskeisemmäksi ja liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. (Gerdt & Korkiakoski 2016.)

Asiakaskokemusta mitattaessa on hyvä selvittää, keitä yrityksen asiakkaat ovat, mitä he haluavat, miten ja milloin he ostavat ja kuinka he ovat päätyneet ostamaan yritykseltä tai kilpailijoilta (Chaffey & Smith 2017, 208-209). Lisäksi on hyvä kartoittaa ja suunnitella, missä kanavassa ja milloin asiakaskokemusta mitataan (Gerdt & Korkiakoski 2016). Asiakaskokemusta tulee mitata myös usealla eri tasolla, joista yksi on esimerkiksi Forresterin malli, joka kuvattu alla olevassa kuviossa 4. Kyseisen mallin mukaan asiakaskokemuksta voi mitata seuraavilla tasoilla:

- Asiakassuhdetasolla
- Ostopolun eri vaiheissa
- Avainkohtaamisissa (Korkiakoski & Löytänä 2014).



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen mittaamisen tasot (mukaan Korkiakoski & Löytänä 2014).

Erilaiset mittarit soveltuvat erilaisiin asiakaskohtaisiin. Mittareiden valinnassa ja mittausmallin suunnittelussa tulee huomioida ensin yrityksen liiketaloudelliset tavoitteet, tavoiteltu asiakaskokemus ja sen kohtaamisen luonne, jossa mittaaminen tapahtuu. Mittaaminen aloitetaan aina asiakkaan ostopolkuun perustuen, koska on tärkeä tunnistaa oikeat kosketuspisteet ja asiakkaan käyttäytymisen perusteella niihin sopivat kysymykset ja mittaustavat. (Gerdt & Korhonen 2016.)

Net Promoter Score (NPS), eli suositteluindeksi on yleinen asiakaskokemuksen mittausmenetelmä. NPS-kyselyssä asiakkaalta kysytään, kuinka todennäköisesti asiakas kysyttäessä suosittelisi yritystä asteikolla 0-10 (*erittäin epätodennäköistä - erittäin todennäköistä*). Suosittelijoita ovat arvon 9-10 antaneet, neutraaleja arvon 7-8 antaneet ja arvostelijoita arvon 0-6 antaneet. Mittaus-tulos kertoo parhaiten siis vahvojen suosittelijoiden ja arvostelijoiden suhteesta. (Filenius 2015, 124.) NPS-kysely on kuvattu alla olevassa kuviossa 5.



Kuvio 5. Net Promoter Score kysely (mukaillen Gerdt & Korhonen 2016).

NPS-kysely on suosittu menetelmä, jolla voidaan mitata asiakaskokemusta kokonaisuutena kaikissa palvelukanavissa. Se on kuitenkin vain kuumemittari, joka mittaa sen hetkisen tilanteen, joten sen vahvuudet tulevat esiin vasta pitkäaikaisessa mittauksessa (Gerdt & Korhonen 2016, 166). Toisaalta kilpailijoiden indeksejä voidaan kuitenkin vertailla helposti keskenään ja useat yritykset julkaisevatkin oman indeksinsä (Filenius 2015, 124–125). Tarpeellisia kehityskohteita ei kuitenkaan ole helppo löytää pelkän kokonaisarvosanan kautta. Se ei myöskään sellaisenaan käytettynä välttämättä kerro, jos matkan varrella on ollut joitakin yksityiskohtia, jotka eivät ole sujuneet asiakkaan

odottamalla tavalla. (Pennanen 2018). Jos asiakas ottaa yhteyttä kysyäkseen jotain tai ratkaistakseen jonkin ongelman, ei suosittelun kysyminen ei useinkaan palvele tarkoitustaan parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakas ei yleensä koe, että esimerkiksi yksi puhelinsoitto riittäisi suosittelun perusteeksi. (Gerdt & Korkiakoski 2016.)

Vuonna 2014 tehdyn *Asiakkuuskokemusten johtaminen Suomessa 2014* -tutkimuksen mukaan jo 74% käyttää asiakaskokemuksen mittaamiseen *Net Promoter Score* -mittaria. Ei kuitenkaan vielä riitä, että suositteluindeksi viedään jokaiseen kohtaukseen kaikkialla yrityksessä ja sitten vain odotetaan tuloksia. Yhtä tärkeää on myös varmistaa, että tuloksia tukevaa tietoa saadaan riittävästi, jotta päätöksenteko on luotettavaa. Esimerkiksi avoimet vastauskentät numeeristen tulosten lisäksi auttavat löytämään oikeita kehityskohtia. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 166.)

Customer Satisfaction Index (CSAT) eli asiakastyytyväisyysindeksi kertoo, miten tyytyväinen asiakas oli saamaansa palveluun jonkin tietyn kohtaamisen jälkeen. Sitä voidaan käyttää esimerkiksi selvittämään, miten palvelut täyttävät asiakkaiden odotukset lyhyellä aikavälillä, miten ostotapahtuma sujui tai kuinka tyytyväinen asiakas oli ongelman ratkaisuun. (Pennanen 2018). Tyypillinen tyytyväisyyskysely on kuvattu seuraavassa kuviossa 6.

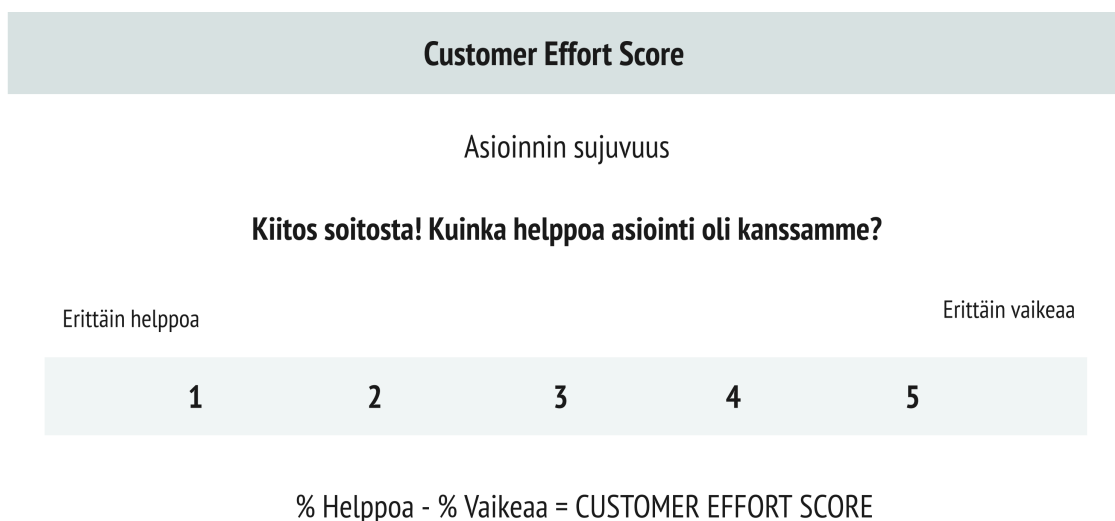


Kuvio 6. Customer Satisfaction Score kysely (mukaillen Gerdt & Korkiakoski 2016).

Kysely kertoo hyvin yksinkertaisesti asiakkaan suhtautumisen saamaansa palveluun. Yksi merkittävä asiakastyytyväisyystutkimuksen haaste on kuitenkin sen luotettavuus asiakkaan lojaliteetin ennustajana. Tutkimusten mukaan jopa 80 prosenttia lähtevistä asiakkaista voi olla tyytyväisiä,

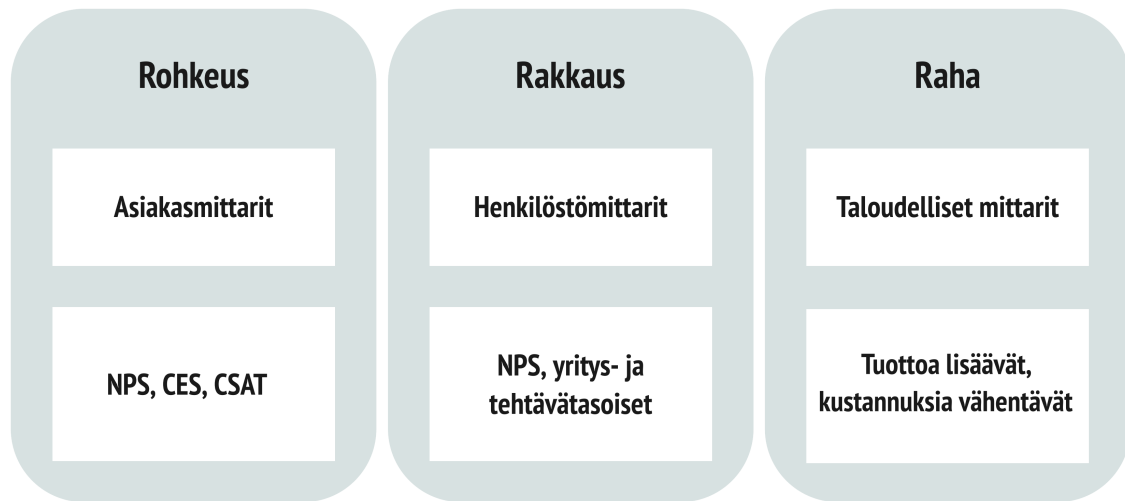
mutta he lopettavat silti palvelun tai vaihtavat palveluntarjoajaa. Perinteiset asiakastytyväisyystutkimukset eivät myöskään itsessään palvele asiakaskokemuksen kehittämistä, vaan yritysten tulisi rakentaa erilaisia mittareita yhdistämällä uudenlainen tapa asiakasymmärryksen lisäämiseksi. (Korkiakoski & Löytänä 2014.)

Customer Effort Score (CES) mittaa asiakkaan kokemaa helppoutta tai vaivannäköä asioinnin yhteydessä (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 27). Asteikko on yleensä 1-7 tai 1-5, josta voi laskea esimerkiksi keskiarvon. Tyypillinen kysely on kuvattu alla olevassa kuviossa 7. Numeerisen palautteen lisäksi voidaan kartoittaa kokemusta myös sanallisen palautteen avulla. Asioinnin helppous on yleensä yksi asiakkaan merkittävimmistä kriteereistä ostopaikan valitsemiseksi, eikä palvelun välttämättä tarvitse ylittää odotuksia, jos asiat hoituvat nopeasti ja helposti. Se ei silti yksinään ole riittävä mittari kuvaamaan koko asiakaskokemuksen onnistumista. (Pennanen 2018.)



Kuvio 7. Customer Effort Score kysely (mukaillen Gerdt & Korkiakoski 2016).

Muita mitattavia asiakasmittareita ovat esimerkiksi asiakaspoistuman määrä, *CTT* eli *Customer Touchpoint Tracking* (Pennanen 2018), tukipyyntöjen keskimääräinen käsittelyaika ja asian ratkaisu ensikontaktilla (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 26–29). Asiakasmittareiden lisäksi tulee mitata myös muiden osa-alueiden tuloksia, jotka on kuvattu alla olevassa kuviossa 8. Jokaisen yrityksen tulisi rakentaa oma mittaristonsa, jonka avulla saadaan tarvittavaa tietoa asiakaskokemuksen johtamisen tueksi. (Korkiakoski & Löytänä 2014.)



Kuvio 8. Asiakaskokemuksen mittareiden osa-alueet (mukaillen Korkiakoski & Löytänä 2014).

NPS soveltuu hyvin myös henkilöstömittariksi, mutta sen lisäksi on tärkeää mitata myös muita asiakaskokemuksen jalkautumiseen liittyviä tekijöitä, koska esimerkiksi huono työntekijäkokemus näkyy myös asiakaskokemuksessa. Taloudellisia mittareita voivat olla esimerkiksi asiakkaan elinkaarren arvoon tai keskiostokseen liittyvät mittarit tai säästettyihin työtunteihin liittyvät mittarit. *Rohkeus + Rakkaus = Raha* –kaava tiivistää asiakaskokemuksen kehittämisen strategiset kulmakivet, mutta samalla se luo pohjan asiakaskokemuksen mittaamisen mallille (Korkiakoski & Löytänä 2014).

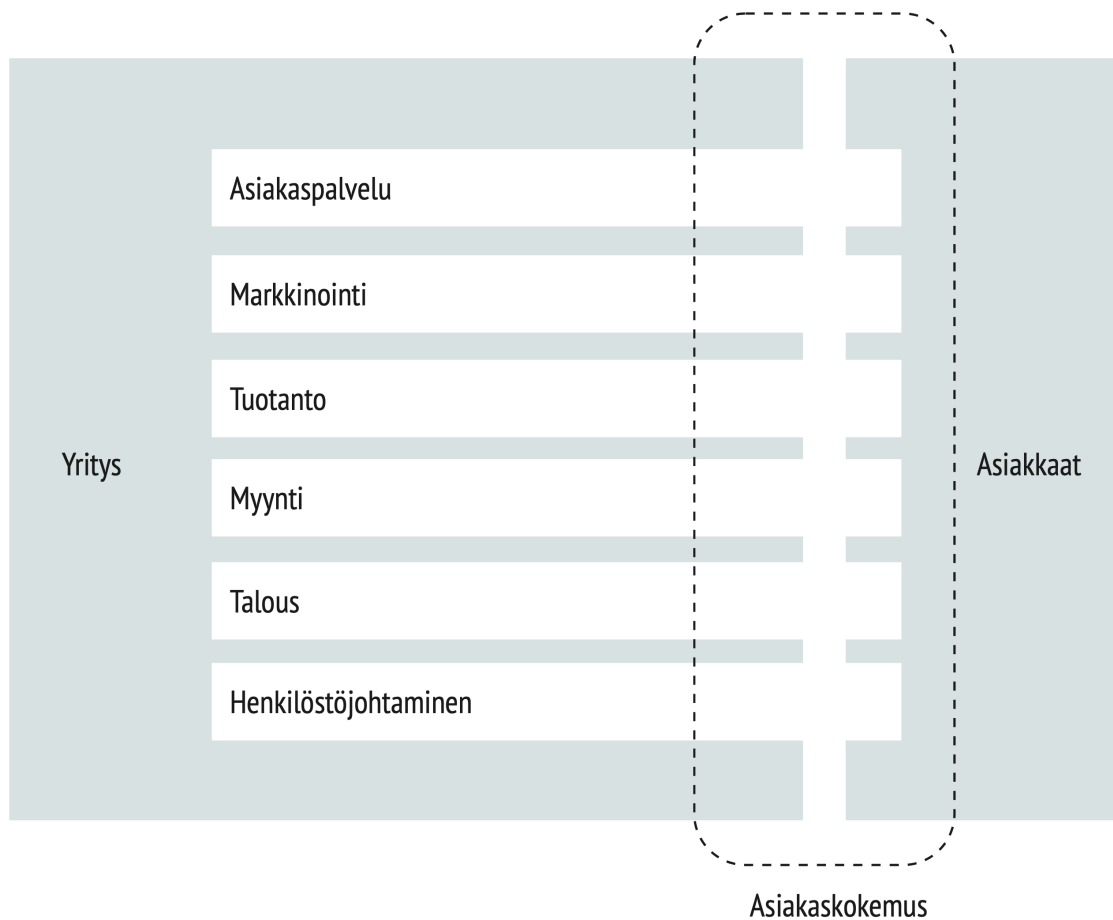
3.5 Asiakaspalvelun rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa

Asiakaspalvelu ja myynti ovat usein ne yrityksen toiminnot, joilla on eniten kohtaamisia suoraan asiakkaiden kanssa. Koska asiakaskokemus ja sen johtaminen ovat niin uusia käsitteitä, ne mielletään usein juuri asiakaspalvelun kehittämiseksi. Sen sijaan myös yrityksen muut toiminnot vaikuttavat suuresti siihen, pystyvätkö eniten kohtaamisia hoitavat toiminnot luomaan sellaisia kokemuksia, jotka ylittävät asiakkaiden odotukset. Jos esimerkiksi järjestelmät eivät toimi tai käyttöliittymän suunnittelu on jollain tavalla epäonnistunut, on hyvien kokemusten tuottaminen asiakaspalvelun avulla hyvin haastavaa. (Löytänä & Korteso 2011, 15.) Myös siiloutuneisuus, eli organisaation sisäiset tiedonkulkukatkokset vaikeuttavat hyvän asiakaskokemuksen tuottamista huomattavasti (Provad 2015, 7).

Yleensä myyjät ja asiakaspalvelijat tiedostavat kohtuullisen hyvin heidän toimintansa merkityksen asiakaskokemukselle ja näiden työntekijöiden koulutukseen tyypillisesti myös panostetaan eniten.

Niinpä asiakas saa yleensä hyvää tai loistavaa palvelua, kun hän kohtaa myyjän tai asiakaspalvelijan. (Löytänä & Kortesus 2011, 15.) Erinomainen asiakaspalvelu muodostuu arvon luomisesta asiakkaalle ja asioiden hoidosta joustavasti eri kanavissa asiakkaan haluamaan aikaan. Erinomainen palvelu on myös nopeaa ja tasalaatua riippumatta kanavasta. (Provad 2015, 4.) Asiakaspalvelijalta vaaditaan valtavasti empatiakykyä ja kykyä asettaa asiakkaan asemaan. Vaikka asiakas olisikin väärässä tai ei osaisi käyttää esimerkiksi ohjelmistoa oikein, on asiakaspalvelijan tehtävä varmistaa, että asiakkaalle ei jää asiainnista sellainen kokemus, että ongelma olisi hänen toiminnassaan. Asiakaskokemuksen kannalta ei ole väliä, miksi asiakkaat kamppailevat, vaan sillä että he yleensäkin joutuvat kamppailemaan. (Sierra 2015, 175-176.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltainen ajattelutapa, joka huomioi kaikki yrityksen osa-alueet. Kaikki toiminnot ovat joko suoraan tai välillisesti kosketuksissa asiakkaaseen ja vaikuttavat näin osaltaan asiakkaan saamaan asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksen toimintaympäristöä on kuvattu alla olevassa kuviossa 9. Kokonaisvaltaisuuudesta johtuen kaikkien muidenkin yrityksen työntekijöiden on ymmärrettävä asiakaskokemuksen merkitys omassa työssään. (Löytänä & Kortesus 2011, 15.)



Kuvio 9. Asiakaskokemus yrityksen toiminnoissa (Löytänä & Kortesus 2011, 15.)

Asiakaskokemuksen vastineesta työyhteisössä puhutaan usein työpäivä- tai työntekijäkokemuksena. Tärkeässä asemassa on sellainen yrityskulttuuri, joka arvostaa asiakkaita ja haluaa ylittää odotukset, mutta kuitenkin siten, että työntekijäkokemus ei kärsi. Monissa yrityksissä työntekijäkokemus asetetaan asiakaskokemuksen edelle, koska tyytyväiset työntekijät tuottavat osaltaan myös parempaa asiakaskokemusta. (Löytänä & Korhonen 2014, 164.) Erinomaisen asiakaskokemuksen saavuttamisessa asiakaspalvelun rooli on valtava, joten yrityksen tulee tarjota työntekijöille tarvittavat työkalut erinomaisten asiakaskokemusten tuottamiseksi ja sitouttaa prosessien avaintyöntekijät poistamaan esteitä muutoksen tieltä (Provad 2015, 2).

Myös digitalisaatio ja uudet teknologiat tulevat muuttamaan asiakaspalvelua tulevaisuudessa paljon. Kun aiemmin asiakaspalvelutilanteet ovat olleet yleensä kahden tai useamman ihmisen välisiä vuorovaikutustilanteita, yleistyy tulevaisuudessa erilaiset teknologia-avusteiset prosessit. Asiakaspalvelijoiden virtualisointi näkyy asiakkaille parempana ja tasalaatuisempaa palveluna, kun kysymyksiin voidaan vastata nopeammin ja yksilöllisemmin. Asiakaspalvelijoille tämä tarkoittanee tulevaisuudessa vähemmän rutiinitöitä ja enemmän aikaa keskittyä haastavampien asiakaspalvelutilanteiden hoitamiseen ja arvon luomiseen asiakkaalle. (Gerdt & Eskelinen 2018.) Itsepalvelusta alkaneeseen palveluketjuun voidaan liittää myöhemmässä mukaan asiakaspalvelija, jolla on jo valmiina tieto asiakaskohtaamisen aikana tulleista seikoista (Provad 2015, 6). Asiakaspalvelijoiden rooli onnistuneen asiakaskokemuksen muodostamisessa on siis suuri, mutta erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamiseen vaaditaan paljon myös muulta organisaatiolta. Onnistumisessa vaaditaan ennen kaikkea todellista halua auttaa asiakkaita onnistumaan ja menestymään.

4 ASIAKSMENESTYS

”CX + CO = CS”

(Gainsight 2019; Vaidyanathan & Rabago 2020, 24).

Tässä pääluvussa käsittelen asiakasmenestyksen liiketoiminnallisia ja strategisia hyötyjä organisaatiolle, asiakasmenestyksen eri ulottuvuuksien mittaamista sekä erilaisia strategisia maturiteettitasoja, jotka vaikuttavat strategian ja toimenpiteiden tehokkuuteen. Lisäksi käsittelen yrityksen eri toimintojen roolia asiakasmenestysprosessissa ja asiakasmenestyksen erottamista asiakaspalveluprosessista.

Viimeisten kymmenen vuoden aikana useat tekijät ovat aiheuttaneet valtavia muutoksia asiakassuhteiden hallintaan. Ensimmäinen merkittävä muutos on ollut tilauspohjaisten toistuvien maksujen liiketoimintamallin nousu erityisesti B2B-maailmassa, jossa asiakkaat maksavat kuukausittain tai vuosittain tuotteista tai palveluista, jotka he voivat lopettaa milloin tahansa ilman kustannuksia. Myyjien ja tukihenkilöiden on tehtävä ahkerasti töitä pitääkseen hankitun asiakkuuden sen sijaan, että asiakasta voitaisiin pitää myyntitapahtuman jälkeen itsestäänselvyytenä. (Nirpaz 2016, 10-11.)

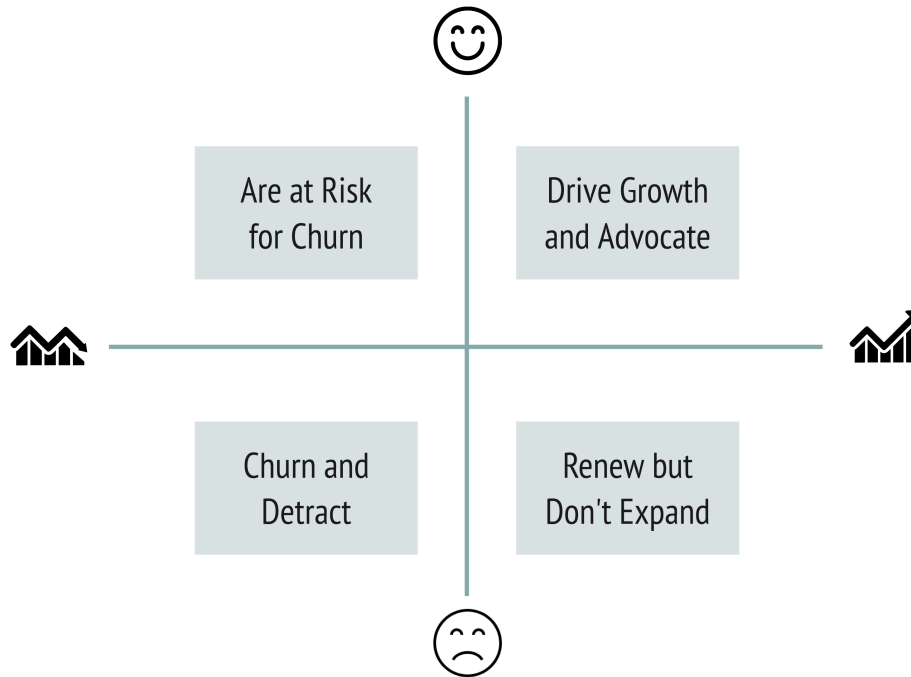
Toinen suuri muutos on digitalisaation vaikutukset tuotteisiin, palveluihin ja asiakaskokemukseen (Nirpaz 2016, 11). Globalisaation myötä uusia yrityksiä ja teknologioita syntyy valtavalla tahdilla, koska uusien yritysten perustaminen on entistä helpompaa. Tästä syystä myös kilpailua on huomattavasti enemmän, kuin aiemmin. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 173.) Kolmantena suurena muutoksena voidaan pitää asiakkaiden odotusten nopeaa kasvua. Kuluttajien keskuudessa rimaa ovat nostaneet helppokäyttöiset ja käyttäjäkunnan tarpeisiin vastaavat yritykset, kuten Google, Facebook ja Amazon. Tämä kehitys kuluttajien asiakassuhteissa on jättänyt useat B2B-yritykset haavoittuvaisiksi, koska useimmat niistä eivät ole kyenneet hallinnoimaan ympäristöä, jossa asiakas on vain yhden klikkauksen päässä uuden palvelun tai tuotteen kokeilemisesta. (Nirpaz 2016, 12-13.)

Kuten edellisessä asiakaskokemusta (*CX, customer experience*) käsittelevässä luvussa todettiin, parhaiten asiakaskokemukseen liittyvissä tutkimuksissa sijoittuneet yritykset ovat usein kannattavampia, koska niiden tyytyväiset asiakkaat pysyvät yrityksen asiakkaina ja asiakaspoistuma on tätä

kautta myös vähäisempi (Gerdt & Korkiakoski 2016). Hyvä asiakaskokemus ei kuitenkaan korreloi vahvasti yhteyttä tilauksen uudistamisen tai asiakkuuden säilyttämisen osalta, vaan asiakkaan itse määrittelemien tulosten (*CO, customer outcomes*) saavuttaminen on ainoa tapa varmistaa, että asiakkaat myös pysyvät asiakkaina ja tilauksen uusinnan lisäksi kasvattavat sitä. (Gainsight 2019.) Tästä syystä tarvitaan myös asiakasmenestystä (*CS, customer success*), sillä jos yritys keskittyy toimittamaan menestystä asiakkailleen, seuraa menestystä erityisesti liiketoiminnan tuottojen muodossa myös yritykselle itselleen. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 172.)

Asiakasmenestys ei siis tarkoita vain tyytyväistä asiakasta, vaan oleellisena elementtinä on asiakkaan omien tavoitteiden saavuttaminen (Gainsight 2019). Käsite asiakasmenestys on erityisesti SaaS-alalla yleisesti tunnettu, mutta ei vielä suomen kieleen täysin vakiintunut termi. Asiakasmenestyksen käsitteen voi tiivistää siten, että siinä asiakas saavuttaa halutun tuloksen tuotteen tai palvelun avulla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa (Mehta 2015; Murphy 2016). Jos asiakkaalla on hyviä tuloksia ja kokemukset palvelun käytöstä ovat hyviä, asiakas todennäköisesti pysyy asiakkaana ja suosittelee palvelua muillekin. Jos yhdistelmä on jokin muu, on odotettavissa hyvin erilaisia haasteita.

Mikäli sekä tulokset että kokemus ovat huonoja, täytyy yrityksellä reagoida tilanteeseen nopeasti pitääkseen asiakkuuden. Jos taas asiakaskokemus on hyvä, mutta tulokset huonoja, asiakkaat saattavat vaikuttaa tyytyväisiltä, mutta katoavatkin usein ilman varoitusta esimerkiksi oman liiketoimintansa kannattavuuteen liittyvien ongelmien takia. Heillä on yleensä taloudellisia haasteita investoida palveluun, joka taas vaikeuttaa asiakkaan elinkaaren arvon kasvattamista. Haastava, mutta yleinen tilanne on myös se, että asiakas saavuttaa hyviä tuloksia, mutta ei ole jostain syystä tyytyväinen tuotteen tai palvelun käyttöön. Jos vuorovaikutus koetaan huonoksi, on asiakkaan siirtyminen kilpailijalle sopivassa tilanteessa erittäin todennäköistä. (Gainsight 2019.) Alla olevassa kuviossa 10 on hahmotettu erilaisten yhdistelmien sijoittumista asiakasmenestyksen yhtälön nelikenttään.



Kuvio 10. CS = CX + CO (Gainsight 2019).

Ensimmäinen yritys, johon *Customer Success* -niminen toiminto virallisesti perustettiin, oli asiakkuudenhallintajärjestelmän toimittaja Vantive Corporation vuonna 1997 (Blaisdell 2018). Asiakkaansa innoittamana yhtiön toimitusjohtaja tutustui innovatiiviseen lähestymistapaan, jossa yritykselle luotiin asiakasmenestystiimi, jonka tarkoitus oli varmistaa asiakkaiden menestyminen käyttäessään yrityksen palvelua. Prosessi alkoi siten, että asiakkaan vastaukset kysymyksiin "*Kuinka aiot määritellä menestyksesi?*" ja "*Mitä odotuksia sinulla on meiltä?*" dokumentoitiin, jonka jälkeen asiakkaalle esiteltiin nimetty asiakasmenestyspäällikkö, jonka tehtävänä oli auttaa asiakasta tavoitteiden saavuttamisessa. (The Customer Success Association 2017.) Myöhemmin myös muut yritykset alkoivat tunnistaa, että ei ollut enää turvallista jättää ohjelmistotuotteen menestymisen taakkaa vain asiakkaan harteille. Myös CRM-toimittaja Siebel On Demand alkoi käyttää termiä vuonna 2004 ja myöhemmin myös asiakaskohtaamisten hallintaan keskittynyt Salesforce perusti oman "*Customers for Life*" yksikkönsä. Tuon ajan toiminnot keskittyivät kuitenkin enimmäkseen signaaleihin ja niihin reagoimiseen, kuten asiakkaiden poistumisen estämiseen. (Blaisdell 2018.)

Monet B2B-yritykset ovat myöhemmin luoneet asiakasmenestyksen tiimejä, joilla on omia asiakasmenestyspäälliköitä. Tämän perusteella voisi luulla, että kyse on yhdestä toiminnosta, mutta kuten

esimerkiksi myynti tarkoittaa samaan aikaan sekä tiimiä että tiimirajoja ylittävää prosessia, on asiakasmenestyksen samaan tapaan koko organisaatiota koskettava asia. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 172.) Asiakasmenestys ei myöskään tarkoita projektinhallintaa, vaikka siinä hieman samoja elementtejä onkin. Sen sijaan, että asiakkuuden vaiheita käsiteltäisiin erillisinä projekteina, tulee niitä käsitellä enemmänkin prosessina, joka sisältää erilaisia vaiheita ja paljon toistuvia tapahtumia. Asiakasmenestystä voidaan pyrkiä hallitsemaan erilaisten automatisoitujen putkien (*pipeline*) avulla, mutta silloin vaikuttavuus asiakkaan päätökseen voi kärsiä. Jos asiakkaita pyritään esimerkiksi kontaktoimaan tilauksen uusintaan liittyvissä asioissa tietyin määräajoin, voi asiakas olla ehtinyt tehdä jo päätöksensä ennen varsinaista ajoitettua kontaktointia. Tämän takia on tärkeää seurata myös signaaleja automatisoidusti. (Nirpaz 2016, 30-32.)

Asiakasmenestys sekoitetaan usein myös asiakaspalveluun. Asiakaskeskeisyys on molemmissa vahvana elementtinä, mutta suurin ero on se, että asiakasmenestys perustuu proaktiiviseen toimintaan asiakaspalvelun ollessa reaktiivista. Jos asiakkailta ilmenee ongelmia, he lähettävät yritykseen sähköpostia, soittavat tai luovat tukipyyntöjä, jolloin asiakaspalvelu ratkaisee ongelmat ja asiakas pääsee jatkamaan päiväänsä. Asiakaspalvelu on fokusoitunut vahvasti nykyhetkeen ja yksittäisten tapausten ratkaisemiseen, kun taas asiakasmenestyksessä keskitytään varsinaisen menestyksen mahdollistamiseen lisäksi liikevaihdon tuottamiseen, analytiikkaan ja ennustamiseen. Myös toiminnan mittarit ovat hyvin erilaisia. (Mehta 2015; Mehta, Steinman & Murphy 2016, 33-35.)

4.1 Liiketoiminnalliset ja strategiset hyödyt organisaatiolle

Tehokas asiakasmenestyksen strategia on monialainen ja sidoksissa yrityksen jokaiseen toimintoon. Oikein toteutettuna se voi auttaa parantamaan merkittävästi organisaation suorituskykyä strategisen markkinasijoittelun, liikevaihdon kasvun ja kannattavuuden sekä toiminnan tehokkuuden osalta. (Openview 2018, 10-12.) SaaS-pioneeri Jason Lemkinin mukaan jopa 90% yritysten tuloksesta muodostuu asiakasmenestyksen kautta (McClafferty 2015). Tämän kehittämistyön kappaleessa *SaaS-palvelumalli* esitettyjen hyötyjen lisäksi asiakasmenestyksen merkittävimpiä strategisia hyötyjä voidaan kuvata lisäksi seuraavien viiden ajurin avulla: asiakaspysyvyytenä (*customer retention*), palvelun käyttöasteen laajentamisena (*expansion*), operatiivisina parannuksina (*operational improvement*), asiakkaiden säilyttämisenä (*customer acquisition*) ja hyödyllisenä ulkoisvaiikutuksena (*externality*). (Openview 2018, 13.)

Asiakkaan uusimispäätös perustuu yleensä havaittuun arvoon. Asiaksmenestyksen avulla asiakasta voi auttaa ymmärtämään ja käyttämään tuotetta tai palvelua paremmin, joka johtaa uusiin tilausjaksoihin ja pidempiin asiakassuhteisiin. Näistä molemmat lisäävät pysyvyyttä ja asiakkuuden elinajan arvoa (*CLTV, customer lifetime value*), joka taas parantaa yrityksen kasvua ja kannattavuutta. (Openview 2018, 13.) SaaS Capitalin raportin *No Churn: Keep Customers and Improve Your SaaS Company Valuation* (2015) mukaan SaaS-yritysten arvo nousee viidessä vuodessa 12% jokaista liikevaihdon prosenttiyksikön kasvua kohden, jota edellisten kuukausien tai vuosien aikana palvelun asiakkaana aloittaneet tuovat yritykseen. Lisäksi tutkimuksen tulokset osoittivat, että suhde asiakkaiden pysyvyyden ja yrityksen liikevaihdon kasvattamiskyvyn välillä on kausaalinen. (UserIQ 2016, 6.)

Suurin osa SaaS-yrityksen asiakkuuden tuottamista tuotoista muodostuu vasta varsinaisen myyntitapahtuman jälkeen. Tavoitteena onkin pidentää asiakassuhdetta ja samalla kasvattaa asiakkuuden arvoa (McClafferty 2015). Asiaksmenestys-ohjelmistotoimittaja Totangon tekemän tutkimuksen mukaan jopa 70-90% asiakkaan elinkaaren arvosta muodostuu tilauksen uusinnan, ristiinmyynnin (*cross-sell*) ja alkuperäistä tuotetta arvokkaampien (*up-sell*) tuotteiden tai palveluiden hankinnasta. (Openview 2018, 13.) Joidenkin arvioiden mukaan luku sijoittuisi jopa 70%-95% välille (Childers 2019).

Asiaksmenestys lisää toisaalta myös asiakassuhteen ennustettavuutta antamalla tärkeitä lisätietoja siitä, missä vaiheessa ja miksi mahdollisia ongelmia alkaa muodostua. Sen sijaan, että tarkasteltavana olisi pelkkä lopputulos, voi asiaksmenestyskeskeisyyden avulla tunnistaa ne ajurit, jotka tiettyihin lopputuloksiin vaikuttavat. Tämä taas voi auttaa toistuvien tulojen ennustettavuudessa ja tarvittavan henkilöstökapasiteetin suunnittelussa. (Openview 2018, 13.) Forbesin (2016) tutkimuksen mukaan asiakkaiden säilyttämiseen investointi verrattuna uusasiakashankintaan keskittyminen parantaa yrityksen markkina-asemaa, vähentää asiakaspoistumaa ja auttaa samalla pääsemään uusasiakashankinnassa asetettuihin tavoitteisiin (Forbes Insights & Sailthru 2016, 4). Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että on huomattavasti kustannustehokkaampaa keskittyä suhteiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen olemassa olevien asiakkaiden kanssa kuin tehdä uusasiakashankintaa.

Poistumaa ja pysyvyyttä tulisi kuitenkin tarkastella yhtäaikaaisesti. *Churn*-käsitettä, eli asiakasmäärän tai liikevaihdon poistumaa avattiin aiemmin SaaS-palvelumallia käsittelevässä kappaleessa. Esimerkiksi 95% pysyvyysaste kuukaudessa saattaa kuulostaa aluksi hyvältä, mutta se tarkoittaa

käytännössä sitä, että asiakkaista 5% poistuu kuukauden aikana ja jopa 60% poistuu vuoden aikana. Toisin sanoen tuon 60% asiakasmäärän tilalle tulisi löytää saman verran uusia asiakkaita, jotta tilanne pysyisi tasapainossa. (Lemkin & Ross 2016, 51.)

Asiakasmenestysstrategia selkeyttää yrityksen visiota luoden vahvan painopisteen koko organisaatiolle. Tavoitteiden asettaminen yli tiimirajojen vähentää erillisten yrityksen sisäisten investointien määrää yhdistämällä työskentelyn tiettyjen eniten asiakkaalle arvoa luovien avainalueiden ympärille, jotka tekevät toiminnasta tehokkaampaa ja tuloksellisempaa. SaaS-palvelumallin onnistuminen edellyttää, että yrityksen kyky saavuttaa omia liiketoiminnan tavoitteitaan on vahvasti kytköksissä asiakkaan kykyyn saavuttaa omia tavoitteitaan. (Openview 2018, 13.) Asiakasmenestys ja sen hallinnointi voivat tuoda organisaatiolle myös erottuvuutta erittäin kilpaillussa toimintaympäristössä. Koska vain pieni osa yrityksistä eri aloilla on onnistunut valjastamaan asiakasmenestyksen potentiaalin käyttöönsä, voi se toimia strategisena kilpailutekijänä. Koska kaikki tuotteet ja palvelut tuotteistetaan, eli vakioidaan ajan kuluessa, on niillä yrityksen prosesseilla eniten väliä, jotka edesauttavat asiakkaan menestystä pitkällä aikavälillä. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 174.) Tästä syystä asiakasmenestyksen strategisia valintoja tulisivat tarkastella vielä lähemmin suhteessa organisaation strategiseen maturiteettitasoon.

4.2 Strategiset maturiteettitasot

Uudenlaisten organisaatioiden muodostuminen vaatii aina tiettyjä ajureita: yrityksen tulee olla riippuvainen muutoksesta, käytännön toteutus vaatii uudenlaista osaamista ja mitattavat toiminnot ja mittarit ovat uusia. Asiakasmenestyksen osalta nämä kaikki elementit ovat läsnä. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 29.) Erilaiset lähestymistavat ja tavoitteet riippuvat siitä, millä tasolla yrityksen asiakasmenestyksen strateginen maturiteettitaso ja asiakkuuden kokonaisarvo (*ACV, annual contract value*) ovat ja kuinka moniulotteinen palvelu on. (Openview 2018, 16.)

Strategisia maturiteettitasoja, eli kypsyytasoja ja niiden piirteitä on käsitelty tarkemmin seuraavassa kuviossa 11, joka perustuu Jackie A. Goldenin (2019) kehittämään asiakaskokemuksen maturiteettimalliin.

	LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4	LEVEL 5
MATURITY	AD HOC	AWARE	REPEATABLE	PREDICTABLE	ACTIVATING
BUSINESS STRATEGY	» Survival mode	» Project focused	» Standardized customer experience delivery	» Predictable customer experience delivery	» Leveraging customers to drive acquisition velocity
PROCESS	» Ad hoc » Exceptions are the rule » Everything is a priority	» Identify working and non-working elements » Basic processes exist » Integrated activities are limited » Priorities established	» Customer life cycle established » Repeatable processes » Metrics » Established / monitored » Feedback loop established	» Customer life cycle » Stages working collaboratively » Integrated customer center Innovative » Customer Success	» Collaboration across functions across all aspects of life cycle is normal practice » Customer advocacy program in place
PEOPLE	» Random, skills / experience mismatched	» Basic organization structure » Skills / experience defined	» Process-centric customer experience focus	» Business and customer outcome focused	» Realize connection between customer outcomes and business outcomes » Customer acquisition focus
TECHNOLOGY	» Basic tools, not right investments	» Basic tools » Tools fit project or group, not integrated or collaborative	» Tools / system integrated with collaboration and social capabilities Automation	» Real-time, collaborative online customer knowledge/ community center	» Customer advocacy and customer success tracking tools in place

Kuvio 11. Customer Success Maturity Level (mukaillen Openview 2018, 16).

Taso 1 - Suunnittelematon (ad hoc). Ensimmäisellä tasolla asiakaskokemus on arvaamaton ja asiakkaan ohjaamiseksi on olemassa vain vähän rakenteita. Tämän takia jokainen asiakaspolku on erilainen eikä mikään niistä ole toistettavissa uudestaan. Ongelmia ei tunnisteta etukäteen, niihin ei puututa proaktiivisesti ja kaikkia asioita joudutaan pitämään prioriteettina. Vaihetta voi kutsua

myös selviytymiskamppailuksi, koska toiminnalla ja prosesseilla ei ole kunnan rakenteita. (Openview 2018, 17.) Joitakin yksittäisiä toimenpiteitä, kuten kontaktointeja ja riskiarviointeja tehdään, mutta niitä ei tehdä järjestelmällisesti. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 30.)

Taso 2 - Tiedostettu (*aware*). Toisella maturiteettitasolla on jo alettu tunnistamaan, mikä prosessissa toimii ja mikä ei. Selviytymiskamppailu on muuttunut tulipalojen sammutukseksi, asioita osataan priorisoida aiempaa enemmän ja joitakin perusprosesseja on jo muodostettu. Jos tässä vaiheessa on jo erillinen asiakasmenestystiimi, joutuu se edelleen reagoimaan asioihin kiireellisyysjärjestyksessä. Tasolla 2 on tärkeää päästä tutkimaan tilastollisten menetelmien ja mallien kautta asiakaspoistuman syitä, miksi asiakkaat ostavat ja kuinka moni jatkaa kokeiluversiosta maksulliseen versioon ja ennen kaikkea sitä, miksi näin tehdään. (Openview 2018, 17.)

Taso 3 – Toistettava (*repeatable*). Kolmannessa vaiheessa asiakaskokemuksen hallinta on saavuttanut toistettavuuden tason. Asiakkaan elinkaari on määritelty, prosessit ovat toistettavia ja niitä mitataan yhtenäisen asiakaskokemuksen toimittamiseksi. Taso on tärkeä vaihe siirtymävaihe reaktiivisesta toiminnasta ennakoivaan lähestymistapaan, koska asiakkaiden sitouttamiseen ja asiakaskohtaisiin toimintasuunnitelmiin on mahdollisuus keskittyä aiempaa tarkemmin. Kolmannessa vaiheessa on myös mahdollisuus keskittyä tunnistamaan niitä riskiryhmään kuuluvia asiakkaita (*at-risk*), jotka saattavat olla lopettamassa palvelua tiettyjen organisaation sisällä määriteltyjen signaalien perusteella. (Openview 2018, 17.)

Taso 4 - Ennustettava (*predictable*). Neljännessä vaiheessa kaikki yrityksen toiminnot tarjoavat yhdessä ennustettavan ja saumattoman asiakaskokemuksen. Ihmiset, prosessit sekä tekniikka ovat keskittyneet yhteistyössä tukemaan ja mahdollistamaan asiakasmenestystä integroidulla tavalla. Prosesseja voidaan jatkuvasti hienosäätää käyttämällä sekä poistuneiden (*churned*) että tilauksensa uusineiden (*renewed*) asiakkaiden käyttäytymisestä kerättyä dataa. Lisäksi taloudelliset ja operatiiviset tavoitteet on onnistuttu yhdistämään käyttämällä asiakasmenestyksen mittareita ja ennustavaa analytiikkaa. (Openview 2018, 18.)

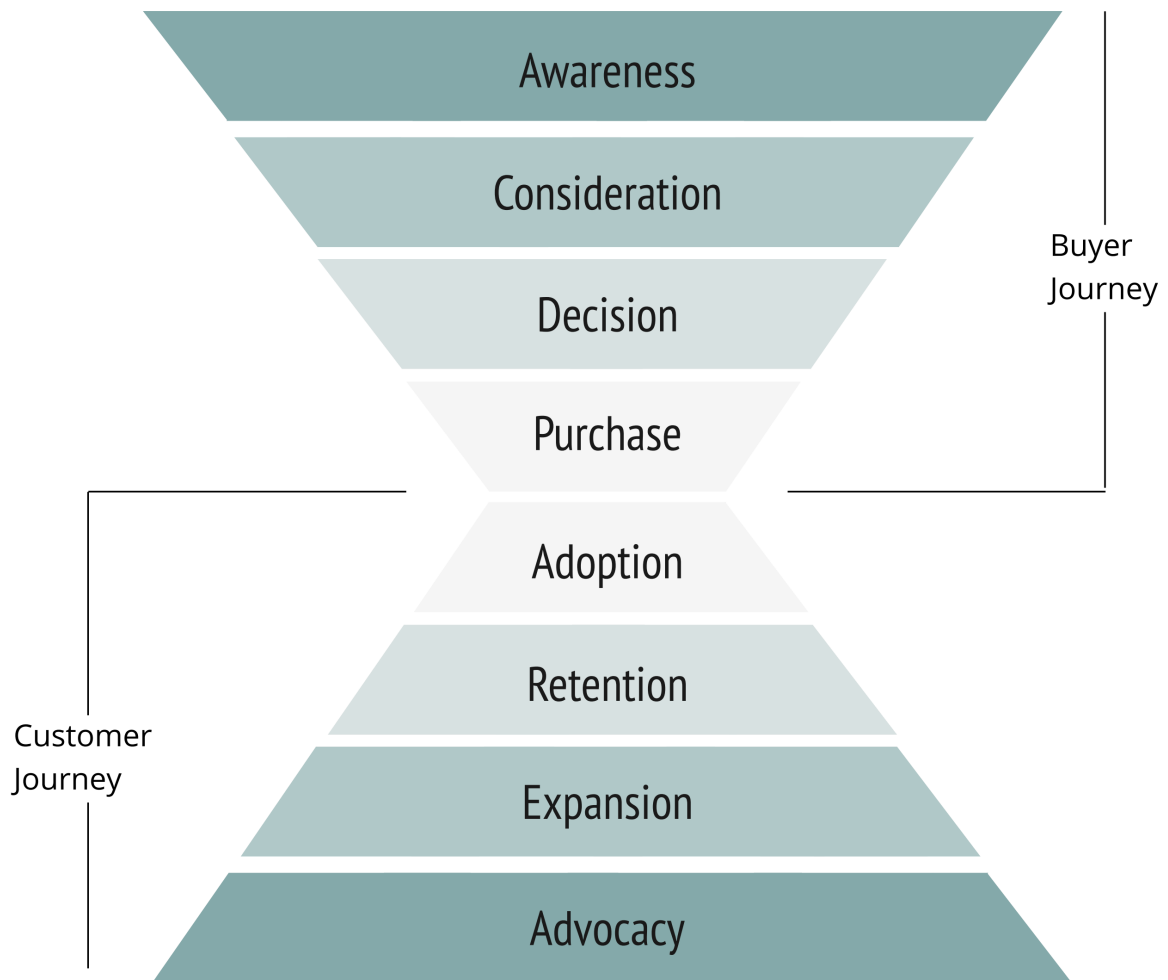
Taso 5 – Aktivoiva (*activating*). Viimeisellä tasolla asiakasmenestysprosessi on kasvattanut uskollisuutta avainasiakkaiden keskuudessa palvelua kohtaan ja parantanut asiakkuuden elinajan arvoa (*CLTV*) sekä uusien kauppojen ja tilausten määrää. Sen lisäksi asiakashankinta- ja ylläpitokustannukset (*customer acquisition costs*) ja palvelukustannukset vähenevät uusien tehokkaam-

pien prosessien ansiosta ja poistuvien asiakkaiden määrä on pienempi, koska toiminta on ennakvoivaa. Asiakkaiden menestystä ei voida kuitenkaan mitata ainoastaan asiakkaiden säilyttämisellä, vaan tehokkuutta tulisi mitata myös asiakkaiden omalla kasvulla. (Openview 2018, 18.) Organisaation strateginen maturiteettitaso vaikuttaa lisäksi myös asiakaspolun vaiheisiin sekä siihen, kuinka vaikuttavia erilaiset toimenpiteet ovat.

4.3 Asiaksmenestyksen vaikutus asiakaspolkuun

Asiakkaan ostopolku koostuu perinteisesti neljästä vaiheesta: tietoisuus (*awareness*), harkitseminen (*consideration*), päätös (*decision*) ja ostaminen (*purchase*). Tilausperusteisilla B2B-yrityksillä polku ei kuitenkaan lopu ostotapahtumaan, vaan se on vasta yksi välivaihe asiakkaan elinkaareissa ennen varsinaisen asiakaspolun alkua. Asiakaspolun vaiheet voidaan jakaa omaksumuntaan (*adoption*), säilyttämiseen (*retention*), laajentamiseen (*expansion*) ja kannattamiseen (*advocacy*), jotka on myös kuvattu seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 12. Ostotapahtuman jälkeisiä vaiheita on kuvattu seuraavassa kuviossa tavanomaisen suppilomuodon sijaan tiimalasin muodossa, joka kuvastaa paremmin asiakkaan kasvun vaiheita yrityksen tuodessa yritykseen huomattavasti enemmän liikevaihtoa kuin alkuperäisen ostotapahtuman yhteydessä. (UserIQ 2016, 2.)

Omaksumisvaihe alkaa, kun tuote tai palvelu otetaan käyttöön ja alkaa laaja asiakasperehdytykseen tähtäävä käyttöönottoprosessi (*onboarding*). Monet yritykset erottavat omaksumisvaiheen omaksi osiokseen myös siitä syystä, että se on sidoksissa aikaan ja toiminnallisuuteen – asiakkaat ovat tässä vaiheessa niin kauan, että osaavat käyttää palvelua itsenäisesti. (Nirpaz 2016, 53). Päävastuu asiakkuudesta siirtyy tässä vaiheessa myynniltä ja markkinoinnilta asiaksmenestykselle ja asiakastuelle, joiden tehtävä on lunastaa asiakkaalle myynnin aikana tehdyt lupaukset. On kriittisen tärkeää, että siirtymä oston jälkeen omaksumiseen tapahtuu nopeasti ja saumattomasti, jotta asiakas ei lopeta palvelua ennen, kuin palvelun arvo on ehditty todistaa asiakkaalle käytännössä. Tässä vaiheessa mahdollisten ongelmakohtien tulee olla tiedossa, joiden pohjalta suunnitelma asiakkaan tavoitteiden saavuttamiseksi voidaan laatia. Ensimmäisen vaiheen menestystavoitteiden tulee ohjata siihen, että asiakkaan odotukset tuotteen osalta täyttyvät ja että asiakkaalle voidaan osoittaa tuotteen arvo ajoissa. (UserIQ 2016, 5.)



Kuvio 12. From traditional funnel to revenue hourglass (UserIQ 2016, 3).

Säilyttämisvaihe alkaa teknisesti jo siitä hetkestä, kun asiakkaasta tulee yrityksen asiakas. Asiakkaiden säilyttäminen tarkoittaa asiakkaiden poistumisen riskin vähentämistä varmistamalla, että käyttäjät ovat menestyviä palvelun käyttäjiä ja että he pystyvät jatkuvasti tunnistamaan tuotteen heille tuottaman lisäarvon. Asiaksmenestys tässä vaiheessa riippuu siitä, saavuttaako asiakas tavoitteitaan ja päämääriään. (Childers 2019.) Hyvissä ajoin ennen uusinnan ajankohtaa on hyödyllistä luoda toimintasuunnitelma, jonka avulla palvelun tilauksen uusinta pyritään varmistamaan. Toimintasuunnitelman tukena kannattaa hyödyntää asiakkaan palvelun käyttötietoja ja mahdollisia tiedossa olevia esteitä tai haasteita. (Nirpaz 2016, 77).

Laajennusvaihe voi näkyä monella tavalla: asiakas voi siirtyä kokeiluversiosta maksulliseen palvelupakettiin, hän voi suurentaa palvelupakettiaan tai ostaa lisäpalveluita tai muita täydentäviä tuot-

teita (Childers 2019). Forbesin tutkimuksen (2016) mukaan todennäköisyys myydä nykyiselle asiakkaalle on vähintään 50% todennäköisempää, kuin myyminen täysin uudelle potentiaaliselle asiakkaalle olemassa olevien asiakkaiden käyttäessään myös noin 31% enemmän rahaa uusien palveluiden hankintaan (Forbes Insights & Sailthru 2016). Vaikka laajennusvaihe voidaan rakentaa myyntitoiminnoksi organisaatiosta riippuen, toimii asiakasmenestys valmistelijana prosessissa varsinaisen asiakasmenestystyön varmistaessa, että laajentuminen tapahtuu luonnollisesti asiakkaan tarpeita ymmärtäen. (Childers 2019.)

Kannattamisvaiheessa asiakkaan menestys palvelun käyttäjänä ja hänen asettamiensa tavoitteiden saavuttaminen huipentuu asiakkaan valmiutena jakaa kokemuksiaan omien sidosryhmiensä kanssa, joka taas luo uusia liidejä, eli potentiaalisia uusia ostavia asiakkaita ostopolun alkuun (Childers 2019). Yrityksen kannattaa lisäksi panostaa erilaisiin foorumeihin, joissa asiakkaat voivat viestiä myös keskenään, verkostoitua ja sparrata toisiaan. Edistämällä asiakkaiden välistä kommunikaatiota yrityksen on mahdollista luoda yhteisö, joka auttaa muita asiakkaita luontaisesti arvonluomisprosessissa ja vahvistaa toinen toistaan. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 120.)

Organisaation strategisella maturiteettitasolla on lisäksi suuri vaikutus erilaisten resurssien, tavoitteiden ja avainlukujen valintaan. Maturiteettitason arviointi alla olevan kuvion 13 mukaisesti auttaa hahmottamaan, mihin asiakaspolun vaiheisiin sen kannattaa ensisijaisesti keskittyä ja mitkä sen strategisen kypsyyden huomioiden ovat kaikista tehokkaimpia. (Openview 2018, 20.)

KEY FOCAL POINTS	AD HOC	AWARE	REPEATABLE	PREDICTABLE	ACTIVATING
ADOPTION	x	x	x	x	x
RETENTION		x	x	x	x
EXPANSION				x	x
ADVOCACY					x

Kuvio 13. Key Focal Points by Maturity Level (mukaillen Openview 2018, 20).

4.4 Edellytykset, roolit ja vastuut organisaatiossa

Asiakasmenestys ei ole pelkästään yksittäinen järjestäytynyt tiimi, vaan se on myös strategia ja kulttuuri, jotka läpäisevät koko organisaation. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 172.) Asiakasmenestyksen toteuttamiseksi jokaisen yrityksen toiminnon ja ryhmän jäsenen on ymmärrettävä oma roolinsa prosessikonaisuudessa. Rooli voi liittyä asiakasmenestyksen tukemiseen tai yleiseen suorituskyvyn parantamiseen asetettuihin mittareihin nähden. (Openview 2018, 31.) Seuraavaksi tarkastellaan erilaisten toimintojen suhdetta asiakasmenestykseen.

Asiakasmenestystiimi tarjoaa muulle organisaatiolle näkemyksiä siitä, miltä asiakasmenestyksen tila näyttää liiketoiminnan näkökulmasta ja kuinka prosessille asetetut tavoitteet saavutetaan. Prosessin omistajana tiimi on myös vastuussa siitä, miten yhdessä luotu strategia toimii käytännössä. Tiimi on keskittynyt toiminnoissaan ennakkointiin ja analysointiin. (Openview 2018, 31.) Asiakasmenestystiimi pyrkii saamaan aikaan muutosta organisaatiossa kysymällä seuraavia kysymyksiä: *“miksi asiakas tarvitsee apuani tämän asian ratkaisemiseen?”* ja *“mitä olisimme voineet tehdä aiemmin paremmin, jotta asiaa ei tarvitsisi kysyä?”* Näiden kysymysten kysyminen yleensä johtaa varsinaisten juuriongelmiin ratkaisuun asiakaspalveluprosessissa, käyttöönotoissa ja suoraan palvelun käyttämisessä ja suunnittelussa. Toisaalta asiakasmenestystiimi voi tunnistaa ongelmia myös muissa prosesseissa, kuten tilanteessa, jossa asiakkaan odotukset on asetettu esimerkiksi myynti- tai markkinointitilanteessa epärealistisen korkealle tai jos tuote ei toimi, kuten on luvattu. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 43.) Tiimi on usein myös läheisesti mukana erilaisten monimutkaisten ratkaisujen toimittamisessa asiakkaille ja pohtii, kuinka organisaatiossa voitaisiin tarjota erinomaista ja yhtenäistä asiakaskokemusta erilaisten asiantuntijoiden osaamista yhdistämällä (Kumar, Steward & Morgan 2018).

Asiakaspalvelun rooli on tunnistaa työssään aktiivisesti mahdollisia ongelmia, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti asiakasmenestykseen. Joissakin yrityksissä asiakaspalvelu ja asiakasmenestys kuuluvat alussa samaan toimintoon, mutta viimeistään yrityksen toiminnan laajentuessa ja asiakasmäärien kasvaessa on tyypillistä erottaa tiimit toisistaan. (Openview 2018, 31.) Vaikka asiakaspalvelussa ja asiakasmenestyksessä tarvitaan osittain samoja ominaisuuksia, kuten palvelun käytön vahvaa osaamista ja soveltamiskykyä, iloista palveluotetta, ongelmanratkaisukykyä, kärsivällisyyttä ja aitoa auttamisen halua, eroavat näiden toimintojen lähtökohdat toisistaan valtavasti. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 33.) Eroavaisuuksia käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Ellei kyseessä ole itsepalveluna myytävä tuote, muodostaa asiakas yleensä ensimmäisen mielikuvansa yrityksestä myynnin yhteydessä. **Myyntitiimi** auttaa muita tiimejä ymmärtämään, mitä menestys tarkoittaa asiakkaalle ja ohjaa asiakkaat menestyksekkäälle asiakaspolulle. (Openview 2018, 31.) Myynnin tehtävä on myös varmistaa, että tuote ylipäättään sopii asiakkaalle. Jos palvelu ei tule vastaamaan asiakkaan todellisia tarpeita (*bad-fit*), on turha haaskata kaikkien osapuolten aikaa. Asiakasmenetyksen myötä korostuu myös myynnin rooli oikeanlaisten odotusten asettamisessa, uusintojen varmistamisessa sekä tiedon välittäjänä asiakaspolun myöhempiä vaiheita varten. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 40.)

Markkinoinnin rooliin kuuluu rakentaa vahvempia asiakassuhteita asiakasyhteisöjen ja suositusten avulla (Openview 2018, 31). Toisaalta markkinoinnissa tulee myös varmistaa, että markkinoinnin sisältö vastaa palvelun todellista arvoa, jonka asiakas saa palvelua käyttäessään esimerkiksi tyhjiin markkinointitermien käyttämisen sijaan. Markkinoinnin tulee tukea myyntiä myös oikeanlaisten odotusten asettamisessa ja oikeanlaisten asiakkuuksien hankinnassa, jotta asiakas saadaan mahdollisimman sulavasti ohjattua ostopolulta asiakaspolulle. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 40, 172.)

Tuotekehitys on perinteisesti vastuussa tuotevisiosta ja sen selkeyttämisestä muille tiimeille. Tuotekehitys vastaanottaa palautetta kaikilta sidosryhmiltä tunnistaakseen, mistä toiminnoista asiakkaat saavat lisäarvoa, mitkä toiminnot auttavat asiakkaita saavuttamaan tavoitteensa ja miten tuotetta voisi parantaa. (Openview 2018, 31.) Asiakasmenestyksen myötä tuotekehityksen mittaristot rakentuvat yleensä vahvemmin tuottavuuden (*ROI, Return on Investment*) mittaamisen ympärille ja ominaisuuksissa otetaan yleensä enemmän huomioon ominaisuuksien pysyvyys ja niiden hyödynnettävyys pelkästään uusien ominaisuuksien lisäämisen sijaan. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 40.) Tuotekehitys pyrkii myös helpottamaan asiakkaiden lisäksi asiakastuen ja muiden asiantuntijapalveluiden työtä asiakasmenestykseen tähtäävillä suunnitteluratkaisuilla. Usein yrityksillä on myös oma **asiantuntijapalveluiden** tiimi, joka toimii suorassa yhteydessä asiakkaisiin tarjotakseen heille tietoutta erilaisista tuoteominaisuuksista ja niiden parhaiden käytäntöjen mukaisesta käytöstä. He välittävät saamansa palautteen menestystekijöistä ja haasteista takaisin tuotekehitystiimille, joka taas puolestaan tunnistaa parhaat tavat edistää asiakkaiden menestymistä. (Openview 2018, 31.)

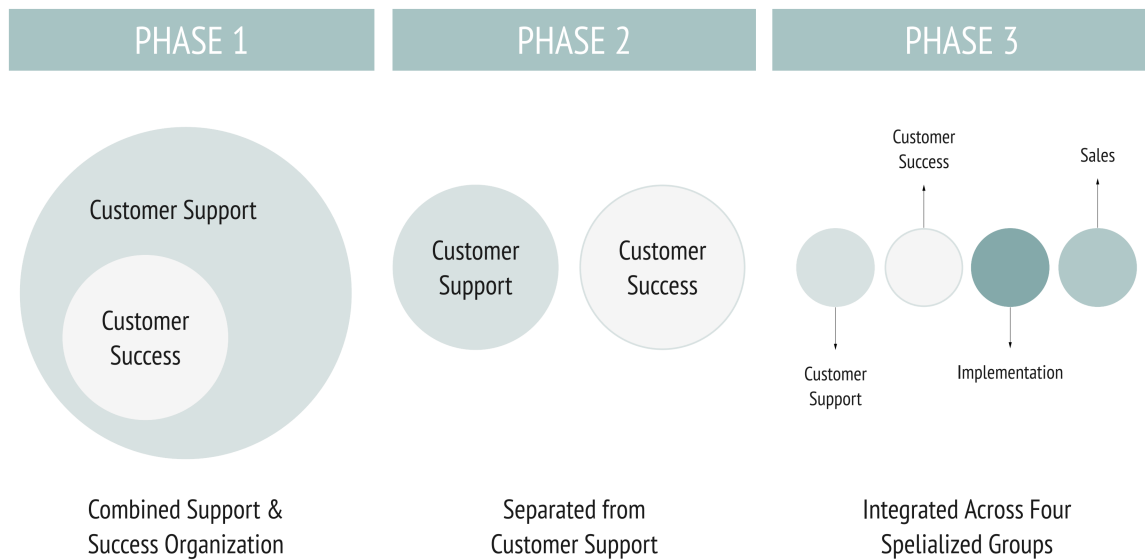
Jokaisella toiminnolla on omat strategiset tavoitteet, mittarit ja prosessit. Jokainen tiimi on kuitenkin yleensä riippuvainen vähintään kahdesta tai kolmesta, jopa kaikista muista tiimeistä. Esimerkiksi myynti on riippuvainen markkinoinnin tuottamista liideistä, markkinointi tarvitsee asiakasmenestyksen tuomia sosiaalisia todisteita yritysten menestyksestä sekä sen myötä uusia kannattajia. Asiakasmenestys taas tarvitsee täyden ymmärryksen tuotteen antamista mahdollisuuksista sekä hyvät teknologiset valmiudet analytiikan hyödyntämiseksi. (Pickens 2019.) Sen lisäksi, että jokaisen tiimin ja tiimin jäsenen on ymmärrettävä oma roolinsa kokonaisuudessa, tulee jokaisella olla kirkas käsitys prosessista ja siitä, miten toiminnalliset roolit integroituvat yhteen. Kun jokainen prosessin osa voi luottaa siihen, että prosessi toimii ja sitä kunnioitetaan, voi jokainen tiimin jäsen keskittyä omaan työhönsä. (Openview 2018, 32.) Erytisen haitallisia ovat silo-organisaatiot ja datan siloutuminen, joka aiheuttaa suuria vahinkoja yrityksen tehokkuudelle ja tuloksille. Silojen hajottaminen on toiminnallinen haaste, joka vaatii operatiivisia ratkaisuja ihmisten, prosessien ja tekniikan osalta. (Pickens 2019.)

4.5 Asiakasmenestyksen erottaminen asiakaspalveluprosessista

Usein asiakaspalvelun ja asiakasmenestyksen samankaltaisuuksien vuoksi asiakasmenestystiimi sisällytetään asiakaspalveluun. Tällaisessa asettelussa käy kuitenkin yleensä niin, että asiakasmenestyksestä tulee eräänlainen hieman tavallista asiakastukea korkealuokkaisempi tukimuoto. Tämä ei sinänsä ole negatiivinen asia, mutta se ei ole todellista asiakasmenestystä. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 34.) Tästä syystä asiakasmenestys erotetaan usein omaksi toiminnokseen hieman myöhemmässä vaiheessa. Tämä perustuu siihen, että molemmat tiimit palvelevat lopulta hyvin erilaista yleisöä, työn tekeminen vaatii hyvin erilaisia taitoja ja molempien tulee voida keskitää resurssinsa omiin tavoitteisiinsa, jotka eroavat käytännön tasolla toisistaan hyvinkin paljon. Asiakaspalvelun operatiivinen päätavoite on reagoida asiakkaiden tarpeisiin ja asiakasmenestyksen taas ennakoida niitä. (Openview 2018, 4.)

Vaikka aluksi voi olla vaikeaa perustella investointeja sekä asiakaspalveluun että asiakasmenestykseen, on molemmilla kuitenkin oma tärkeä roolinsa yrityksen liiketoiminnan kasvattamisessa. Vaikka asiakasmenestys onkin pakollinen osa uskottavaa SaaS-yritystä, on mahdollista johtaa tuottavaa yritystä ilman erillistä asiakasmenestystiimiäkin. Se ei luultavasti kasva tai uusiudu yhtä nopeasti, tai ole yhtä tehokas. (Openview 2018, 6.) Usein yrityksen kasvaessa tiimit voidaan jakaa

toiminnan tehostamiseksi vielä useampiin ryhmiin, kuten asiakaspalveluun, asiakasmenestykseen ja käyttöönottoon sekä aloittaa asiakasmenestyksen prosessien aktiivinen implementointi yrityksen muihin toimintoihin, kuten esimerkiksi myyntiin ja sitä kautta myös muuhun organisaatioon (Openview 2018, 4). Vaiheita on kuvattu oheisessa kuviossa 14:



Kuvio 14. The phases of customer success in organization structure (mukaan Openview 2018, 5).

Erillisellä asiakasmenestystiimillä on kaksi tärkeää roolia: tiimi koordinoi sisäisesti eri toimintojen välillä asiakasmenestyksen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä työskentelee myös suoraan asiakasrajapinnassa asiakkaiden menestyksen helpottamiseksi. Asiakaspalvelun rooli kulminoituu tuolloin osaltaan tehokkaasti asiakkaiden tarpeista huolehtimiseen ja niihin reagoimiseen. (Openview 2018, 33). Asiakasmenestystiimin päällikön työtehtäviin kuuluu erityisesti uusien asiakkuuksien *onboarding*-vaiheen onnistumisen varmistaminen, yhteyshenkilönä toimiminen, asiakkaiden ohjaaminen esimerkiksi erikseen järjestettävien koulutusten avulla, raportointi asiakasmenestyksen suorituskyvyn osalta sekä viestintä sekä organisaation että asiakkaiden suuntaan. Näin asiakaspalvelupäällikön ja asiakaspalvelijoiden vastuulle jää asiakaspalveluprosessien kehittäminen eivätkä asiakaspalvelijat ole suoraan vastuussa yksittäisistä asiakkuuksista, vaan asiakaspalveluun tulevien ongelmien ratkaisusta ja niiden ohjaamisesta tarvittaessa eteenpäin. (Nirpaz 2016, 90-91.)

4.6 Menestyksen mittarit

Jotta erilaisten toimenpiteiden vaikuttavuutta ja tiimien suorituskykyä voidaan arvioida luotettavasti, tulee asiakasmenestystoimintaa myös mitata. On tärkeää valita vain sellaisia suorituskyvyn mittareita (*KPI, key performance indicators*), jotka ovat merkityksellisiä kiintopisteitä yrityksen strategiaan painotuksiin nähden. Jos yrityksen resursseja aletaan keskittää liian moniin mittareihin, heikentää se huomattavasti yrityksen suorituskykyä. Tärkeintä on välttää juuttumista lyhytaikaisiin mittareihin, kuten liidien ja marginaalien määrään, sillä ne eivät useinkaan ole suoraan hyödyllisiä kasvun ja muutokseen tähtääville yrityksille. (Openview 2018, 24-28.)

Mittareiden valinnassa voidaan käyttää kolmivaiheista arviointiprosessia:

1. Organisaation maturiteettitasoon perustuva toteutuskelpoisuus
2. Potentiaali yritykseen kohdistuville vaikutuksille
3. Suhde asiakkaan määritelmään menestyksestä (Openview 2018, 29-30).

Mittareiden valintaa rajoittaa organisaation kyky seurata ja laskea erilaisia mittareita. Kehittyneemmät tunnusluvut vaativat syvällisempää tietoa ja kehittyneempää tekniikkaa, koska niiden seuranta on vaikeaa ja suuritöistä varsinkin matalilla maturiteettitasoilla. Yrityksen toimintaympäristön vertailuanalyysi voi auttaa tunnistamaan parhaita mahdollisuuksia niiden alueiden osalta, joissa asiakasmenestyksen strategiasta on eniten hyötyä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Erityisen tärkeää on, että jokaista valittua tunnuslukua tulisi arvioida sen mukaan, kuinka suora ja suuri ajuri se on yrityksen asiakkaiden menestykselle. (Openview 2018, 29-30.)

Miten asiakkaat sitten määrittelevät menestyksensä? Koska menestyksen määritelmä asiakkaille on aina yksilöllinen, ei sitä kannata lähteä etukäteen arvaamaan tai päättämään. Hyvä lähtökohta on pyrkiä kartoittamaan, mikä asiakasta motivoi käyttämään yrityksen tuotetta tai palvelua, mikä hänen asemansa omassa organisaatiossa on ja miten hänen menestyksensä olisi mitattavissa. Kun määritelmä on selvitetty, on asiakasta helpompi ohjata menestymään palvelun käyttämisessä ottamalla huomioon asiakkaan toimintaympäristö ja halutut tulokset sen sijaan, että keskityttäisiin vain esimerkiksi palvelun käyttöasteen tunnuslukuihin. (McClafferty 2015.) Lisäksi on tärkeää kartoittaa asiakkaan polku ja tunnistaa sen tärkeimmät konversiopisteet, joiden avulla mittareiden valintaa on helpompi rajata (Openview 2018, 34).

Mittarit voidaan jakaa esimerkiksi taloudellisiin mittareihin, asiakassuhteen tilaa (*customer health*) mittaaviin sekä tiimin suorituskyvyn ja palvelun käyttöasteen mittareihin (ClientSuccess 2017, 6-50). **Taloudelliset mittarit** tarjoavat yleiskuvan organisaation tilanteesta ja ne soveltuvat hyvin pitkän aikavälin kasvun ja skaalautuvuuden mittaamiseen (ClientSuccess 2017, 7). **Asiakassuhteen tilaa**, eli terveyttä mittaavat mittarit auttavat tunnistamaan asiakkaita ja käyttäjiä, jotka saavat lisäarvoa palvelusta ja jotka todennäköisesti joko uusivat tilauksensa tai lopettavat palvelun. Tuotteen ominaisuuksien käytön mittaamisen lisäksi on hyvä mitata myös kokonaisvaltaisesti asiakkaan lähettämiä muita signaaleja. Asiaksmenestyksen koostuessa vahvasti myös asiakaskokemuksesta, ovat näissä käytetyt mittaritkin osittain samoja. (ClientSuccess 2017, 19.)

Usein puhutaankin asiakkaan terveysindeksistä (*customer health score*), jonka idea perustuu siihen, että asiakkaat lähettävät jatkuvasti erilaisia signaaleja, jotka kertovat palvelun käytön sujuvuudesta. Sen tarkoitus on kertoa, saavatko asiakkaat tarvitsemansa hyödyn ja positiivisen kokemuksen palvelun käytöstä ja toisaalta se myös kertoo palveluntarjoajalle, miten asiakaspolun eri vaiheita voidaan kehittää. (Vaidyanathan & Rabago 2020, 127-128.) Terveysindeksiin on tärkeää sisällyttää dataan ja käyttötietoihin perustuvia indikaattoreita esimerkiksi asiakkaan sitoutumisesta, koska tyytyväisyyttä, uskollisuutta ja muita vuorovaikutussuhteita kuvaavat tulokset perustuvat yleensä johonkin tiettyyn tai tiettyihin kohtaamisiin, eivätkä ne itsessään vielä riitä antamaan tarpeeksi monipuolista kuvaa asiakassuhteen tilasta. (Hochstein, Kocher, Mehta & Rangarajan 2020.)

Tiimin suorituskykyä mittaa parhaiten erilaisiin prosesseihin ja toimintoihin liittyvä mittarit. Vaikka liiketoiminnan ja asiakassuhteiden mittareihin vaikuttaa monet asiat, joita asiaksmenestyksiä ei voi toiminnallaan hallita, tulee tiimin tehokkuutta myös mitata mahdollisten sisäisten kehityskohteiden tunnistamiseksi. (ClientSuccess 2017, 43.) **Palvelun käyttöaste** eli tapa, jolla asiakkaat käyttävät palvelua voi myös kertoa useita asioita. On tärkeää pysytä tunnistamaan ominaisuuksia, joita asiakkaat eivät käytä ja käyttävät eniten, tai kuinka kauan tietyn ominaisuuden parissa vietetään ja miksi. Johtopäätösten osalta tulee kuitenkin olla varovainen – joskus jotain ominaisuutta tai palvelua joudutaan käyttämään, kunnes uusi ja parempi ratkaisu löytyy tilalle. Käyttötietoja tulisikin hyödyntää muiden mittareiden ohessa. (ClientSuccess 2017, 31.)

Mittareita valittaessa tulee lisäksi olla selvillä mittarin ensisijainen tavoite, kuinka tavoitteen saavuttaminen auttaa yritystä, mitä tavoitteiden saavuttamiseksi tulee tehdä sekä mikä käytettävissä oleva budjetti on. Tavoitearvoja asettaessa on myös hyvä tutkia (*benchmarking*) toimialan ja kilpailijoiden tyypillisiä tunnuslukuja ja toimivia käytäntöjä. (Openview 2018, 23-41.) Alla olevaan kuvioon

15 on kerätty tyypillisiä asiakasmenestyksen mittareita, niiden kuvauksia, laskutapoja sekä mittareihin liitettviä päämääriä. Mittarit on myös jaoteltu sen mukaan, tuottavatko ne arvoa suoraan asiakkaalle vai organisaatiolle.

KPI	DESCRIPTION	CALCULATION	ASSOCIATED GOALS	MEASUREMENT
NET RETENTION (€)	The total revenue retained year over year from previous year's customer base. (%)	Total Revenue from Customers Y2 / Total Revenue from Customers Y1	» Profitability » Revenue	» Customer Value » Company Value
NET PROMOTER SCORE (NPS)	Metric for assessing customer loyalty for a company's brand, products or services.	Promoters: 9–10, Passive: 7–8, Detractors: 0–6 % Promoters – % Detractors	» Operations Improvement » Profitability	» Customer Value
TIME TO FIRST VALUE / ONBOARDING	The time it takes from onboarding to a fully operational system and delivering value to the customer.	Date First Value is Achieved – Dave Onboarding of Customer Began	» Operations Improvement	» Customer Value
CUSTOMER EFFORT SCORE	A customer experience metric that measures how easy it was for a customer to take a specific action or make something happen.	Total Customer Effort Score / # Respondents in Time X	» Operations Improvement	» Customer Value
CUSTOMER ACQUISITION COST (CAC)	Refers to the resources that a business most allocate in order to acquire additional customers	Sum of all Sales and Marketing Expenses / Number of New Customers Added	» Profitability	» Company Value
CUSTOMER RETENTION COST (CRC)	The total expense a company incurs in retaining and cultivating its existing customers	Cost of: [CS Team + Account Management Team + Customer Engagement & Adoption Team (Systems & Programs) + Professional Services & Training] / No. of Active Customers	» Profitability	» Company Value
CUSTOMER CHURN RATE / UNIT CHURN	The percentage of subscribers to a service that discontinue their subscription to the service in a given period of time.	No. of customers lost in a time period / Total no. of customers at the start of the period.	» Profitability	» Company Value
CHURN (€)	Lost revenue due to downgrades and churn customers as a percentage of total recurring revenue	% MRR Churned = Churned MRR / Previous Months MRR	» Profitability » Revenue	» Company Value

Kuvio 15. Customer Success KPI metrics (mukaillen Openview 2018, 41).

Yllä olevasta kuviosta 15 käy ilmi asiakasmenestyksen perusindikaattoreina pidetyt mittarit. Analysoimalla dataa ja valitsemalla mittarit oikein organisaation maturaiteettitasoon peilaten voi yritys keskittyä niihin osa-alueisiin, jotka tuottavat parhaiten tuloksia. Esimerkiksi jos NPS on yrityksessä jo valmiiksi korkealla tasolla, ei sitä ole tarpeen priorisoida, vaan resursseja kannattaa käyttää sen sijaan jonkin muun osa-alueen parantamiseen. Lisäksi mittareiden valintojen perusteena kannattaa käyttää tukena toimialan vertailutietoja. (Openview 2018, 24-26.)

Jotkin mittarit myös korreloivat keskenään. Profitwellin tutkimuksen (Campbell 2019) mukaan hie-
man yllättäen NPS ja asiakaspoistuma harvoin korreloivat keskenään, mutta sen sijaan hyvien NPS-tulosten korrelaatio on vahvempi asiakassuhteen laajentamisen kautta muodostuvaan liike-
vaihtoon sen osalta, mitä parempi NPS-luku yrityksessä on. Erilaisten mittareiden, strategisen ma-
turaiteettitason ja teknisten edellytysten lisäksi asiakasmenestyksen tärkein elementti organisaation
sisällä kuitenkin yhtenäinen kulttuuri, jota ilman strategiaa ei ole mahdollista toteuttaa tehokkaasti.

4.7 Asiakasmenestyksen kulttuuri organisaatiossa

Asiakasmenestys on prosessi, joka koostuu tavoitteista, ihmisistä, luottamuksesta ja viestinnästä. Sen toteutumisen edellytyksenä on, että jokainen työntekijä ei ymmärrä pelkästään omaa tai ti-
minsä roolia sen osana, mutta myös sen, miten rooli tarkalleen integroituu asiakasmenestyksen
kokonaisuuteen. Asiakasmenestyksen tehokas toiminta vaatii organisaatiossa yleensä myös kult-
tuurimuutoksen. (Openview 2018, 30-31.) Kulttuurimuutos taas vaatii ensisijaisesti sen, että orga-
nisaatio kykenee kiteyttämään sen, mitä menestys sen asiakkaille ylipäätään tarkoittaa. Jos palve-
lua voidaan käyttää useilla eri tavoilla, on hyvä määritellä muutama yleisin käyttötapa tai asiakas-
profiili, joille menestyksen merkitys voidaan erikseen määritellä. Jos tavoitetta ei määritellä ollen-
kaan, on koko organisaation sitouttaminen toimenpiteisiin haastavaa, jos menestystekijät voivat
olla mitä tahansa. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, 174.)

Jokaisella yrityksellä on rajalliset resurssit ja tiettyyn asiaan panostaminen yleensä tarkoittaa, että
johonkin toiseen asiaan ei voida samaan investoida. Jokaisen yrityksen olisi kuitenkin hyvä pohtia,
priorisoidaanko muiden toimintojen tarpeita jatkuvasti asiakasmenestykseen vaikuttavien ominai-
suuksien ohi ja silti ihmetellään, miksi tulokset ovat samoja? (Mehta, Steinman & Murphy 2016,

174.) Jos asiakasmenestykseen ei investoida, ei voi odottaa tapahtuvan muutosta. On myös helpompaa luoda suotuisa ilmapiiri asiakasmenestyksen toteuttamiselle heti yrityksen alkuvaiheissa sen sijaan, että siihen aletaan kiinnittää vasta myöhemmin huomiota. (Client Success 2017, 6.)

Strategiatyötä on pidetty johdon tehtävänä, mutta hierarkkinen tapa ymmärtää strategiatyö ei riitä siihen hyödyllisen osallistumisen tai todellisen muutoksen aikaansaamiseksi. Suunnittelun ja toteutuksen väliin jää helposti kuilu ja haasteena onkin saada henkilöstö toteuttamaan johdon tekemät suunnitelmat, mikäli niihin ei osallisteta johdon ulkopuolisia tahoja. Mikään strategia tai tulkinta ei toteudu täysin ennen kuin myös henkilöstö tulkitsee sitä omassa toiminnassaan. Tästä syystä juuri dialoginen strategiatyö on myös asiakasmenestyksen osalta erityisen tärkeää. Strategisen työn tueksi vaaditaan teknologiaa, mikä on toisaalta myös haaste: muutokset toimintaympäristössä ovat useimmiten teknologiajohtaisia, mutta jokaisen aikakauden strategiatyö tapahtuu omaan aikaan ja kulttuuriin sidotun teknologian kautta. (Mantere, Suominen & Vaara 2012, 30-31, 160.)

Organisaation kulttuurin täytyy lisäksi perustua yrityksen arvoihin ja toiminnan tarkoitukseen. On erityisen tärkeää, että myös itse toiminta on linjassa arvoihin nähden – ydinarvojen mukaan tulee toimia asiakasmenestyksen tiimin toiminnan lisäksi myös uusien työntekijöiden palkkaamisessa, kouluttamisessa, päivittäisissä keskusteluissa ja tavoitteiden asettamisessa. Hyvä signaali asiakasmenestyskulttuurista on se, että yritys on jatkuvasti ennakkoiden yhteydessä asiakkaisiin, kuuntelee aidosti asiakkaitaan, pyrkii korjaamaan palautteen mukaiset epäkohdat ja parantaa jatkuvasti kokonaisvaltaista asiakaskokemusta. Mikäli yritys keskittyy asiakkaidensa menestykseen ainoastaan saadakseen taloudellista hyötyä ja palautteeseen ja signaaleihin reagoidaan vasta kun asiakas on jo lähtemässä, on kulttuurin aitoudessa jotain pahasti vikana. (ClientSuccess 2017, 12.)

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käyn läpi kehittämisprosessin vaiheet, kehittämisprosessin aikana syntyneet tuotokset sekä tuotoksiin vaikuttaneet seikat. Tämän kehittämistyön tavoitteena on *luoda asiakasmenestyksen strategiaa tukeva mallinnettu palvelukonsepti, jonka avulla voidaan luoda yhtenäinen ja sujuva asiakaskokemus sekä mahdollistaa asiakkaan verkkoliiketoiminnan menestyminen sekä sen kehittäminen*. Tarkoitus on kartoittaa asiakasmenestyksen kehityskohtia erityisesti asiakaspalvelun näkökulmasta ja selkeyttää asiakaspalvelun roolia asiakaspolun eri vaiheissa ja koko konseptin osallisena. Kehittämistyössä kartoitetaan myös sitä, miten palveluprosessi skaalautuu asiakaspalvelun osalta esimerkiksi silloin, jos asiakasmäärä kasvaa nopeasti, pystytäänkö palvelua tuottamaan saman tasoisena esimerkiksi useammalla kielellä ja mitkä toiminnot tulisi tulevaisuudessa eriyttää asiakaspalveluprosessista. Tässä kehittämistehtävässä etsittiin vastausta kysymykseen:

- *“Miten asiakaspalveluprosessia voisi kehittää, jotta asiakkaille voitaisiin tarjota parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen lisäksi tarvittavat työkalut menestykseen?”*

Kehittämistyön tarkoitus on kartoittaa kehityskohtia erityisesti asiakaspalveluprosessin näkökulmasta, jolloin vahvasti muita toimintoja koskevat kehityskohteet rajattiin tarkemman kartoituksen sekä toteutuksen osalta pois työstä. Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön eteneminen eri vaiheissa ja myöhemmin tarkemmin myös lähestymistavan ja menetelmien valintaan vaikuttaneet seikat. Kehittämistyön aloitusvaiheessa määriteltiin alustava kehittämistehtävä ja sen rajaukset, hankkeessa mukana olevat toimijat, lähtökohdat sekä kehittämistehtävän onnistumiseen vaikuttavat seikat. Asiakasmenestyksen aihealueen laajuuden, kehitystyön rajatun aikataulun sekä muiden resurssitekijöiden takia päätettiin jo työn alkuvaiheessa rajata kehittämistyö koskemaan erityisesti asiakaspalveluprosessia sekä jättää suoran asiakasnäkökulman erillinen tutkiminen kehittämistyön ulkopuolelle ja sen sijaan hyödyntää jo tehtyjen tutkimusten kautta hankittua tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 24.)

Suunnitteluvaihe alkoi virallisesti tammikuussa 2020. Suunnitteluvaiheessa kehittämistyön osalta laadittiin kehittämissuunnitelma, johon kirjattiin ylös kehittämistyön tavoite, vaiheet, aikataulu ja alustava lähestymistapa ja menetelmät. Työskentelyä suunniteltiin mahdollisimman tarkkaan ja tu-

tustuttiin myös saatavilla olevaan kirjallisuuteen ja tieteellisiin julkaisuihin. Työstövaiheessa työskentelin kahden kuukauden ajan päivittäin materiaalien ja erilaisten digitaalisten aineistojen, dokumentointitapojen ja kehittämishakkeen eri toimijoiden kanssa ja pyrin arvioimaan samalla syntyneitä teoriapohjaa ennen varsinaisen kehittämistyön aloittamista. Kehittämistyö toteutettiin lopulta lähes kaikkien alun perin suunniteltujen metodien avulla, mutta suunnitellut erilliset asiantuntija-haastattelut päätettiin jättää toteuttamatta siitä syystä, että kaikki tarvittavat asiantuntijat osallistuvat prosessin joka vaiheeseen ja erillisten haastatteluiden toteuttaminen samojen tahojen osalta ei olisi luultavasti tuonut erityistä lisäarvoa kehittämishankkeeseen. Viimeistelyvaiheessa kehittämistyöprosessin aikana luodut dokumentaatiot ja tuotokset viimeisteltiin ja esiteltiin uuden hankitun tiedon lisäksi toimeksiantajaorganisaatiossa intensiivisen prosessin jälkeen huhtikuussa 2020.

Kehittämistyössä on hyödynnetty monipuolisesti erilaisia tietolähteitä ja eri asiantuntijoiden osaamista. Kokemuksellista ammattitietoa tarkasteltiin kriittisesti, jotta niitä voitiin käsitellä luotettavasti kehittämistyössä hyödynnettävänä tutkimuksellisenä tietona. Kehittämistyöprosessi eteni toiminnallisen kehittämistyön prosessin vaiheisiin, jossa organisaation tarpeista nousutta kehittämistarvetta pyrittiin ratkomaan käytännön parannuksien ja uudenlaisien ratkaisujen avulla. Konkreettisten mallinnusten lisäksi tavoite oli myös tuottaa uudenlaista ammatillista tietoa uudistaen osaamis- ja tietoperustaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19-20.)

5.1 Lähestymistapana palvelumuotoilu

Tutkimus oli laadullinen, eli kvalitatiivinen, koska siinä pyritään ymmärtämään todellisuutta laadullisten menetelmien, kuten aineiston kokoamisen ja analysoinnin, havainnoinnin sekä osallistavien menetelmien avulla. Kehittämistyössä uutta ilmiötä pyritään ymmärtämään paremmin ja laajemmin. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole kuitenkaan mahdollista saada tilastollisesti yleistettävää tietoa, eivätkä olemassa olevat teoriat usein ohjaa laadullisten menetelmien suunnittelua yhtä suuresti, kuin määrällisten menetelmien kohdalla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 105.) Kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin palvelumuotoilu, koska sen avulla voidaan hankkia syvällistä ymmärrystä asiakaskeskeiseen liiketoimintaan, luoda uudenlaista kilpailuetua ja tuoda ketteryyttä kehitystyöhön. Palvelumuotoilun valinta lähestymistavaksi tarjosi selkeän prosessin kehittämistyön tueksi monipuolisine työkaluineen, joiden avulla voitiin kehittää yrityksen strategiaa, prosesseja, palveluympäristöä sekä asiakaskontakteja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 71-73.) Palvelumuotoilulla

on usein merkittävä rooli digitaalisten palveluiden kehittämisessä, koska aineettomat palvelut saavat palvelumuotoilun prosessissa visualisoinnilla näkyvyyden jo kehittämisvaiheessa (Tuulaniemi 2011, 100).

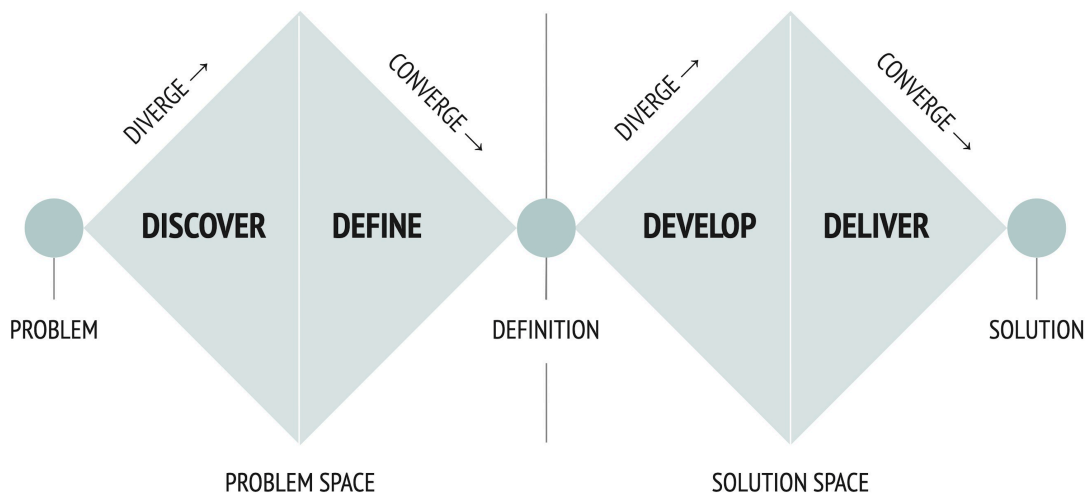
Palvelumuotoilun käsitteen määrittely yksiselitteisesti on haastavaa, mutta sen tarkoitus on tuoda palveluiden kehittämiseen uusia ajatuksia ja ennen näkemättömiä tulokulmia asiakaskokemuksen ja -tyytyväisyyden parantamiseksi (Tuulaniemi 2011, 12). Digitaalisessa maailmassa mikään idea tai tuote ei myöskään koskaan ole täysin valmis, vaan niitä kehitetään ja parannetaan jatkuvasti (Design Council 2015.) Se ei kuitenkaan tarkoita vain palvelun yksityiskohtien kehittämistä, vaan sitä voidaan soveltaa palvelun kehittämiseen kaikilla tasoilla: yrityksen strategiassa, liiketoimintamalleissa, prosesseissa, palveluympäristössä ja asiakaskontakteissa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 71).

Stickdorn & Schneiderin (2016, 34) mukaan palvelumuotoilussa on viisi periaatetta, joita ovat käyttäjäkeskeisyys, yhteiskehittäminen, ketjutus, visualisointi ja kokonaisvaltaisuus. Kun uutta palvelua suunnitellaan tai kehitetään, tulee palvelun keskiöön asettaa aina käyttäjä, eli asiakas. Palvelumuotoilun avulla voidaan keskittyä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin parantamalla esimerkiksi prosesseja, henkilöstön työtapoja ja vuorovaikutusta. Kriittisiä pisteitä voidaan mallintaa erilaisilla prosessimallinnuksilla, kuten esimerkiksi palvelupolun avulla. Palvelupolku taas muodostuu palvelutuokioiden lisäksi myös kontaktipisteistä, joita asiakas voi aistia kaikilla aisteillaan. Palvelumuotoiluun osallistuu eri alojen ammattilaisia, joiden tehtävänä on tuottaa palvelumuotoiluun teknistä-, tutkimus-, suunnittelu- ja liiketoimintaosaamista prosessin eri vaiheissa. (Tuulaniemi 2011, 69.)

Palvelumuotoilun tueksi on kehitetty runsaasti useita erilaisia prosessimalleja, joiden avulla voidaan helposti konkretisoida ja testata erilaisia aineettomia palvelukonsepteja. Yhteistä eri malleille on laaja tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi sekä erilaisten mallien ja prototyyppien ketterä mallinnus ja niiden testaus. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 71-74.) Palvelumuotoiluprosessien sisällöt, vaiheiden määrä ja termistöt voivat vaihdella paljonkin, mutta yhtenevää eri malleissa on etenemisjärjestys. Prosessi ei useinkaan ole lineaarinen, vaan esimerkiksi prosessin aikana ilmenneet ongelmat saattavat ohjata organisaation takaisin prosessin alkuun. (Design Council 2015.)

Tässä kehittämistyössä päätettiin soveltaa tuplatimanttimallia (*Double Diamond*), joka on yksi palvelumuotoilun yleisesti käytetyistä prosessimalleista. Se on Britannian muotoiluneuvoston (*British*

Design Council) vuonna 2005 esittelemä erityisesti innovaatiotyön kehittämiseen suunniteltu malli. Tuplatimanttimalli on kuvattu yksinkertaisena representaatiota prosessista, joka sisältää neljä päävaihetta: löydä (*discover*), määritä (*define*), kehitä (*develop*) ja toimita (*deliver*). Prosessi etenee divergentin ja konvergentin työskentelyn vaiheissa, joissa vuorotellen painotetaan näkökulman laajuutta ja syvällisyyttä sekä valintojen tekemistä. Prosessia on kuvattu tarkemmin alla olevassa kuviossa 16. Mallissa kertyneen ymmärryksen pohjalta kehitetään ratkaisuja, niitä testataan ja lopulta tuotetaan konsepti tuotteeksi tai palveluksi. (Design Council 2015.)



Kuvio 16. Kehittämistyön vaiheet tuplatimanttimallissa (mukaillen Design Council 2015).

Tuplatimanttimalityöskentelyä ohjaa lisäksi neljä keskeistä peruseriaatetta, joiden avulla kehittämistyö pyrittiin viemään läpi:

- Aseta ihmiset etusijalle
- Kommunikoi visuaalisesti ja osallistavasti
- Tee yhteistyötä ja luo yhdessä
- Toista (Design Council 2015.)

Periaatteet ohjaavat myös menetelmävalintoja. Palvelumuotoilulle on tyypillistä, että erilaisia menetelmiä hyödynnetään monipuolisesti. Prosessin alussa korostuvat menetelmät, joilla pyritään hankkimaan syvällinen tieto asiakkaista ja käyttötiedoista. Ideointivaiheessa käytetään yhteisöllisiä

menetelmiä ja mallinnus- ja testausvaiheessa korostuvat taas visualisointi ja prototypointi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 76-77.) Seuraavassa kappaleessa käydään tarkemmin läpi kehittämistyön vaiheet sekä siinä käytetyt menetelmät.

5.2 Vaiheet ja työkalut

Palvelumuotoiluprosessin vaiheisiin sisältyy perinteisesti useita eri metodeja, joista tässä työssä on hyödynnetty työpajoja, analysointia aiemmin toteutettujen tutkimusten ja käytettävissä olevan tiedon pohjalta sekä toimintaympäristön havainnointia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 75). Aineisto kerättiin tammikuu – maaliskuu 2020 välisenä aikana. Tuona aikana järjestettyjen työpajojen ja havaintojen perusteella tuotettiin aluksi kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa analyysi toimintaympäristöstä ja prosessin tunnistetuista kehityskohdista. Havainnointi oli aktiivista, systemaattista ja dokumentoitua ja sen avulla pyrittiin käyttötilanteiden syvälliseen ymmärtämiseen. Havainnointia tehtiin sekä asiakkaiden että työntekijöiden osalta, mikä oli luontevaa arkisissa palvelu- ja viestintätilanteissa. Tärkeän osan asiakasymmärryksestä muodosti myös saatavilla oleva käyttödata ja aiempien vuosien tutkimustulokset, jotka auttoivat muodostamaan tarpeeksi kattavan kuvan organisaation nykytilasta ja asiakasnäkemyksestä.

Vaiheessa 2 pyrittiin muodostamaan yhteinen ymmärrys hankitusta tietoperustasta ja kiteyttämään kehitystarpeet teemoittelun avulla. Kerätystä aineistosta pyrittiin myös rajaamaan pois ne asiat, jotka eivät vastaa kehittämistyön tutkimusongelmaan ja sitä kautta edistä kehittämistyön tavoitetta. Vaiheessa 3 korostuivat visualisointi ja prototypointi, ja vaiheen aikana tuotettiin lopulliset tuotokset kahden erikseen järjestetyn työpajan avulla. Vaihe 4 rajattiin kehittämistyöstä osittain pois toteutuksen osalta ja kehittämistyön alkuvaiheessa lähinnä aikataulusyistä ja kehittämistoimenpiteiden laajuuden takia. Kehittämistyössä hyödynnetyt menetelmät, työkalut ja tuotokset on jäsennelly alla olevaan kuvioon 17.

	METODI	VALINTAPERUSTE	OSALLISTUJAT & TIETOLÄHTEET	TUOTOKSET
VAIHE 1 » Löydä	Työpaja (Avoin)	Historiatieto, kehityskohteiden tunnistaminen ja rajaaminen	Asiakaspalvelutiimin jäseniä, johtoryhmän jäseniä, tiimipäälliköitä	Kuvaus ja analyysi toimintaympäristöstä ja prosessin nykyisistä kehityskohdista (Customer Journey, muistio)
	Toimintaympäristön analyysi ja havainnointi	Syvällisen tiedon hankkiminen, asiakasnäkökulman hyödyntäminen	Sisäinen dokumentaatio ja vertaisanalyysit, tutkimustulokset, käyttöanalytiikka	
VAIHE 2 » Määritä	Työpaja (Avoin)	Yhteisen ymmärryksen muodostaminen ja kehitystarpeiden kiteyttäminen	Asiakaspalvelutiimin jäseniä, johtoryhmän jäseniä, tiimipäälliköitä	Tunnistetut kehityskohdat kiteytetty asiakaspolku-mallinnukseen ja muistioon
VAIHE 3 » Kehitä	Työpaja (Johtoryhmä)	Johdon osallistaminen prosessin kehittämiseen	Johtoryhmän jäsenet	Customer Success-mittaristo
	Työpaja (Avoin)	Avainhenkilöiden osallistaminen prosessin kehittämiseen	Asiakaspalvelutiimin jäseniä, johtoryhmän jäseniä, tiimipäälliköitä, käyttöliittymä-suunnittelija	Organizational Charts, Service Blueprint, Customer Success Dashboard, Customer Success Journey Map
VAIHE 4 » Toimita	Rajattu osittain kehittämistyön ulkopuolelle – toteutus vuoden 2020 aikana			

Kuvio 17. Kehittämistyössä käytetyt metodit, valintaperusteet, tietolähteet ja niiden perusteella syntyneet tuotokset.

5.2.1 Vaihe 1 - Löydä

Tämän kehittämistyön ensimmäinen vaihe (*discover*) käynnistyi tammikuussa 2020 syvällisen asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen hankkimisella sekä nykytilan kartoittamisella. Aluksi syvennyn olemassa olevaan tietoon ja jo aiemmin yrityksen sisällä tehtyjen tutkimusten tuloksiin pyrkien osallistavin menetelmin yhdistämään kaiken ymmärryksen, jonka avulla toimintaympäristöstä saataisiin tarvittavan laaja ja kattava kuva. Ensimmäinen vaihe koostui henkilöstölle suunnatusta työpajasta sekä toimintaympäristön analyysistä ja erilaisten havaintojen kirjaamisesta. Työntekijöillä

on usein oman työnsä kautta tärkeää näkemystä kehittämistä kaipaavista toimintamalleista ja prosesseista, joiden kartoittaminen ja hyödyntäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä myös työntekijöiden sitouttamisessa tarvittavien muutosten toimenpanoon. Lisäksi asiakasrajapinnassa työskentelevät kuulevat asiakkailta usein sellaisia kehitysehdotuksia, joita ei välttämättä saada tietoon perinteisten palautteenantokanavien kautta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58-59.)

Avoimessa etäyhteyksien kautta järjestetyssä työpajassa kartoitettiin toimintaympäristön nykytilaa ja pyrittiin kartoittamaan jo yleisesti tunnistettuja kehityskohteita. Työpajassa hyödynnettiin lisäksi aivoriihityöskentelynä tunnettua *brainstorming* -menetelmää, jossa jokaisella oli mahdollista sanoa äänen ideoita, jotka kirjattiin ylös muistioon kehittämistyön seuraavaa vaihetta varten. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 44, 74). Työpajan etuna oli eri näkökulmien monipuolisuus ja työskentelyn joustavuus. Ensimmäisen vaiheen työpajan työskentelyn pohjilta laadittu muistio sisälsi ajatuksia kehittämisestä, vaiheistuksista, konkreettisista kehityskohteista sekä työkalu- ja menetelmäideoita seuraavaa vaihetta varten.

Tietolähteinä pyrittiin käyttämään havainnoinnin lisäksi mahdollisimman laajasti: niitä olivat esimerkiksi toimeksiantajayrityksen sisäinen dokumentaatio, käyttöanalytiikka sekä asiakaspalvelun tilastot sekä palautteet. Erilaisten menetelmien yhdistely ja useiden kevyiden työpajojen järjestäminen mahdollistivat tehokkaan työskentelyn rajatun aikataulun puitteissa. Työpajatyöskentelystä kirjatun muistion perusteella mallinsin alustavan digitaalisen mallinnuksen tyyppillisen palvelun käyttäjän asiakaspolusta (*customer journey*), jota kehitettiin edelleen toisessa ja kolmannessa vaiheessa sujuvammaksi. *Asiakaspolku*-mallinnuksen perusteella päätettiin mallintaa myöhemmin myös tarkemmin asiakaspalveluprosessiin keskittynyt palveluketjuanalyysi (*service blueprint*).

Työpajan pohjilta käytyjen keskustelujen ja huomioiden lisäksi käytin menetelmänä myös *benchmarkingia*, eli vertailuanalyysiä muiden alan toimijoiden toiminnan arvioinnin osalta. Analyysi pyrittiin rajaamaan suurimpiin kotimaisiin toimijoihin, koska niiden käytössä olevat resurssit ja kohdemarkkinat ovat parhaiten vertailukelpoisia suhteessa toimeksiantajayrityksen toimintaan. Kilpailutilanteesta oli asiakasmenestyksen osalta haastavaa tehdä suoria johtopäätöksiä, koska siitä ei ollut suoranaisesti mainintaa kyseistä termiä käyttäen tutkimuksessa läpikäytyjen suorien kotimaisen kilpailijoiden verkkosivuilla. Todennäköistä on, että useilla kotimaisista kilpailijoista on jonkinlaisia taustaprosesseja konseptin hyödyntämistä varten, mutta niitä ei oltu verkkosivuilla esitelty kovinkaan julkisesti. Menestykseen viittaavia termejä oli käytetty useiden yritysten markkinoinnissa tai listattu esimerkiksi yrityksen arvoissa, mutta tarkempaa tietoa siitä, miten menestystä tarkalleen

edistetään ei oltu sen tarkemmin myöskään eritelty. Asiakkaille oli suunnattu lähes jokaisella sivustolla erilaisia käyttöohjeita, ohjevideoita, blogeja ja muita tukipalveluita, kuten koulutuksia tuotteen käyttöön, mutta niiden merkitystä ei varsinaisesti oltu korostettu suurina menestystekijöinä. Asiakaspalvelu tapahtui pääasiassa sähköpostitse, puhelimitse tai sosiaalisen median yhteisöjen kautta. Osa järjesti säännöllisesti myös erilaisia työpajoja, jotka oli suunnattu aloittaville verkkokauppiaille. Tutustuminen muiden kotimaisten toimijoiden verkkosivuihin, käyttöohjeisiin, hallintapaneelien käyttöliittymiin sekä tukipalvelutarjontaan muodosti opinnäytetyöntekijälle kuvan siitä, miten asiakasmenestyksen periaatteita on hyödynnetty vertailun kohteina olleissa yrityksissä.

Myös toimeksiantajayrityksen nykyisestä asiakaspalveluprosessista pyrittiin muodostamaan mahdollisimman kattava käsitys. Asiakaspalvelussa työskenteli kehittämistyön aikana 6 työntekijää, jotka osallistuivat asiakaspalvelutyön eri vaiheisiin aina ensimmäisen tason tuesta teknisempiin selvitystöihin sekä prosessien kehittämiseen. Asiakaspalvelun päätavoite oli auttaa asiakkaita ratkaisemaan ilmenneitä ongelmia mahdollisimman nopeasti sekä ohjaamaan asiakkaita tarvittaessa eri asiantuntijoiden tuottamien lisä- ja asiantuntijapalveluiden piiriin. Toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelun taso oli lähtötietojen perusteella jo nykyisellään erittäin hyvällä tasolla. Asiakaspalvelun tilastoja tutkimalla huomattiin, että esimerkiksi asiakaspalvelun NPS-indeksi oli koko mittaushistoriansa aikana vuosien 2017-2020 välillä ollut keskimäärin 75. Kyselyyn oli tarkasteluhetkellä maaliskuussa 2020 vastannut yhteensä 2190 asiakasta. SaaS-palveluilla keskimääräinen NPS-indeksi on maailmanlaajuisesti 30. Arvoa 0-30 välillä pidetään yleisesti hyvänä tuloksena ja yli 70 arvoja erinomaisina. (Temkin Group 2018.)

NPS-kyselyitä lähetettiin asiakkaille automaattisesti aina sen jälkeen, kun asiakas oli ollut yhteyksissä sähköpostitse asiakaspalveluun. NPS-kyselyn lisäksi tyytyväisyyttä kartoitettiin sekä tyytyväisyyskyselyn (*CSAT, arviot palvelukanavasta riippuen joko 1-10 tai 0-100%*) että (*CES, avoin palautekysely*) arviointien avulla. Tyytyväisiä saamaansa palveluun saatavilla olevan datan perusteella olivat keskimäärin 95% vastanneista. Asiakaspalvelukanavia olivat perinteisen sähköpostin ja puhelintuen lisäksi myös kotisivuilta sekä palvelun hallintapaneelista löytyvä chat-palvelu sekä sosiaalisen median kanavat ja suljettu kauppiasyhteisö Facebookissa. Asiakaspalveluprosessissa seurattiin viikoittaisissa kehityspalavereissa valittuja asiakaspalvelun tunnuslukuja, kuten viestimääriä, ensimmäistä vastausaikaa ja tyytyväisyyttä palveluun. Ensimmäinen vastausaika oli pudonnut huomattavasti vuoden 2017 jälkeen erityisesti chat-palvelun käyttöönoton ja siihen liittyvien kehitysprojektien myötä. Chat-palvelun aloitushetkellä keskimääräinen vastausaika oli noin 30 mi-

nuuttia, mutta tarkasteluhetkellä maaliskuussa 2020 ensimmäisen vastausajan mediaani chat-palvelussa oli pysynyt alle 10 minuutin syyskuusta 2019 lähtien. Nopeisiin vastausaikoihin ja asiakaspalvelun laatuun panostettiin myös sen takia, että nämä tekijät olivat osoittautuneet erillisissä asiakaskyselyissä asiakkaille eniten arvoa tuottaviksi tekijöiksi.

Toimeksiantajayrityksessä on aikaisempina vuosina tutkittu laajasti asiakasnäkökulmaa ja erityisesti verkkokaupan käyttöönotossa ilmeneviä haasteita ja esteitä palvelun käyttöön sitoutumisessa. Eräessä vuonna 2018 ulkopuolisen tahon toimesta toteutetussa tutkimuksessa tutkittiin erityisesti palvelun *onboarding*-vaihetta ja sen rakennetta asiakasnäkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltiin lisäksi 18 *onboarding*-vaiheessa olevaa asiakasta ja tulokset koostettiin erilliseen taulukkoon. Tutkimuksen aikana tutkija loi lisäksi käyttökokemuskartan, johon kirjattiin käyttäjän tuntemuksia erilaisista onnistumisista sekä turhautumisen aiheista. Vastausten perusteella muodostettiin myös erilaisia käyttäjäprofileja. Tutkimuksessa selvisi, että palvelun käyttöönotto tapahtui tietoteknisiltä taidoiltaan eri tasoilla käyttäjillä useilla eri tavoilla, mikä voi johtua joko siitä, että yksilöillä on hyvin erilaisia tarpeita tai siitä, ettei käyttöönottoa oltu ohjeistettu ohjelmiston tasolla tarpeeksi selkeästi. Tutkimuksen mukaan haasteita käyttäjille tuotti eniten verkkokaupan ulkoasun muokkaaminen vastaamaan kauppiaan tarpeita sekä tiettyjen erikseen nimettyjen ominaisuuksien käyttäminen. Näitä tutkimuksessa esiin nousseita kehityskohteita ei kuitenkaan oltu vielä edistetty, joten kyseisessä tutkimuksessa tunnistetut haasteet kirjattiin vielä kehittämistyön muistioon, jotta niihin voitiin palata myöhemmin kehittämisprosessin vaiheissa 2 ja 3.

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa kävi lisäksi ilmi, että yksi suurimmista kehityskohdista toimeksiantajaorganisaation sisällä nykyisessä toimintamallissa oli epäselvät roolit eri tiimien hoitaessa erilaisia työtehtäviä hajautetusti resurssien sallimissa puitteissa. Asiakasmenestyksen edistämisen osalta ei ollut olemassa erillistä tiimiä, vaan rutiinitehtäviä hoitivat pääasiassa osa asiakaspalvelun työntekijöistä. Asiakaspalvelun työntekijöiden tehtäviin kuului esimerkiksi sellaisten asiakkaiden kontaktointi, joiden epäiltiin harkitsevan verkkokaupan lopettamista. Sen lisäksi kontaktoitiin ja autettiin myös sellaisia asiakkaita, joiden oli havaittu tarvitsevan mahdollisesti apua verkkokaupan julkaisun tai sen ylläpidon osalta, mutta jotka eivät olleet aiemmin olleet asiakaspalveluun yhteydessä. Tällaiset asiakkaiden kontaktoinnit perustuivat erilaisiin signaaleihin, joiden ei kuitenkaan koettu indikoivan tarpeeksi hyvissä ajoin mahdollisista ongelmista. Lisäksi tietyt asiakaspalvelijat osallistuivat erillisten asiakasprojekteina toteutettujen ulkoasuprojektien osalta hoittamaan tarvittavilta osin asiakastuelle tyypillisesti kuuluvia tehtäviä, jotta projektityöntekijät voisivat

keskittyä parhaalla mahdollisella tavalla verkkokaupan visuaalisen ilmeen kehittämiseen ja ulkoasuprojektin toimittamiseen. Haasteita kuitenkin ilmeni myös näissä toiminnoissa erityisesti vastuutusten ja viestinnän osalta, kun projektin tilannut asiakas ei välttämättä ollut täysin tietoinen siitä, keneen hänen oletettiin olevan yhteydessä erilaisissa asioissa. Myös organisaation sisällä oli välillä epäselvää, kenen vastuulle mikäkin toiminto tarkalleen kuului. Asiaksmenestysstrategian maturaiteettitasoa organisaatiossa kuvasi parhaiten taso 1 (*ad-hoc*), koska työntekijöiden oli pyrittävä reagoimaan kaiken tasoisiin saamiinsa signaaleihin, asiaksmenestys sekoittui käsitteenä organisaation sisällä usein perinteiseen asiakaspalveluun ja poikkeuksia koettiin olevan enemmän kuin yhtenäisiä prosesseja. Kehittämistyön vaihe 1 muodosti kattavan kuvan organisaation nykytilasta, toimintaympäristöstä ja alustavista kehityskohteista, joita alettiin myöhemmissä vaiheissa työstämään lisää työpajojen ja mallinnusten avulla.

5.2.2 Vaihe 2 - Määritä

Kehittämistyön toisessa vaiheessa (*define*) jatkettiin työpajatyöskentelyä ensimmäisen vaiheen työpajan sekä muistioon kerätyn tietoperustan pohjilta. Vaiheen tavoitteena oli jatkokehittää ensimmäisessä vaiheessa luotua digitaalista asiakaspolku-mallinnusta, pyrkiä määrittelemään tarkemmin tunnistettuja kehityskohteita, tekemään valintoja kehityssuuntien välillä ja priorisoimaan niitä. Koska kerätyn tiedon visualisointi aloitettiin digitaalisesti jo kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa, sujui laajan tietoperustan kuvaaminen luontevasti ja mallinnusten muokkaaminen onnistui myös myöhemmissä vaiheissa vaivattomasti. Visualisointia voidaan käyttää muotoiluprosesseissa sekä suunnittelu- että kommunikointivälineinä, ja sen etuna onkin, että konseptista syntyy nopeasti jo suunnitteluvaiheen aikana testattavissa oleva prototyyppi. (Tuulaniemi 2011, 115.)

Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa oli ilmennyt, että aikaisempien tutkimusten mukaan suurimmat haasteet erityisesti *onboarding*-vaiheessa olivat verkkokaupan visuaalisen ilmeen muokkaaminen kauppiaan toiveita vastaavaksi ja se, että kaupan rakentamisen kokonaisuus ja muutamat julkaisuun vaadittavat toimenpiteet ennen kaupan julkaisua koettiin sekaviksi. Kehittämistyön toteuttaja oli jo aiemmin tuottanut projektituotantoon hyödynnettäväksi erikseen asiakkaille toimitettavan PDF-muotoisen *Tarkistuslista*-dokumentin, jossa oli koottu yhdelle sivulle kaikki verkkokaupan julkaisuun vaadittavat toimenpiteet. Projektituotannon asiakkaiden keskuudessa tarkistuslista oli koottu hyödylliseksi ja tästä syystä sen vaikutusta testattiin heti kehittämistyön alussa myös

siten, että tarkistuslista lähetettiin kaikille asiakkaille automaattisesti erillisen asiakasviestintään keskittyvän ohjelmiston (*Ohjelmisto X*) kautta. Ongelmaksi muodostui kuitenkin se, että vain harva asiakas latsi erillisen tarkistuslistan käyttöönsä viestin vastaanottamisen hetkellä, joten sen vaikutukset jäivät lähes olemattomiksi. Projektituotannossa oli myös käytäntönä se, että erillisten projektiasiakkuuksien kanssa järjestettiin myös yhteisiä etäpalavereita, joissa käytiin tarkistuslistan sisältö yhdessä läpi asiakaspalvelun edustajan ja projektipäällikön läsnä ollessa. Tällöin asiakkailla oli mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä liittyen julkaisun toimenpiteisiin. Tämä toimintamalli oli koottu hyödylliseksi projektiasiakkuuksien keskuudessa, mutta koska vastaavaa palvelua ei voitu tarjota henkilöresurssitekijöiden takia kaikille asiakkaille samassa laajuudessa, ei kyseistä palvelua voitu laajemmin hyödyntää. Tästä syystä päädyttiin siihen, että yksilöllisten käyttökoulutusten sijaan pyritään kehittämään palvelua kaikille helppokäyttöisemmäksi ohjelmiston käyttöliittymän ta-solla, jotta toiminnallisuus saataisiin tuotettua kaikille asiakkaille yhtäläisesti ja prosessia on mahdollista skaalata myös tulevaisuudessa.

Kaupan rakentamisen ja tarkistuslistan tueksi oli jo ennen kehittämistyön aloittamista saatavilla paljon ohjemateriaaleja myös video- ja tekstimuotoisena. Lisäksi asiakkaille tarjottiin erilaisina selaimen kautta toteutettuina webinaareina ilmaisia käyttökoulutuksia sekä monipuolisempia maksullisia koulutuksia, jotka keskittyivät verkkoliiketoiminnan laajentamiseen erilaisten tukipalveluiden avulla. Asiakkaille lähetettiin myös asiakaspalveluviestintään keskittyneen *Ohjelmisto X*:n kautta erilaisiin segmentteihin ja triggereihin perustuvaa viestejä automatisoidusti. Lisäksi käytössä oli osittain myös viestintään keskittynyt *Ohjelmisto Y*, jonka avulla kerättiin tuotekehitykselle dataa erilaisten ominaisuuksien käytöstä, ja jonka kautta oli luotu erilaisia tuotekierroksia (*product tours*) kauppiaille ohjelmiston käytön tueksi. Ongelmaksi oli kuitenkin muodostunut se, että koska tuotekierroksia ei oltu tarkemmin dokumentoitu ja tuotekierrokset toimivat erillään muusta asiakasviestinnästä, oli data pirstaloitunut eri ohjelmistojen välille eikä sitä voinut täysin hyödyntää erilaisten automatisointien osalta. Lisäksi esimerkiksi markkinointi- tai asiakaspalvelutiimillä ei ollut käsitystä siitä, miten asiakkaita tarkalleen ohjattiin ohjelmiston käytössä, joten muun automaattisen asiakasviestinnän kehittäminen oli haastavaa. Tästä syystä koettiin, että viestintä- ja käyttöönottoprosessia tulisi kehittää, jotta sitä olisi mahdollista skaalata myös tulevaisuudessa.

Vaikka toimeksiantajayrityksen tuottama verkkokauppapalvelu tunnettiin yleisesti helppokäyttöisestä hallintapaneelistaan, tuotti varsinaisen verkkokaupan ulkoasun hallinnointi aiemmin toteutetun *onboarding*-tutkimuksen mukaan joillekin erityisesti aloittaville kauppiaille haasteita. Kaupan visuaalisen ilmeen muuttaminen oli kehittämisprojektin alussa toteutettu siten, että kauppiaille oli

mahdollista käyttää joko erikseen ostettua valmisteemaa, täysin kustomoituna asiakasprojektina toteutettua ulkoasua tai sitten hyödyntää jotain palveluun kuuluvista viidestä ilmaisesta ulkoasuteemasta. Ulkoasuteema palvelussa on mahdollista toteuttaa myös kauppiaan itsensä tai ulkopuolisen tahon toimesta käyttämällä HTML-merkkausta, CSS-tyylejä ja ohjelmiston omia komentoja eli Interface-tageja, joilla tulostetaan valmiita verkkokaupan komponentteja, kuten tuotteiden tietoja, painikkeita, lomakkeita ja muita käyttöliittymäelementtejä. Toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelu toteutti myös veloituksetta paljon erilaisia pieneksi luokiteltavia kauppohen muutostöitä ja auttoi kauppiaita tekemään niitä myös itse. Koska ulkoasun valinnasta ei kuitenkaan ollut käyttöliittymän tasolla selkeitä ohjeita, aiheutti se usein kysymyksiä asiakaspalvelussa ja oli usein syynä myös palvelun lopettamiseen erillisten lopettamiskyselyiden mukaan. Asiakaspalvelun rooli verkkokauppojen ulkoasujen muokkaamisessa oli kuitenkin epäselvä, koska muutoksia ei voitu kaikille toteuttaa myöskään teknisistä syistä, eikä prosessi sellaisenaan soveltunut skaalattavaksi.

Kehittämistyön toisessa vaiheessa pyrittiin valitsemaan kehityssuuntia havaintojen ja kehittämistyön aikana esiin tulleiden seikkojen perusteella. Todettiin, että edellä kuvatut haasteet tulisi ensisijaisesti ratkaista käyttöliittymän tasolla ja tästä syystä päätettiin aloittaa kehittämistyön rinnalle kokonaan erillinen kehitysprojekti vastaamaan erityisesti aloittavien kauppioiden haasteita *onboarding*-vaiheessa, koska asiakaspalvelun mahdollisuudet vaikuttaa käyttöliittymän tasolla ilmenneisiin ongelmiin olivat erittäin rajatut. Lisäksi asiakasmenestyksen mittareita, sisäisiä prosesseja ja roolituksia päätettiin alkaa mallintamaan selkeämmiksi johtoryhmän tasolla.

5.2.3 Vaihe 3 - Kehitä

Kehittämistyön kolmas vaihe (*develop*) käynnistyi asiakasmenestyksen strategisen linjauksen selkeyttämisellä sekä varsinaisen toiminnan mallintamisella tiimitasolla. Mallinnus- ja testausvaiheessa korostuvat erilaisten mallinnusten rakentaminen nopeasti ja niiden kehittäminen edelleen jo kehittämivaiheessa saatujen havaintojen ja palautteiden perusteella (*lean service development*). (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 78.) Kaikki mallinnukset toteutettiin digitaalisessa muodossa.

Kehitysvaiheen mallinnukset päätettiin jakaa jo alussa kolmeen tyyppiin: organisatoriset mallinnukset, prosessimallinnukset sekä mittaristot. Organisatoristen mallinnusten ja mittaristojen todettiin

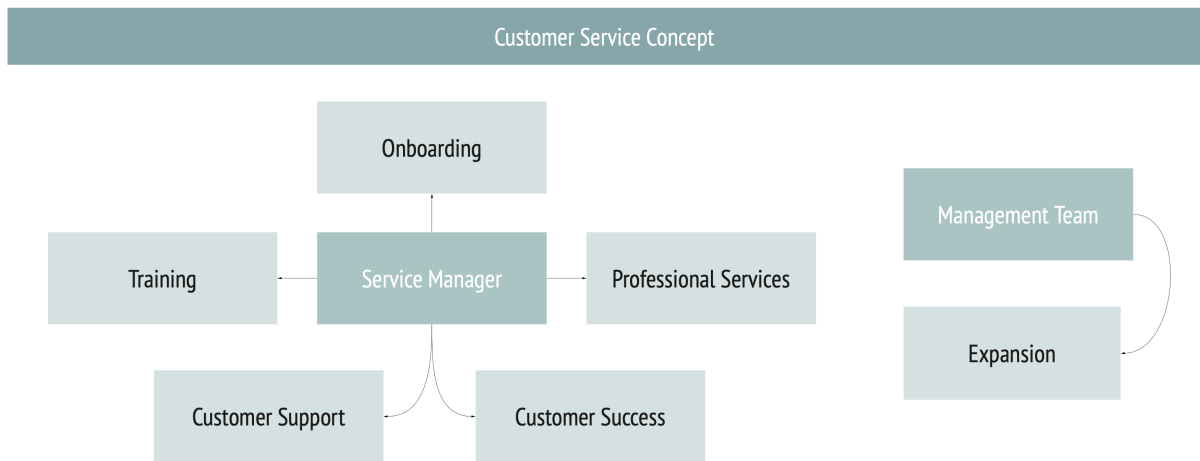
olevan luonteeltaan sellaisia, jotka voidaan julkaista myös kehittämistyön tuloksissa. Prosessimallinnuksien osalta päädyttiin jo kehittämisvaiheen aikana siihen, että koska ne sisältävät toimeksiantajayrityksen liiketoimintatietoja, ja prosessimallinnukset olisivat tällöin suoraan myös esimerkiksi kilpailijoiden hyödynnettävissä, tullaan ne poistamaan työstä Julkisuuslain 621/1999 24§ kohtien 17 ja 20 mukaisesti.

Tehokas asiakasmenestyksen strategia on monialainen ja sidoksissa yrityksen jokaiseen toimintoon. Tästä syystä ensimmäisessä mallinnuksessa kirjattiin asiakasmenestyksen strategian vaikutuspiirissä olevat osaprosessit alla olevaan kuvioon 18, jossa pyrittiin selkeyttämään lisäksi myös organisaation rakennetta. Rakenne muodostuu toimitusjohtajan, hallituksen ja johtoryhmän lisäksi viidestä eri ydintoiminnosta: tuotekehityksestä, markkinoinnista, myynnistä, asiakaspalvelusta ja asiakasprojekteista. Vaikka esimerkiksi myös prosessit, kuten HR ja rekrytointi sekä laskutus kuuluvat myös osaltaan asiakasmenestyksen strategiassa huomioitavien osaprosessien piiriin, päätettiin ne selkeyden vuoksi jättää mallinnuksesta pois.



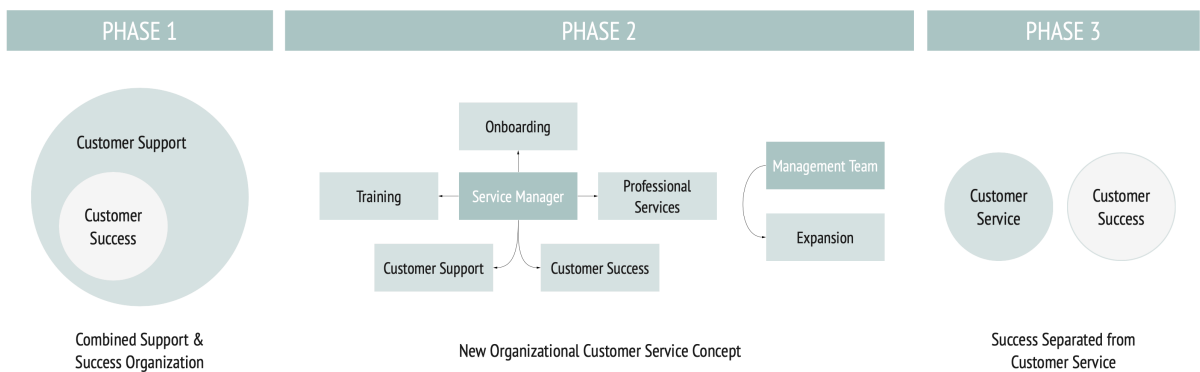
Kuvio 18. High-Level Organizational Chart.

Organisaation rakenteen kuvaamisen jälkeen mallinnettiin kehittämistyön aikana tarkentunutta asiakaspalvelun roolia kuvaava mallinnus. Alla olevassa kuviossa 19 on kuvattu asiakaspalvelukonseptiin kuuluvat alaprosessit, joita ovat asiakaspalvelu, asiakasmenestys, asiantuntijapalvelut, koulutus ja onboarding. Mallinnusta työstettiin samanaikaisesti eteenpäin, kun alettiin määrittämään asiakaspalveluprosessin tulevia kehitysvaiheita.



Kuvio 19. New Organizational Customer Service Concept.

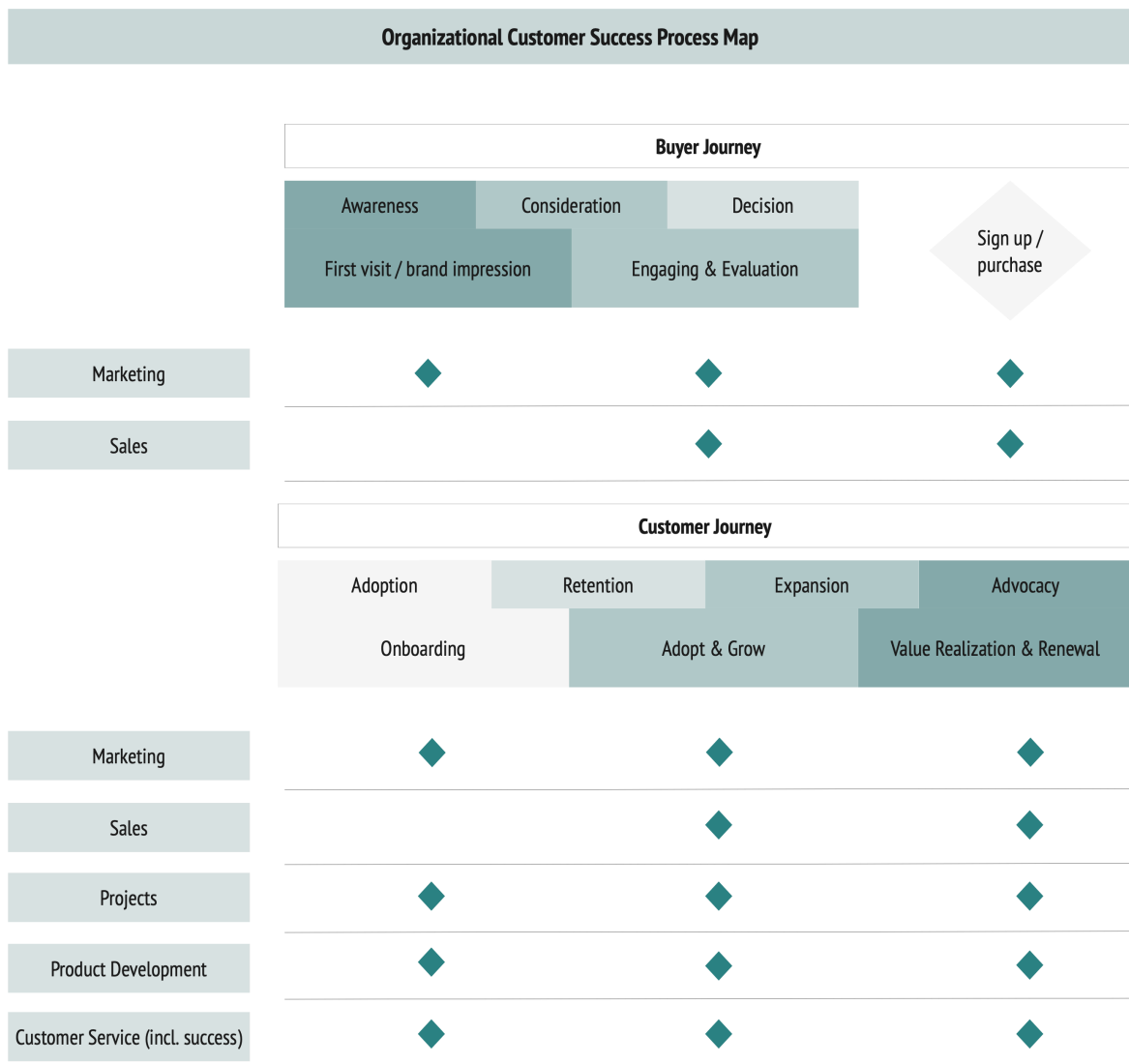
Kuten kehittämistyön tietoperustassa kävi ilmi, sisällytetään asiakasmenestyksen toimintoja usein asiakaspalveluprosessiin niiden samankaltaisuuksien vuoksi. Usein asiakasmenestys erotetaan kuitenkin omaksi toiminnokseen sitten, kun yrityksellä on siihen tarvittavat henkilöresurssit käytettävissään. Tämä perustuu siihen, että molemmat tiimit palvelevat lopulta hyvin erilaista yleisöä, työn tekeminen vaatii hyvin erilaisia taitoja ja molempien tulee voida keskittää resurssinsa omiin tavoitteisiinsa, jotka eroavat käytännön tasolla toisistaan hyvinkin paljon. Tästä syystä myös toimeksiantajayrityksessä vaiheistettiin asiakasmenestyksen erottamisen vaiheet asiakaspalveluprosessista kuviossa 20 esiteltyihin vaiheisiin 1-3, sillä asiakaspalvelun operatiivinen päätavoite on reagoida asiakkaiden tarpeisiin ja asiakasmenestyksen taas ennakoida niitä. Vaihe 1 kuvasi nykytilaa, vaihe 2 tilannetta kehittämistyön jälkeen ja vaihe 3 asiakaspalvelun ja asiakasmenestyksen prosessien tulevaa tilaa. Vaiheistus tulisi toimimaan myös pohjana myöhemmin kehittämistyön aikana mallinnettavalle asiakaspalveluprosessille.



Kuvio 20. Phases of Customer Success Organizational Structure.

Tässä yhteydessä todettiin myös, että asiakasmenestyksen toimintojen vastuutusten osalta on tärkeää määritellä vaiheistuksen lisäksi myös vastuut suhteessa asiakaspolun kehitysasteeseen. Asiakaspolun kehitysaste päätettiin jakaa tässä vaiheessa vain kahteen vaiheeseen (*onboarding* ja *expansion*), joista *onboarding*-vaiheen toteutus säilyisi vaiheessa 2 osittain asiakaspalvelu- ja menestysprosessilla ja *expansion*-vaiheen päävastuu siirtyisi johtoryhmälle. Näille eri kehitysasteille määriteltiin myöhemmin kehittämistyön aikana myös omat mittaristonsa asiakaspolun mallinnuksessa. Yllä olevassa kuviossa 20 esitetty vaihe 3 tulitisiin toteuttamaan myöhemmin erillisenä kehitysprojektina sitten, kun suuremmat henkilöresurssit mahdollistaisivat prosessin skaalaamisen ja toiminnan laajentamisen. Tuolloin asiakaspolun kehitysasteiden vastuutus tehtäisiin uudelleen ja niihin lisättäisiin myös *retention* ja *advocacy*-vaiheet, jolloin tarkempia kehitysasteita olisi kahden sijaan neljä. Kyseiset vaiheet on kuitenkin prosessimallinnuksissa huomioitu jo nyt, mutta mittaristot on jaettu vain kahteen asiakaspolun kehitysasteeseen.

Osto- ja asiakaspolun vaiheita mallinnettiin ja vastuutettiin yleisellä tasolla organisaatorakenteen osalta. Alla olevassa kuviossa 21 on eritelty eri prosesseille määritellyt vastuualueet suhteessa ostopolun ja asiakaspolun vaiheisiin. Jokaiselle prosessille on tarkoitus mallintaa tarkempi palveluketjuanalyysi (*service blueprint*) erillisen mallinnuksen avulla myöhemmin, mutta kehittämistyössä mallinnus tehtiin valmiiksi asiakaspalveluprosessin osalta kehittämistyön tavoitteen mukaisesti.



Kuvio 21. Organizational Customer Success Process Map.

Näiden organisatoristen mallinnusten lisäksi mallinnettiin siis myös prosessikaaviot *Customer Success Journey Map* ja *Customer Service Blueprint*. Customer Success Journey Map, eli asiakasmenestyksen polun mallinnus perustui aiemmin kehittämistyön aikana mallinnettuun asiakaspolkuun (*customer journey*), johon oli mallinnettu tyypillisen asiakaspolun eri vaiheet ja niihin liittyvät tunnistetut kehityskohdat. *Customer Success Journey Map* -mallinnus oli jaettu neljään eri asiakaspolun vaiheeseen: *adoption*, *retention*, *expansion* ja *advocacy*. Jokaiselle vaiheelle oli määritelty asiakkaan suorittama toiminto, kontaktipisteet, vaiheen mittarit ja asiakkaan päätavoite. (Thomas 2019.) Koska toimeksiantajalle toimitettu prosessimallinnus on poistettu julkisesta työstä, on oheisessa kuviossa 22 viitteellinen prosessimallinnus lopullisesta asiakasmenestyksen polun mallinnuksesta.

Customer Success Journey Map																				
Stage	Adoption					Retention					Expansion					Advocacy				
Customer action	Signs up for a free trial	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Touch points	Sign up page	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
KPI's	Time to first value	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Customer Goals	To open store for customers					To achieve milestones and goals set in in-app survey					To achieve milestones and goals set in in-app survey									

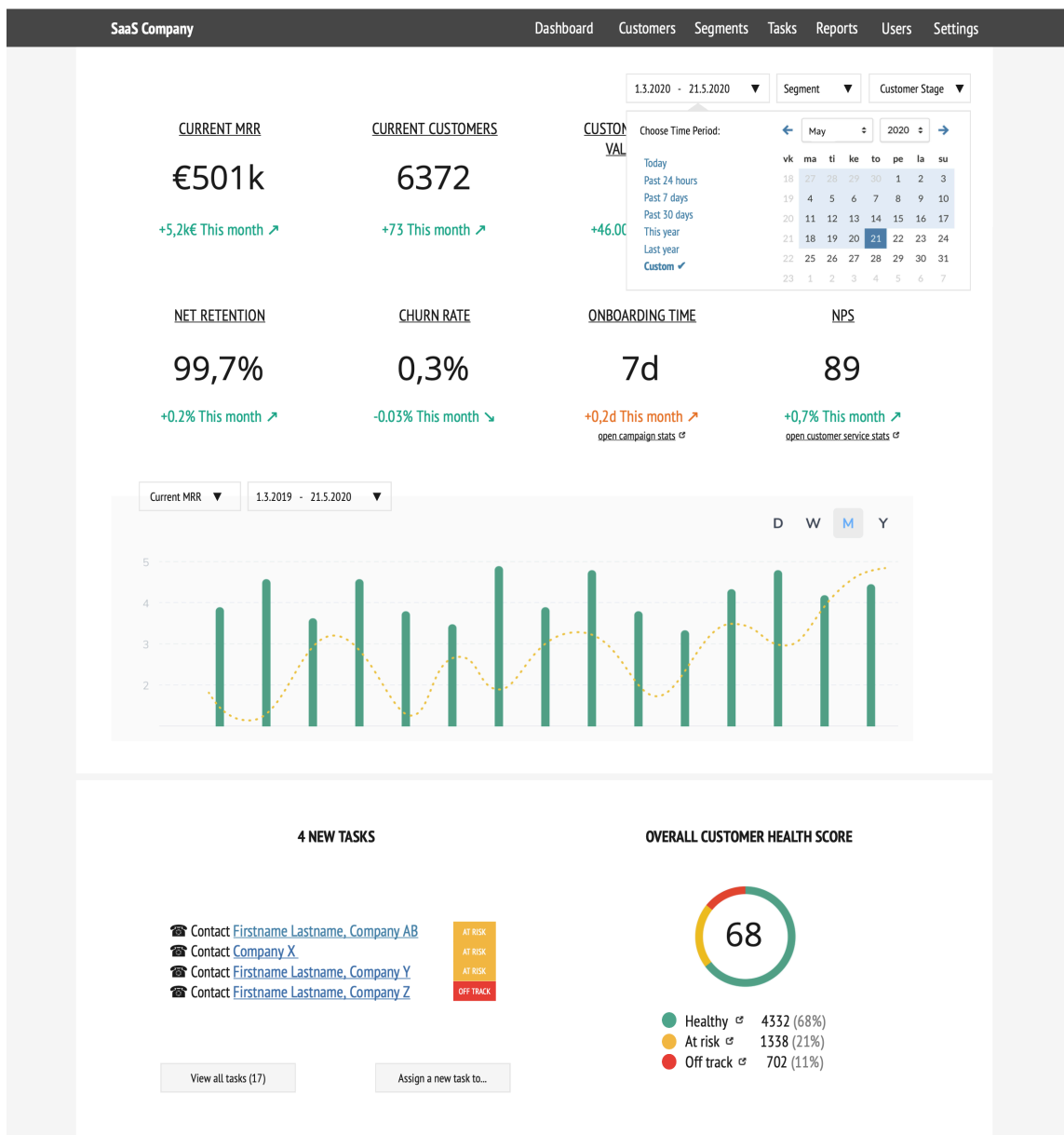
Kuvio 22. Visualization based on Customer Success Journey Map Modeling.

Customer Success Journey Map -mallinnuksessa käytetyt mittarit perustuivat vuorostaan johtoryhmälle suunnatussa työpajassa mallinnettuun mittaristoon, johon oli koottu kaikki asiakasmenestyksen ensisijaiset mittarit. Mittaristo koostui monipuolisesti erilaisista liiketoiminnan ja asiakassuhteen mittareista, jotka on jäsennelly alla olevaan kuvioon 23.

KPI	DESCRIPTION
NET PROMOTER SCORE (NPS)	Metric for assessing customer loyalty for a company's brand, products or services.
ONBOARDING TIME	The time it takes from onboarding to a fully operational system and delivering value to the customer.
CUSTOMER EFFORT SCORE	A customer experience metric that measures how easy it was for a customer to take a specific action or make something happen.
NET RETENTION (€)	The total revenue (%) retained year over year from previous year's customer base.
CURRENT MONTHLY RECURRING REVENUE (MRR, €)	The amount of money that customers are spending on products and services for each given month. This value is comparable with time to determine whether customers are succeeding with product or not.
CURRENT CUSTOMERS	The amount of active billable plans.
CUSTOMER LIFETIME VALUE (CLTV, €)	Revenue expected to generate by a customer over the course of the business relationship. Customers with high lifetime value are less likely to churn.
CUSTOMER ACQUISITION COST (CAC)	Refers to the resources that a business must allocate in order to acquire additional customers
CUSTOMER CHURN RATE / UNIT CHURN	The percentage of subscribers to a service that discontinue their subscription to the service in given period of time.

Kuvio 23. Customer Success Metrics.

Mittareista kolme ensimmäistä indikoivat pääasiassa suoraan asiakkaalle tuotettua arvoa ja kuusi viimeistä mittaria toimenpiteiden taloudellisia vaikutuksia organisaatiolle. Valitut mittarit voidaan siis jakaa taloudellisiin mittareihin ja asiakassuhteen tilaa mittaaviin mittareihin. Osaa näistä mittareista seurattiin jo ennen kehittämistyön toteuttamista, mutta kehittämistyössä alla olevassa kuviossa 24 esitetyn mallinnuksen myötä eri palveluista kerätty data on yhdistetty omaksi näkymäkseen, josta asiakasmenestyksen tilaa organisaatiossa on helppo havainnoida ja jolloin tulevaisuuden ennustaminen on myös helpompaa.



Kuvio 24. Modeling of New Customer Success Metrics Dashboard.

Mallinnuksen ulkoasu perustuu toimeksiantajayrityksen itse toteuttamaan järjestelmään, jolla asiakassuhteita nykyisin jo hallinnoidaan ja seurataan. Raportointinäkömän mallinnukseen on sisällytetty myös asiakassuhteen tilasta kertova *Health Score*, jonka indikaattoreita ovat muun muassa palvelun käyttöaste, aktiivisuus, asiakaspalvelun tilastot (*NPS*, *CSAT*, *CES*), käynnit palvelun lopetussivulla sekä manuaalisesti kirjatut havainnot, kuten kehityspyynnöt puuttuvista ominaisuuksista. Yhtenäisellä raportointinäkömällä pyrittiin selkeyttämään asiakasmenestyksen kannalta oleellisten mittareiden tulkintaa ja parantamaan mahdollisuuksia tulevaisuuden ennakkoinnille.

Kaikki edellä kuvatut mallinnukset liittyivät toisiinsa ja ne olivat tarpeelliset tehdä ennen varsinaisen asiakaspalveluprosessin tarkempaa mallintamista. Ne asettivat myös lähtökohdat *Customer Service Blueprint* –mallinnukselle, jonka avulla uusi kehitetty palvelukonsepti oli mahdollista visualisoida. Mallinnuksessa hyödynnettiin palvelumuotoiluprosessin vaiheessa 1 kerättyä dataa nykyisen prosessin kehityskohdista ja niihin pyrittiin kehittämään ratkaisu, joka ei vaatisi lisää henkilöresursseja eikä lisäisi manuaalisia työvaiheita palveluprosessissa. Tärkeä lähtökohta oli myös se, että kehitystoimenpiteiden tuli olla skaalattavissa. Koska toimeksiantajalle toimitettu mallinnus on poistettu julkisesta työstä, on oheisessa kuviossa 23 viitteellinen prosessimallinnus lopullisesta *Service Blueprint*- mallinnuksesta.

Service Blueprint Mini																				
Stage	Adoption	Retention						Expansion						Advocacy						
Customer action	Signs up for a free trial	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evidence	Sign up form	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Onstage / technology	Support chat	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Backstage	Agent answer to customer's questions	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Support Processes	New store is being created to system	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Kuvio 25. Visualization based on Customer Service Blueprint Modeling.

Service Blueprint-mallinnuksen myötä asiakaspalvelukonseptia oli mahdollista selkeyttää entisestään. Palveluketjun avaaminen mahdollisti myös palvelun tarkastelun tiimirajojen ulkopuolelta, jolloin kyettiin tunnistamaan tarpeettomia ja monimutkaisia toimintoja palvelun tuottamisessa. Lisäksi sen avulla palvelua voidaan vakioda ja skaalata entisestään, kun kaikki sen tuottamiseen osallistuvat ymmärtävät, mistä osista palvelu koostuu ja mikä asiakaspalvelun rooli kokonaisuudessa on.

5.2.4 Vaihe 4 - Toimita

Tuplatimantin neljännessä ja viimeisessä vaiheessa (*deliver*) kehitetty palvelu tai tuote viimeistellään ja julkaistaan. Kehitetyn palvelun julkaiseminen on hyvä tehdä vaiheittain siten, että ensimmäisessä vaiheessa kohderyhmään kuuluu vain pieni ennalta valittu joukko. Seuraavassa vaiheessa testiryhmä voi olla jo edellistä suurempi ja monipuolisempi. Vaiheen tavoitteena on lisäksi varmistaa, että menetelmät käyttäjien palautteen vastaanottamiseen ja käsittelyyn ovat valmiina. Mikäli testiryhmiltä saadaan palautetta ongelmista, on ne tässä vaiheessa vielä huomattavasti helpompi ratkaista, kuin sellaisessa tilanteessa, jossa muutokset viedään suurelle joukolle kerralla. Viimeisessä vaiheessa tulisi myös jakaa kokemuksia läpikäydystä prosessista organisaation sisällä. (Design Council 2015.)

Vaiheen tarkoituksena on myös varmistaa, että kehitysprosessin aikana tehdyt kehitystoimenpiteet vastaavat niiden alkuperäistä tarkoitustaan. Koska tämän kehittämistyön tarkoitus oli selvittää, miten asiakaspalveluprosessia voisi kehittää, jotta asiakkaille voitaisiin tarjota parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen lisäksi tarvittavat työkalut menestykseen, ei tässä kehittämistyössä kyety tarkalleen arvioimaan lopullisia kehittämistyön tuloksia, sillä kaikkia kehittämisprosessin aikana esiintulleita kehityskohtia ei ole ehditty vielä kehittämistyön aikana julkaisemaan loppukäyttäjille, eli palvelun käyttäjille.

Kehittämistoimenpiteet tullaan julkaisemaan palvelussa kevään ja kesän 2020 aikana portaittain, sillä niiden julkaisu vaatii monen tiimin yhteistyötä ja kehittämistoimenpiteiden toteutus on tästä syystä myös jaettu pienempiin kokonaisuuksiin. Ottaen huomioon lisäksi sen, että tarkoitus oli selvittää organisaation sisällä eniten arvoa tuottavat kehitystoimenpiteet, jotka myös mallinnettiin, oli kehittämistyön palvelumuotoiluprosessin neljäs vaihe suunnitellusti osittain toteutettu aikataulun puitteissa. Yhteenveto kehittämisprosessin tuloksista ja toimenpiteistä on esitelty seuraavassa luvussa.

6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käyn läpi kehittämistyön tulokset, niiden pohjalta tehdyt toimenpiteet ja tehdyt johtopäätökset. Kehittämistyön tuloksina syntyivät lopulta yhteensä 7 mallinnusta ja yksi yleinen asiakasmenestyksen mittaristo. Kaikki mallinnukset toteutettiin digitaalisessa muodossa. Mallinnukset jettiin kolmeen tyyppiin: organisatoriset mallinnukset, prosessimallinnukset sekä mittaristot. Organisatoriset mallinnukset ja mittaristot olivat luonteeltaan sellaisia, jotka todettiin voida julkaista myös kehittämistyön julkisissa tuloksissa. Prosessimallinnuksien osalta päädyttiin jo kehittämisvaiheen aikana siihen, että koska ne sisältävät toimeksiantajayrityksen liiketoimintatietoja ja prosessimallinnukset olisivat tällöin suoraan myös esimerkiksi kilpailijoiden hyödynnettävissä, tullaan ne poistamaan työstä *Julkisuuslain 621/1999 24§* kohtien 17 ja 20 mukaisesti. Kehittämistyöhön lisättiin kuitenkin viitteelliset mallinnukset näiden osalta. Mallinnukset on esitetty tarkemmin kehittämistyön palvelumuotoiluprosessin vaiheen 3 (*kehitä*) luvussa ja ne löytyvät myös erillisinä liitteinä kehittämistyön lopusta.

Organisatorisissa mallinuksissa pyrittiin selkeyttämään organisaation rakennetta ja asiakaspalveluprosessin suhdetta asiakasmenestykseen sen toimintojen kautta. Kuten kehittämistyön tietoperustassa kävi ilmi, sisällytetään asiakasmenestyksen toimintoja usein asiakaspalveluprosessiin niiden samankaltaisuuksien vuoksi ja tämä oli tilanne myös toimeksiantajayrityksessä. Koska molemmat tiimit palvelevat lopulta hyvin erilaista yleisöä, työn tekeminen vaatii hyvin erilaisia taitoja ja molempien tulee voida keskittää resurssinsa omiin tavoitteisiinsa, jotka eroavat käytännön tasolla toisistaan hyvinkin paljon. Tästä syystä myös toimeksiantajayrityksessä vaiheistettiin asiakasmenestyksen erottamisen vaiheet asiakaspalveluprosessista kolmeen eri vaiheeseen. Vaihe 1 kuvasi tilaa ennen kehittämistyötä, vaihe 2 tilannetta kehittämistyön jälkeen ja vaihe 3 asiakaspalvelun ja asiakasmenestyksen prosessien tulevaa tilaa.

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa kävi ilmi, että yksi suurimmista kehityskohdista toimeksiantajaorganisaation sisällä nykyisessä toimintamallissa oli epäselvät roolit eri tiimien hoitaessa erilaisia työtehtäviä hajautetusti resurssien sallimissa puitteissa. Tästä syystä asiakasmenestyksen toimintojen vastuutusten osalta todettiin olevan tärkeää määritellä varsinaisen vaiheistuksen lisäksi myös vastuut suhteessa asiakaspolun kehitysasteeseen. Asiakaspolun kehitysaste päätettiin jakaa vain kahteen vaiheeseen *onboarding* ja *expansion*, joista *onboarding*-vaiheen

toteutus säilyisi vaiheessa 2 osittain asiakaspalvelu- ja menestysprosessilla asiakaspalvelun vastuiden osalta ja *expansion*-vaiheen päävastuu siirtyisi johtoryhmälle. Näille kahdelle eri kehitysas- teelle määriteltiin myöhemmin myös omat mittaristonsa asiakaspolun mallinnuksessa. Vaiheiden *retention* ja *advocacy* vastuutukset tulisivat ajankohtaiseksi siinä vaiheessa, kun asiakasmenes- tykselle olisi jo oma nimetty tiiminsä ja kun organisaation maturiteettitaso olisi kehittyneemmällä asteella. Myös osto- ja asiakaspolun vaiheita mallinnettiin ja vastuutettiin yleisellä tasolla organi- saatorakenteen osalta. Eri prosesseille määriteltiin vastuualueet suhteessa ostopolun ja asiakas- polun vaiheisiin. Jokaiselle prosessille on tarkoitus mallintaa tarkempi palveluketjuanalyysi (*service blueprint*) erillisen mallinnuksen avulla myöhemmin, mutta kehittämistyössä mallinnus tehtiin val- miiksi asiakaspalveluprosessin osalta kehittämistyön tavoitteen mukaisesti.

Organisatoristen mallinnusten lisäksi mallinnettiin myös prosessikaaviot *Customer Success Jour- ney Map* ja *Customer Service Blueprint*. Asiakasmenestyksen polun mallinnus perustui aiemmin kehittämistyön aikana mallinnettuun asiakaspolkuun (*customer journey*), johon oli mallinnettu tyy- pillisen asiakaspolun eri vaiheet ja niihin liittyvät tunnistetut kehityskohdat. Mallinnus oli jaettu nel- jään eri asiakaspolun vaiheeseen: *adoption*, *retention*, *expansion* ja *advocacy*. Jokaiselle vaiheelle oli määritelty asiakkaan suorittama toiminto, kontaktipisteet, vaiheen mittarit ja asiakkaan pääta- voite. Asiakaspalvelukonseptiin keskittyneen *Service Blueprint* -mallinnuksen myötä asiakaspalve- luprosessin roolia oli mahdollista selkeyttää entisestään. Palveluketjun avaaminen mahdollisti myös palvelun tarkastelun tiimirajojen ulkopuolelta, jolloin kyettiin tunnistamaan tarpeettomia ja monimutkaisia toimintoja palvelun tuottamisessa. Lisäksi sen avulla palvelua voidaan jatkossa va- kioida ja skaalata entisestään, kun kaikki sen tuottamiseen osallistuvat ymmärtävät, mistä osista palvelu koostuu ja mikä asiakaspalvelun rooli kokonaisuudessa on.

Customer Success Journey Map -mallinnuksessa käytetyt mittarit perustuivat johtoryhmälle suun- natussa työpajassa mallinnettuun mittaristoon. Mittaristo koostui erilaisista liiketoiminnan ja asia- kassuhteen mittareista. Raportointinäkömän mallinnukseen on sisällytetty myös asiakassuhteen tilasta kertova *Health Score*, jonka indikaattoreita ovat muun muassa palvelun käyttöaste, aktiivi- suus, asiakaspalvelun tilastot (*NPS*, *CSAT*, *CES*), käynnit palvelun lopetussivulla sekä manuaali- sesti kirjatut havainnot, kuten kehityspyynnöt puuttuvista ominaisuuksista. Yhtenäisellä raportoin- tinäkömällä pyrittiin selkeyttämään asiakasmenestyksen kannalta oleellisten mittareiden tulkintaa ja parantamaan mahdollisuuksia tulevaisuuden ennakkoinnille. Erillistä pelkästään asiakaspalvelu- prosessille suunnattua mittaristoa ei kehittämistyössä tarkemmin käsitelty, koska asiakaspalve- lussa on jo nykyisellään laaja suorituskkyä mittaava järjestelmä käytössä.

Asiakaspalvelukonseptiin keskittyneen *Service Blueprint* –mallinnuksen myötä tunnistettuja kehityskohteita olivat esimerkiksi eri tiimien välisten rajapintojen kehittäminen ja yksittäisten toimien tarkempi vastuutus, käyttöönottojen sujuvoittaminen erilaisten tukitoimenpiteiden avulla, uuden mitariston ja datan hyödyntäminen oikea-aikaisesti asiakaspalveluprosessissa sekä sisäisen tiedonhallintaratkaisun implementointi tulevia rekrytointeja ja palvelun luontevaa skaalausta varten. Tiedonhallintaratkaisu sisältää tekoälyyn pohjautuvaa teknologiaa, jonka avulla asiakaspalvelijoiden työtä voitiin nopeuttaa huomattavasti palvelutilanteessa kattavan vastaus- ja prosessitietokannan avulla. Asiakaspalveluprosessissa kehitettiin myös erityisesti *onboarding*-vaihetta tukeva ohjattu kaupan julkaisupolku palvelun käyttöliittymän tasolla yhteistyössä tuotekehityksen sekä markkinoinnista ja dokumentaatiosta vastaavien työntekijöiden kanssa. Ohjattu julkaisupolku sijaitsee ohjelmiston etusivulla, ja se suunniteltiin vastaamaan aloittavien kauppiaiden haasteisiin suoraa ohjelmiston tasolla erillisen tarkistuslistan sijaan. Tästä seurasi myös se, että alun perin kahden erillisen ohjelmiston (*Ohjelmisto X*, *Ohjelmisto Y*) rinnakkaisesta käytöstä aiheutunut ongelma liittyen tiedon pirstaloitumiseen saatiin ratkaistua siten, että suoraan asiakkaille tapahtuva viestintä keskitettiin yhden ohjelmiston (*Ohjelmisto X*) kautta tapahtuvaksi, jossa yhtenäinen data on saatavilla kaikkia sitä tarvitseville tiimeille ja jolloin sitä voidaan parhaiten hyödyntää asiakasmenestyksen mittareiden osalta. Tuotekehityksen käyttöön jäi edelleen ohjelmisto (*Ohjelmisto Y*), jonka kautta on mahdollista seurata esimerkiksi palvelun eri ominaisuuksien käyttötietoja.

Lisäksi useita erilaisia asiakaspalveluprosesseja alettiin automatisoida, jotta asiakaspalvelijoiden työaikaa saatettiin vapautettua sellaisiin toimintoihin, joista asiakkaille voidaan tuottaa mahdollisimman paljon lisäarvoa. Automatisoinnin keskiössä olivat muutamat asiakaspalveluprosessin sisäiset toiminnot esimerkiksi lisäpalveluiden hallinnointiin liittyen sekä automaatioiden hyödyntäminen uusien asiakaspalveluviestien vastaanottamisessa, viestien luokittelussa ja niiden priorisoinnissa. Lisäksi suunniteltiin yleisimpien kysymysten vähentämiseksi suunnitellut chat-botin käyttöönottoa, jonka avulla osa yleisimmistä kysymyksistä voitaisiin ratkaista ilman asiakaspalvelijalta vaadittuja toimenpiteitä. Automaatiot kehitettiin pääasiassa kehittämistyön aikana kerätyn datan perusteella.

Kehittämisprosessissa nousi myös muita tiimejä ja prosesseja koskevia kehityskohteita, joiden osalta perustettiin erillisiä projektitiimejä edistämään nousseiden kehityskohtien ja ongelmien ratkaisua. Tämän kehittämistyön aikana alettiin edistämään esimerkiksi myös uutta erillistä asiakasmenestyksen kokonaisuutta liittyen asiakkuuden elinkaaren aikaiseen viestintään. Tästä syystä ohjelmistolähteen viestinnän automatisoinnin tarkempi käsittely on rajattu tästä opinnäytetyöstä

pois. Asiakkaan elinkaareen keskittyvässä erillisessä kehittämistyössä on tarkoitus muun muassa kartoittaa ja ratkaista tarkemmin, miten asiakkaan määritelmää menestyksestä voidaan ohjelmiston tasolla kartoittaa ja hyödyntää asiakasmenestyksen edistämiseksi skaalattavien prosessien avulla. Tässä kehittämistyössä asiakkaan oman menestyksen määrittelyä kartoittaminen päätettiin ratkaista erikseen lähetettävän kyselyn avulla. Kysely lähetetään automaattisesti kauppiaille *expansion*-vaiheessa erillisen asiakaspalveluviestintään keskittyvän ohjelmiston (*Ohjelmisto X*) kautta ja se sisältää kysymyksen asiakkaan ensisijaisesta myyntitavoitteesta, mikä palvelun avulla on tarkoitus saavuttaa. Tätä tietoa puolestaan hyödynnetään erilaisten asiakkaan verkkoliiketoiminnan kehittämiseen suunnattujen kehitystoimenpiteiden suunnittelussa. *Onboarding*-vaiheen päätavoitteeksi määriteltiin puolestaan kaupan julkaisu loppuasiakkaille.

Vaikka kehittämistyön tulokset olivat vahvasti sidonnaisia toimeksiantajayrityksen toimintaympäristöön ja tulokset eivät ole suoraan hyödynnettävissä muissa organisaatioissa niiden tapauskohtaisuuden ja yksilöllisyyden takia, voidaan kehittämistyössä kerättyä tietoperustaa ja kuvattua kehitysprosessia kuitenkin hyödyntää laajalti asiakaskokemuksen parantamisessa sekä asiakasmenestyksen prosessien luomisessa ja niiden kehittämisessä. Lopuksi tarkastellaan vielä alkuperäistä tutkimuskysymystä ja vastauksia siihen. Tässä kehittämistehtävässä etsin vastausta kysymykseen:

- *“Miten asiakaspalveluprosessia voisi kehittää, jotta asiakkaille voitaisiin tarjota parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen lisäksi tarvittavat työkalut menestykseen?”*

Asiakaspalveluprosessissa suurimmat kehityskohdat liittyivät *onboarding*-vaiheen tunnistettuihin haasteisiin ja epäselviin rooleihin organisaation sisällä osittain myös resurssipulasta johtuvista tekijöistä. Lisäksi reaaliaikaisen datan saaminen ja sen hyödyntäminen tarvittavissa prosesseissa oli haaste. Mallinnusten asiakasmenestyskeskeisyyden avulla voi kuitenkin tunnistaa ne ajurit, jotka tiettyihin lopputuloksiin asiakaspolulla vaikuttavat. Tämä taas voi auttaa asiakaskokemuksen parantamisessa, toistuvien tulojen ennustettavuudessa ja tarvittavan henkilöstökapasiteetin suunnittelussa. Asiakaspalveluprosessin kehittämisprosessissa ilmenneet tutkimuskysymykseen vastaavat ratkaisut on koottu alla olevaan kuvioon 26.

		Problem space		Solution space	
		VAIHE 1 » Löydä	VAIHE 2 » Määritä	VAIHE 3 » Kehitä	VAIHE 4 » Toimita
Tuotokset	Kuvaus ja analyysi toiminta-ympäristöstä ja prosessin nykyisistä kehityskohdista.	Tunnistetut kehityskohdat kiteytetty asiakaspolku -mallinnukseen (Customer Journey) ja muistioon.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizational Charts (3) ✓ Customer Success Dashboard Modeling ✓ Customer Success mittaristo ✓ Customer Success Journey Map ✓ Customer Service Blueprint 	Rajattu osittain kehittämistyön ulkopuolelle – toteutus vuoden 2020 aikana.	
Pääkehityskohteet ja ratkaisut	Teemoittelu: <ul style="list-style-type: none"> - Onboardingin haasteet - Epäselvät roolit organisaatiossa - Mitattavuus - Ennustettavuus - Prosessin maturiteettitaso - Kehittämistyöstä eriytettyt omat projektit 	Ratkaisut: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiedonhallintaratkaisu (skaalautuvuuden varmistaminen) ✓ Automaatiot ja chat-bot (manuaalisten työvaiheiden vähentäminen, skaalautuvuus) ✓ Ohjattu onboarding käyttöliittymän tasolla (asiakasnäkökulma) ✓ Taustajärjestelmien datan yhdistäminen ja yhtenäinen dashboard-näkymä (manuaalisten työvaiheiden vähentäminen, mitattavuus, ennustettavuus) 			

Kuvio 26. Kehittämistyön tulokset.

Vaikka kaikkia kehitysprosessin aikana suunniteltuja kehitystoimenpiteitä ei kehittämistyön aikana ehditty lähinnä aikataulusyistä viedä tuotantoon kokonaisuudessaan, arvioitiin mallinnusten ja palveluprosessien kehitystoimenpiteiden myötä maturiteettitason kehittyneen lähtötasosta. Ennen kehittämistyötä asiakasmenestysstrategian maturiteettitasoa kuvasi parhaiten taso 1 (*ad-hoc*), koska työntekijöiden oli pyrittävä reagoimaan kaiken tasoisiin saamiinsa signaaleihin, asiakasmenestys sekoittui käsitteenä organisaation sisällä usein perinteiseen asiakaspalveluun ja poikkeuksia koettiin olevan enemmän kuin yhtenäisiä prosesseja. Kehittämistyön jälkeen tasoa kuvaa parhaiten taso 2 (*aware*), koska organisaation sisällä on kehittämistyön aikana alettu tunnistamaan prosessin toimivia osia ja erilaisten toimenpiteiden priorisointia osataan tehdä jo aiempaa enemmän. Myös tilastolliset menetelmät tukevat syy-seuraussuhteiden analysointia ja eri toimintojen rooleja on selkeytetty.

Lisäksi arvioitiin, että kun kehittämistyössä mallinnetut toimenpiteet saadaan vietyä kokonaisuudessaan asiakkaille, olisi strateginen maturiteettitaso jo tasolla 3 (*repeatable*). Tällöin käytössä olisi toistettavia ja automatisoituja prosessien osia ja niitä pystytään tällöin myös mittaamaan yhtenäisen asiakaskokemuksen toimittamiseksi. Kyseinen taso on tärkeä vaihe siirtymävaihe reaktiivisesta toiminnasta ennakoivaan lähestymistapaan, koska asiakkaiden sitouttamiseen ja asiakas-kohtaisiin toimintasuunnitelmiin on mahdollisuus keskittyä aiempaa tarkemmin. Tämän tason saavuttamisen jälkeen edellytykset kehittyä tasolle 4 ja 5 ovat huomattavasti paremmat, koska silloin ihmiset, prosessit sekä tekniikka ovat keskittyneet yhteistyössä tukemaan ja mahdollistamaan asiakasmenestystä sen ollessa integroitu luonnolliseksi osaksi myös organisaation kulttuuria.

6.1 Reliabiliteetin, validiteetin ja eettisyyden arviointi

Luotettavuuskäsitteet eli reliabiliteetti ja validiteetti kuvaavat sitä, kuinka pysyviä tutkimustulokset ovat ja sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Laadullisessa tutkimuksessa näitä käsitteitä voidaan soveltaa, vaikka lähtökohtana siinä onkin todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tuottamaan tilastollisesti yleistettävää tietoa, joten luotettavuusarvion tekeminen on tästä syystä hieman haastavampaa, kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Kananen 2013, 26.) Tutkimusprosessi tässä kehittämistyössä on kuvattu tarkasti erityisesti prosessin tiedonhankintavaiheessa ja aineistoa on pyritty analysoimaan mahdollisimman objektiivisesti huolimatta siitä, että tutkijana työskentelin läheisesti tutkittavien asioiden parissa työssäni. Myös tulokset on perusteltu mahdollisimman kattavasti ja niissä on viitattu aktiivisesti teoriaan subjektiivisten mielipiteiden sijaan, jotta kehittämistyötä ja sen tuloksia voidaan pitää luotettavana. Kerättyä aineistoa voidaan pitää riittävänä, sillä aineistoa käsitellessä useista eri lähteistä kerätyt aineistot alkoivat toistaa itseään, eli saavutettiin ns. kylläntymispiste, eli saturaatio. Lisäksi useista eri lähteistä kerätyt lähtötiedot, data ja signaalit myös tukivat toisiaan ja tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä oli mahdollista tutkia sitä, mitä työssä oli tarkoituskin tutkia. Koska tutkimuksessa käytettiin eettisesti kestäviä tiedonhankintatapoja ja esimerkiksi varsinaisia yksilöhaastatteluita tai henkilökohtaisia kokeimuksia ei kartoitettu, voidaan tutkimusta pitää lähtökohtaisesti eettisenä. Tutkimuksen eettisyyttä on pyritty noudattamaan myös ottamalla huomioon muut luottamukselliset tiedot ja julkaistusta raportista koituvat mahdolliset seuraukset, jonka takia osa mallinnoista päätettiin jättää julkaisematta niiden liiketoimintatietoja sisältävien osuuksien takia.

7 POHDINTA

Tässä luvussa pohdin koko kehittämistyön prosessia ja omaa toimintaani sen osana. Pohdin asiakasmenestyksen prosessien vaikutusta organisaatioille, kehittämistyön merkitystä ja vaikuttavuutta, luotettavuutta sekä sen haasteita. Tehokas asiakasmenestyksen strategia on monialainen ja sidoksissa yrityksen jokaiseen toimintoon. Oikein toteutettuna se voi auttaa parantamaan merkittävästi organisaation suorituskykyä strategisen markkinasijoittelun, liikevaihdon kasvun ja kannattavuuden sekä toiminnan tehokkuuden osalta. Koska tyytyväiset ja menestyvät asiakkaat todennäköisimmin säilyvät ja laajentavat toimintaansa, voi vahvalla asiakasmenestysstrategialla vaikuttaa merkittävästi yrityksen pitkän aikavälin tuottoihin. Asiakasmenestyksen potentiaalin hyödyntäminen vaatii paitsi pitkäaikaista näkemystä, myös oikeaa ajoitusta. Tästä huolimatta monet SaaS-yritykset viivyttelevät edelleen aika- ja henkilöresursseja asiakasmenestyksen investointien osalta ja keskittävät resursseja sen sijaan esimerkiksi uusasiakashankintaan. Tällöin asiakaspoistuman negatiiviset vaikutukset saattavat jäädä huomioimatta kokonaan ja yritys haaskaa kasvupotentiaalia turhaan. Usein ei myöskään huomioida asiakkaiden säilyttämiseen liittyvien kustannussäästöjen etua verrattuna uusien asiakkaiden hankinnan kustannuksiin. Ohjelmistoyritykset käyttävät miljoonia uusien asiakkaiden hankkimiseen, ja silti juuri kyky säilyttää nykyiset asiakkaat ja heidän menestyksensä ajaminen erottavat lopulta huipputason yritykset kilpailijoistaan (Miller, Vonwiller & Weed 2016).

Asiakasmenestysstrategia ja -kulttuuri organisaatiossa selkeyttävät yrityksen visiota luoden vahvan yhteisen tavoitteen koko organisaatiolle. Asiakasmenestyksen tehokas toiminta vaatiikin organisaatiossa yleensä myös kulttuurimuutoksen. Tavoitteiden asettaminen yli tiimirajojen vähentää yrityksen sisäisten investointien määrää yhdistämällä työskentelyn tiettyjen eniten asiakkaalle arvoa luovien avainalueiden ympärille, joka taas tekee toiminnasta tehokkaampaa ja tuloksellisempaa. Asiakasmenestys ja sen hallinnointi voivat tuoda organisaatiolle myös erottuvuutta erittäin kilpailussa toimintaympäristössä. Koska vain pieni osa yrityksistä eri aloilla on onnistunut valjastamaan asiakasmenestyksen potentiaalin käyttöönsä, voi se toimia strategisena kilpailutekijänä. Koska kaikki tuotteet ja palvelut ajan kuluessa tuotteistetaan, on niillä yrityksen prosesseilla eniten väliä, jotka edesauttavat asiakkaan menestystä pitkällä aikavälillä.

Mikään strategia tai tulkinta ei tule myöskään toteudu ennen kuin myös henkilöstö tulkitsee sitä omassa toiminnassaan, jonka takia tässä kehittämistyössä harjoitettua dialogista strategiatyötä oli erityisen tärkeää tehdä. Tämän toiminnallisen kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin palvelumuotoilu, jonka menetelminä käytettiin havainnointia, toimintaympäristön analyysia, työpajoja, mallinnusta sekä organisaation sisäisistä lähteistä kerättyä analytiikkaa. Kehittämistyö toteutettiin viemällä läpi palvelumuotoilun tuplatimanttimallin vaiheet. Palvelumuotoiluprosessin joustavuus, mahdollisuus dialogiseen strategiatyöhön ja mallinnusten toteuttaminen digitaalisessa muodossa sopivat erinomaisesti tähän organisaation sisäisten prosessien kehittämiseen keskittyvään kehittämistyöhön, sillä sekä prosessin että valittujen menetelmien joustavuus liittivät kehittämistyön luontevasti osaksi toimeksiantajaorganisaation arkista työskentelyä.

Menetelmävalinnat on tehty harkiten ja perustellusti, jotta ne tukisivat parhaalla mahdollisella tavalla organisaation tarpeisiin suunniteltua kehittämisprosessia. Vaikka hyvin laadittu etenemissuunnitelma ja kirkastettu strategia ovat tärkeitä lähtökohtia todellisen muutoksen toteuttamiselle, on liiallisen täydellisyuden tavoittelu edistyneen suurin vihollinen. Jos organisaatiolla on puutetta esimerkiksi henkilöresursseista, on tärkeää keskittyä saavuttamaan ensin nopeita voittoja sellaisten mallinnusten ja toteutusten avulla, joita on helppo muokata tulevaisuudessa ja jotka tuottavat asiakkaille eniten lisäarvoa niiden toteuttamiseen kuluviin resursseihin nähden. Tästä syystä kehittämistyössä mainitut muutamat erilliset kehitysprojektit päätettiin erottaa omiksi projekteikseen, jotta yksittäisen kehitysprojektin edistymisellä ei olisi vaikutusta muiden projektien edistymiseen ja jolloin niitä voitaisiin hyödyntää mahdollisimman aikaisessa vaiheessa myös asiakasrajapinnassa.

Kehittämistyössä haaste oli löytää hyvin soveltuvia tieteellisiä julkaisuja tietoperustan tueksi, sillä asiakasmenestystä on tutkittu maailmanlaajuisesti vasta muutaman vuoden ajan ja se on vielä melko tuntematon käsite nykyisessä merkityksessään esimerkiksi Suomessa. Asiakaskokemuksen osalta tieteellisiä julkaisuja löytyi huomattavasti enemmän. Myös tulevaisuuden ennakointi asetti osaltaan haasteita, kun tarkastellaan yrityksen suhdetta toimintaympäristössä tapahtuviin mahdollisiin muutoksiin. Erilaisilla globaaleilla ilmiöillä on suuri vaikutus yksittäiseen toimijaan sekä lukuisille eri toimialoille. Tulevaisuuden ennakointi on kokonaisuudessaan haaste, vaikka kattavia analyysejä tehtäisiinkin, sillä joskus yllättävät tapahtumat saattavat vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen täysin yllättävästi ja radikaalisti. Konkreettinen esimerkki yllättävästä toimintaympäristön muutoksesta oli tämän kehittämistyön aikana alkanut maailmanlaajuinen koronaviruksen (COVID-19) aiheuttama pandemia, jolla oli jo kehittämistyön toteuttamisen aikana suuria vaikutuksia yritysten toimintaan ja yleiseen työllisyyteen maailmanlaajuisesti.

Pandemian vaikutuksia voitiin havaita jo kehittämistyön aikana muun muassa suuresti kasvaneiden asiakasmäärien myötä, kun monet yritykset perustivat nopeasti uusia verkkokauppoja tavallisten myyntikanaviensa lisäksi selvitäkseen kriisin yli. Toimeksiantajayritys pyrki omalta osaltaan myös tukemaan erillisellä kampanjalla pandemiasta kärsineitä yrityksiä ja erityisesti kotimaisia kivijalkakauppoja, jotka kärsivät ongelmista myös kuluttajien siirtyessä verkkoon sosiaalisen eristäytymisen ja kontaktien välttämisen vuoksi. Ketterä reagointi äkillisesti muuttuneeseen tilanteeseen toisaalta vaikutti myös kehittämistehtävän toteuttamiseen, kun lähes kaikki resurssit suunnattiin sitä eniten tarvitseville, eli uusien apua tarvitsevien asiakkaiden käytettäväksi verkkoliiketoiminnan käynnistämiseen. Tämä osaltaan viivästytti erityisesti palvelumuotoiluprosessin viimeisen vaiheen (*deliver*) toteuttamista, mutta jo kehittämistehtävän aikana tehdyt muutokset toisaalta vaikuttivat hyvin nopeasti ja suotuisasti prosessien toimintaan ja tiimien suorituskykyyn auttaessaan skaalamaan prosessia odottamattoman nopeasti suurille asiakasmäärille.

Koska kehittämistyön tarve nousi suoraan yrityksen sisältä, on sen tuloksilla tästä syystä selkeästi vaikuttavuutta suoraan organisaation sisäisissä prosesseissa. Vaikka kaikkia suunniteltuja kehitystoimenpiteitä ei kehittämistyön aikana ehditty pääasiassa aikataulusyistä viedä tuotantoon kokonaisuudessaan, arvioitiin mallinnusten ja palveluprosessien kehitystoimenpiteiden myötä maturaiteettitason kehittyneen lähtötasosta. Kehittämistyön prosessi koettiin erittäin hyödylliseksi, joka toi organisaation toimintaan sekä läpinäkyvyyttä että selkeyttä roolien määrittämisen muodossa. Lisäksi organisaation sitoutuminen mallinnusten jatkokehittämiseen koettiin tärkeäksi, ja mallinnuksia tulisikin arvioida jatkuvasti ja muokata ketterästi tarpeen mukaan myös jatkotutkimuksissa.

Suurin haaste kehittämistyössä oli kuitenkin aihepiirin laajuus – asiakasmenestyksen vaikuttavuus on jo itsessään valtava kokonaisuus sen vaikuttaessa yrityksen jokaisen toiminnon lisäksi myös suoraan yrityksen asiakkaisiin. Rajausta pelkästään asiakaspalveluprosessin kehittämiseen oli haastavaa myös osittain sen takia, että suurin osa palveluprosessiin ja asiakkaiden sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä oli sellaisia, joiden kehittäminen vaati myös muiden prosessien panosta ja resursseja. Kehittämistyön toteuttaminen ja sen etenemisestä vastaaminen organisaatiossa on kuitenkin ollut erittäin hyödyllistä johtamisosaamisen näkökulmasta. Kehittämistyön aikana saatuja valmiuksia uskon pystyvän hyödyntämään laajasti myös tulevaisuudessakin. Koska kehittämistyö oli luonteeltaan toiminnallinen, joka tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista ja järjestämistä, voidaan kehittämistyötä pitää luotettavana sen pohjautuessa monipuoliselle tietoperustalle, menetelmien valintojen ollessa perusteltuja ja mallinnusten ollessa monipuolisia.

LÄHTEET

Ahvenainen, P.; Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Kauppakamari. 1. painos.

APK. 2017. Asiakaskokemus ja -palvelu suomalaisissa pörssiyrityksissä. Saatavilla: <https://www.asiakaspalvelukokemus.fi/post/tutkimus-asiakaskokemus-ja-palvelu-suomalaisissa-p%C3%B6rssiyrityksiss%C3%A4>. Viitattu: 10.2.2020.

Blaisdell, M. 2018. Customer Success Management: The Development of a Profession. Software Executive Magazine 1.12.2018. Saatavilla: <https://www.softwarebusinessgrowth.com/doc/customer-success-management-the-development-of-a-profession-0001>. Viitattu: 13.2.2020.

Campbell, P. 2019. NPS Revenue Correlation: Impact of NPS on Revenue Expansion. Julkaistu: 25.5.2019. Saatavilla: <https://www.profitwell.com/blog/nps-retention-benchmarks>. Viitattu: 16.2.2020.

Chaffey, D. & Smith, P.R. 2017. Digital Marketing Excellence - Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing. Fifth edition. New York: Routledge. Saatavilla: <https://www.nima.today/wp-content/uploads/2018/11/Digital-Marketing-Excellence-Dave-Chaffey-and-PR-Smith.pdf>. Viitattu: 9.2.2020.

Childers, E. 2019. How Customer Success Impacts the Customer Journey. Julkaistu 15.8.2019. Saatavilla: <https://useriq.com/improve-customer-journey-with-customer-success/> Viitattu: 14.2.2020.

ClientSuccess. 2017. Customer Success as a Culture: Customer Success Leaders Edition. Saatavilla: <https://www.clientsuccess.com/resources/ebooks/customer-success-as-a-culture-customer-success-leaders-edition/> Viitattu: 14.3.2020.

ClientSuccess. 2019. How to Build and Scale a Customer Success Team. Saatavilla: <https://www.clientsuccess.com/resources/ebooks/build-scale-customer-success-team/>. Viitattu: 17.2.2020.

ClientSuccess. 2017. The Ultimate Guide to SaaS Customer Success Metrics. Saatavilla: <https://www.clientsuccess.com/resources/ebooks/ultimate-guide-saas-customer-success-metrics/>. Viitattu: 17.2.2020.

Design Council. 2015. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Saatavilla: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. Viitattu: 13.3.2020.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus - Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Forbes Insights & Sailthru. 2016. Retentionomics: The Path to Profitable Growth. Saatavilla: <https://www.forbes.com/forbesinsights/sailthru/index.html>. Viitattu: 15.2.2020.

Forrester. 2016. 72% Of Businesses Name Improving Customer Experience Their Top Priority. Saatavilla: <https://go.forrester.com/press-newsroom/72-of-businesses-name-improving-customer-experience-their-top-priority>. Viitattu: 10.2.2020.

Forrester CX Index. 2019. Saatavilla: <https://go.forrester.com/cx-index-2019>. Viitattu: 10.2.2020.

Gainsight. 2019. The Essential Guide to Customer Experience. Julkaistu 14.7.2019. Saatavilla: <https://www.gainsight.com/guides/the-essential-guide-to-customer-experience/>. Viitattu: 14.2.2020.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus - oppia kansainväliseltä huipulta. Helsinki: Alma Talent.

Gerdt, B. & Korhikoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus - Työkalupakki. Helsinki: Talentum.

- Golden, J. A. 2019. Customer Experience Maturity Model. Julkaistu 28.2.2019. Saatavilla: <https://www.landnexpand.com/single-post/2015/02/19/HOW-MATURE-ARE-YOU>. Viitattu: 14.2.2020.
- Hochstein, B., Kocher, D., Mehta, N. & Rangarajan, D. 2020. An Industry / Academic Perspective on Customer Success Management 13.1.2020. Saatavilla: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/109467051989642>. Viitattu 13.2.2020.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauppalehti Yrityshaku. 2020. Pulse247 Oy Tunnusluvut. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/pulse247+oy/21315706>. Viitattu: 11.2.2020.
- Kolehmainen, A. 2017. Erilainen ohjelmistotalo listautuu Suomessa: "SaaS-tulo on hyvin ennustettavaa". Tivi. Saatavilla: <https://www.tivi.fi/uutiset/erilainen-ohjelmistotalo-listautuu-suomessa-saas-tulo-on-hyvin-ennustettavaa/e981b5d0-5e53-3c8e-9762-247dae9ac2c5>. Viitattu: 14.3.2020.
- Kumar, A., Steward, M. & Morgan, F. 2018. Delivering a Superior Customer Experience in Solutions Delivery Processes: Seven factors for Success. Business Horizons. Vol. 61, Issue 5. Saatavilla: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681318300806>
- Kärki, H. & Silvennoinen, J. 2019. Suomen IT-markkinat 2017-2021 – Kesäkuun 2019 -katsaus – Gartner LINE. Saatavilla: <https://www.marketvisio.fi/articles/suomen-it-markkinat-2017-2021-kesakuun-2019-katsaus/>. Viitattu: 13.3.2020.
- Lemkin, J. & Ross, A. 2016. From Impossible to Inevitable - How Hyper-Growth Companies Create Predictable Revenue. John Wiley & Sons.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto ry. Näkökulmia asiakaskokemuksen mittaamiseen. Saatavilla: <https://www.asml.fi/blogi/nakokulmia-asiakaskokemuksen-mittamiseen>. Viitattu: 10.2.2020.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. 2012. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro Oy. 2 painos.

McClafferty, A. 2015. Customer Success: The Best Kept Secret of Hyper-Growth Startups. Julkaistu: 18.5.2015. Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/alexmclafferty/2015/05/18/customer-success/#684c203a777a>. Viitattu: 14.2.2020.

Mehta, N. 2015. The Essential Guide to Customer Success. Julkaistu: 30.10.2015. Saatavilla: <https://www.gainsight.com/guides/the-essential-guide-to-customer-success>. Viitattu: 13.2.2020.

Mehta, N. 2019a. The Efficiency Crisis in Customer Success. Julkaistu: 19.12.2019. Saatavilla: <https://www.gainsight.com/blog/the-efficiency-crisis-in-customer-success>. Viitattu: 13.2.2020.

Mehta, N. 2019b. Top Customer Success Trends to Watch for in 2020. Julkaistu: 23.12.2019. Saatavilla: <https://www.gainsight.com/blog/top-customer-success-trends-to-watch-for-in-2020>. Viitattu: 14.2.2020.

Mehta, N., Steinman, D. & Murphy, L. 2016. Customer Success: How Innovative Companies Are Reducing Churn and Growing Recurring Revenue. New Jersey: John Wiley & Sons.

Miller, A., Vonwiller, B. & Weed, P. 2016. Grow fast or die slow: Focusing on customer success to drive growth. 2016. Saatavilla: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/grow-fast-or-die-slow-focusing-on-customer-success-to-drive-growth>

MyCashflow'n kotisivut 2020. Saatavilla: <https://www.mycashflow.fi>. Viitattu: 11.2.2020.

Nirpaz, G. & Pizarro, F. 2016. Farm Don't Hunt - the Definitive Guide to Customer Success.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: SanomaPro.

Openview. 2018. Building Your Customer Success Strategy eBook. Saatavilla: offers.openview-partners.com/building-your-customer-success-strategy. Viitattu: 14.2.2020.

Pennanen, E. 2018. Millä mittareilla asiakaskokemusta kannattaa mitata? Kauppalehti 20.9.2018. Saatavilla: <https://blog.kauppalehti.fi/asiakaspalvelun-uusi-aika/milla-mittareilla-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata>. Viitattu: 12.2.2020.

Pickens, A. 2019. The Essential Guide to Product-Driven Customer Success. Julkaistu: 19.3.2019. Saatavilla: <https://www.gainsight.com/guides/the-essential-guide-to-product-driven-customer-success/>. Viitattu: 15.2.2020.

Pietarila, P. 2018. Kajaanilainen verkkokauppa-alusta kasvaa kaksinumeroisin luvuin – tässä lista Kainuun menestyjistä. Kauppalehti 1.11.2018. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/a/dada0180-e67b-300a-a323-29192116576f>. Viitattu: 11.2.2020.

Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. 1998. Welcome to the Experience Economy. Saatavilla: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>. Viitattu: 10.2.2020.

Provad. 2015. Saumattoman palveluketjun rakentaminen asiakaspalvelussa. Saatavilla: <https://www.provad.fi/whitepapers/saumattoman-palveluketjun-rakentaminen-asiakaspalvelussa>. Viitattu 12.2.2020.

Pulse247 Oy kotisivut 2020. Saatavilla: <https://www.pulse247.info>. Viitattu: 11.2.2020.

Pulse247 Oy sijalla 13 Deloitten Technology Fast 50 Finland 2014 –kasvuyrityslistalla. 2014. Blogi-kirjoitus MyCashflow'n www-sivuilla 2.12.2014. Saatavilla: <https://www.mycashflow.fi/blog/1915-pulse247-oy-sijalla-13-deloitten-technology-fast-50-finland-2014-kasvuyrityslistalla>. Viitattu: 11.2.2020.

Pulse247 Oy:lle korkein AAA-luottoluokitus jo yli viisi vuotta. 2018. Blogi-kirjoitus MyCashflow'n www-sivuilla 10.8.2018. Saatavilla: <https://www.mycashflow.fi/blog/3717-pulse247-oylle-korkein-aaa-luottoluokitus-jo-yli-viisi-vuotta>. Viitattu: 11.2.2020.

SaaS Capital. 2015. No Churn: Keep Customers and Improve Your SaaS Company Valuation. Saatavilla: <https://www.saas-capital.com/research/no-churn-keep-customers-and-improve-your-saas-company-valuation>. Viitattu: 14.2.2020.

Schmitt, B & Rhea, D. 2015. Experiential Marketing: A New Framework for Design and Communications. 40th Anniversary Issue. Saatavilla: <https://go.aws/2Sc9iv2>. Viitattu: 10.2.2020.

Sierra, K. 2015. Badass: Making Users Awesome. O'Reilly Media Inc.

Shirute. 2019. Asiakkuuskokemusten johtaminen Suomessa. Saatavilla: <https://www.shirute.com/reports/cem2019/>. Luettu 10.2.2020.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2016. This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

Temkin, B. 2015. ROI of Customer Experience 2015. Saatavilla: <https://experiencematters.blog/2015/10/20/report-roi-of-customer-experience-2015>. Viitattu: 12.2.2020.

Temkin Group. 2018. Consumer Benchmark Survey. Saatavilla: <https://www.qualtrics.com/marketplace/nps-benchmarks/> Viitattu: 29.3.2020.

The Customer Success Association. 2017. The History of Customer Success. Saatavilla: <https://www.customersuccessassociation.com/library/the-history-of-customer-success-part-1>. Viitattu 13.2.2020.

Thomas, J. 2019. The Definite Guide to Customer Success Journey Mapping. Saatavilla: <https://www.getcloudapp.com/blog/customer-success-journey>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Questback. 2018. Asiakaskokemuksen mittaamisen ABC. Saatavilla: <https://www.questback.com/fi/assets/fi/files/Questback-Asiakaskokemuksen-mittaamisen-ABC.pdf>. Viitattu: 12.2.2020.

Stamford, C. 2019. Gartner Forecasts Worldwide Public Cloud Revenue to Grow 17% in 2020. Saatavilla: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-11-13-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-revenue-to-grow-17-percent-in-2020>. Viitattu: 13.3.2020.

UserIQ. 2016. Driving Growth Beyond the Funnel: Why the Customer Journey is the Future of Business. Saatavilla: <https://info.useriq.com/driving-growth-beyond-funnel-whitepaper>. Viitattu: 14.2.2020.

UserIQ. 2018. Driving User Adoption in SaaS. Saatavilla: <https://useriq.com/user-adoption-report/>. Viitattu: 14.2.2020.

Vaidyanathan, A. & Rabago, R. 2020. The Customer Success Professional's Handbook: How to Thrive in One of the World's Fastest Growing Careers—While Driving Growth for Your Company. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Vidhyalakshmi, R. & Kumar, V. 2017. CORE framework for evaluating the reliability of SaaS products. Future Generation Computer Systems. Vol 72. Saatavilla: https://www.researchgate.net/publication/314240933_CORE_framework_for_evaluating_the_reliability_of_SaaS_products. Viitattu: 12.3.2020.

KUVIOT

Kuvio 1. Asiakaskokemus yrityksen toiminnoissa.

Kuvio 2. Asiakaskokemuksen kehittämisen sykli.

Kuvio 3. Asiakaskokemuksen kehittämisen elementit.

Kuvio 4. Asiakaskokemuksen mittaamisen tasot.

Kuvio 5. Net Promoter Score kysely.

Kuvio 6. Customer Satisfaction Score kysely.

Kuvio 7. Customer Effort Score kysely.

Kuvio 8. Asiakaskokemuksen mittareiden osa-alueet.

Kuvio 9. Asiakaskokemus yrityksen toiminnoissa.

Kuvio 10. $CS = CX + CO$.

Kuvio 11. Customer Success Maturity Level.

Kuvio 12. From traditional funnel to revenue hourglass.

Kuvio 13. Key Focal Points by Maturity Level.

Kuvio 14. The phases of customer success in organization structure.

Kuvio 15. Customer Success KPI metrics.

Kuvio 16. Kehittämistyön vaiheet tuplatimanttimallissa.

Kuvio 17. Kehittämistyössä käytetyt metodit, valintaperusteet, tietolähteet ja niiden perusteella syntyneet tuotokset.

Kuvio 18. High-Level Organizational Chart.

Kuvio 19. New Organizational Customer Service Concept.

Kuvio 20. Phases of Customer Success Organizational Structure.

Kuvio 21. Organizational Customer Success Process Map.

Kuvio 22. Visualization based on Customer Success Journey Map Modeling.

Kuvio 23. Customer Success Metrics.

Kuvio 24. Modeling of New Customer Success Metrics Dashboard.

Kuvio 25. Visualization based on Customer Service Blueprint Modeling.

Kuvio 26. Kehittämistyön tulokset.

LIITTEET

Liitteet ovat suurennoksia tuotoksista (kuviot 18-22, 24-25).

Liite 1. High-Level Organizational Chart (kuvio 18).

Liite 2. New Organizational Customer Service Concept (kuvio 19).

Liite 3. Phases of Customer Success Organizational Structure (kuvio 20).

Liite 4. Organizational Customer Success Process Map (kuvio 21).

Liite 5. Visualization based on Customer Success Journey Map Modeling (kuvio 22).

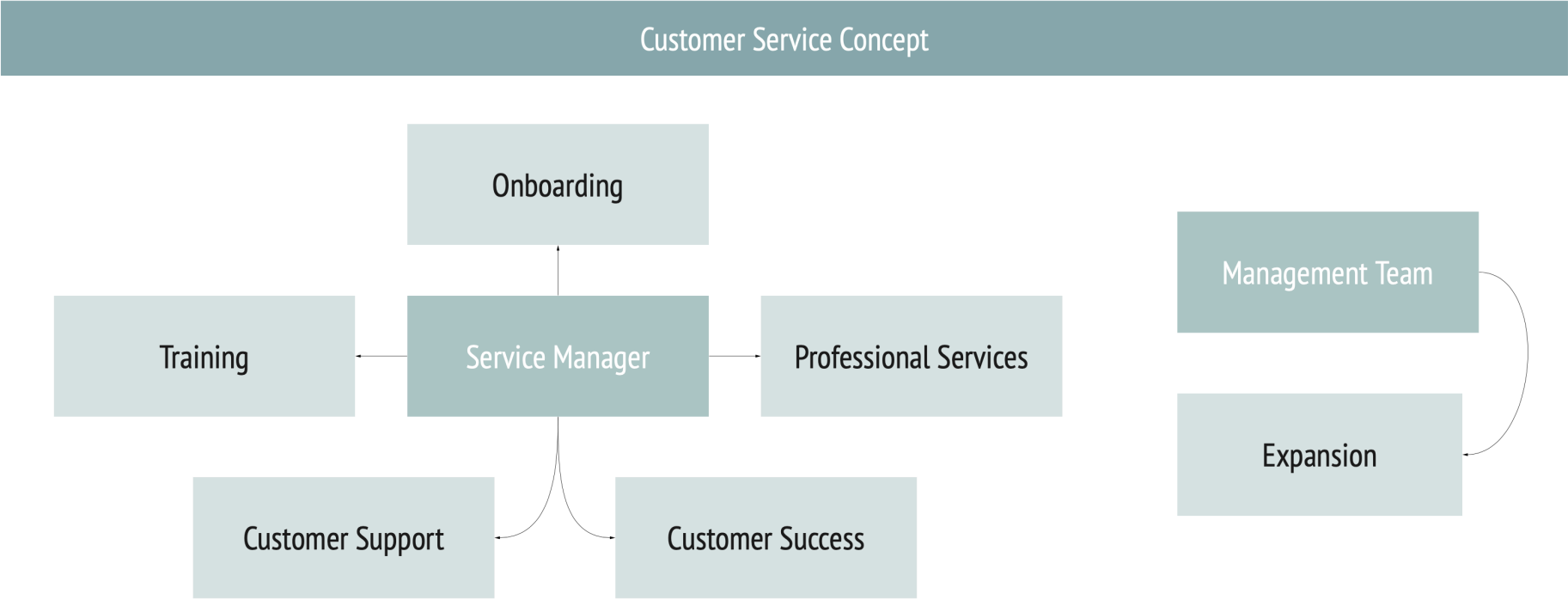
Liite 6. Modeling of New Customer Success Metrics Dashboard (kuvio 24).

Liite 7. Visualization based on Customer Service Blueprint Modeling (kuvio 25).

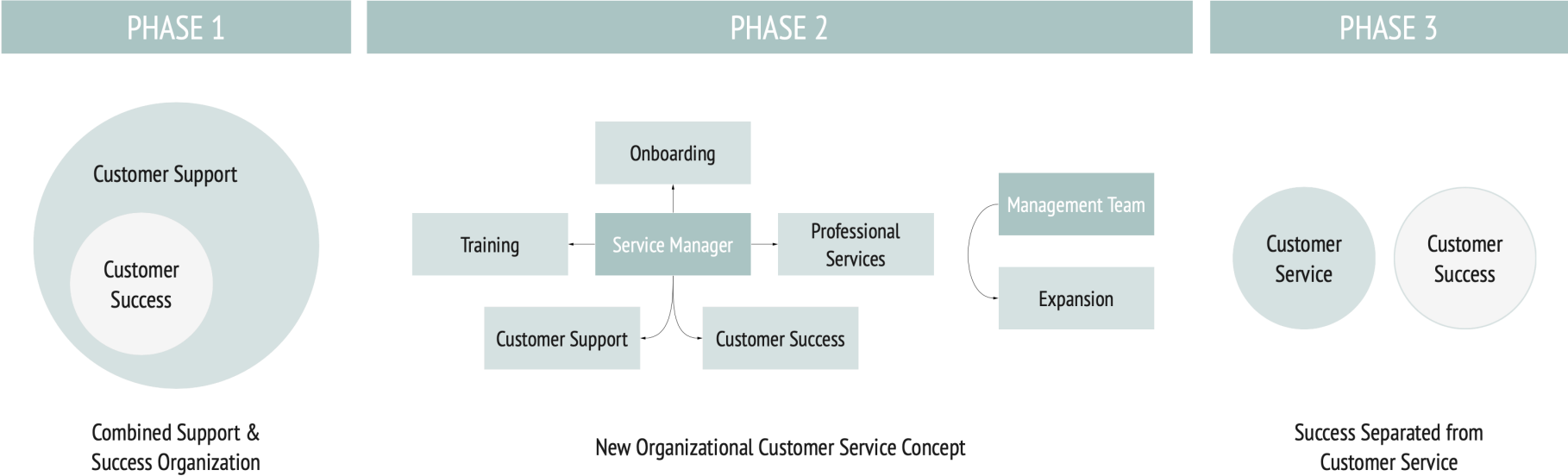
Liite 1. High-Level Organizational Chart (kuvio 18).



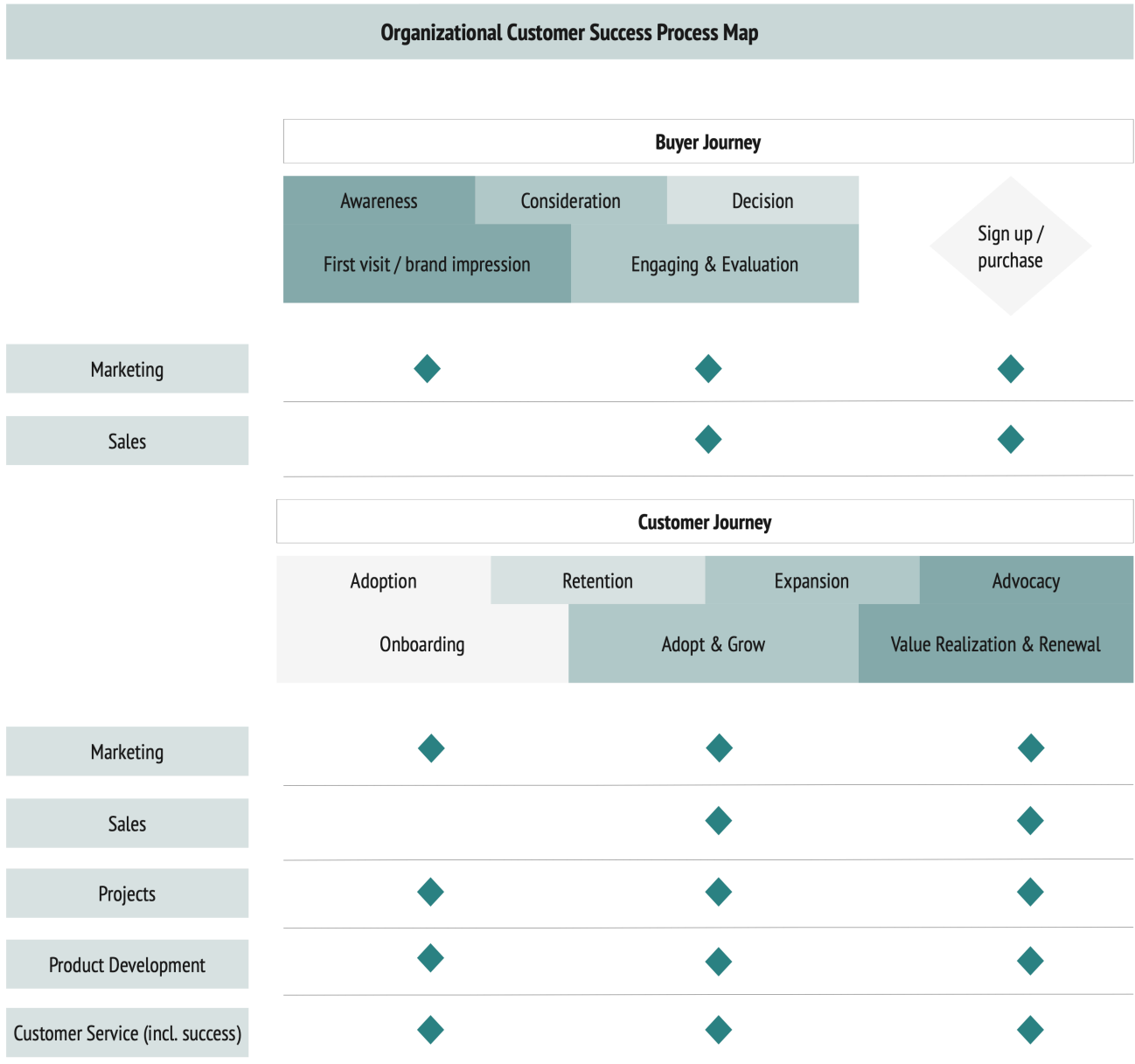
Liite 2. New Organizational Customer Service Concept (kuvio 19).



Liite 3. Phases of Customer Success Organizational Structure (kuvio 20).



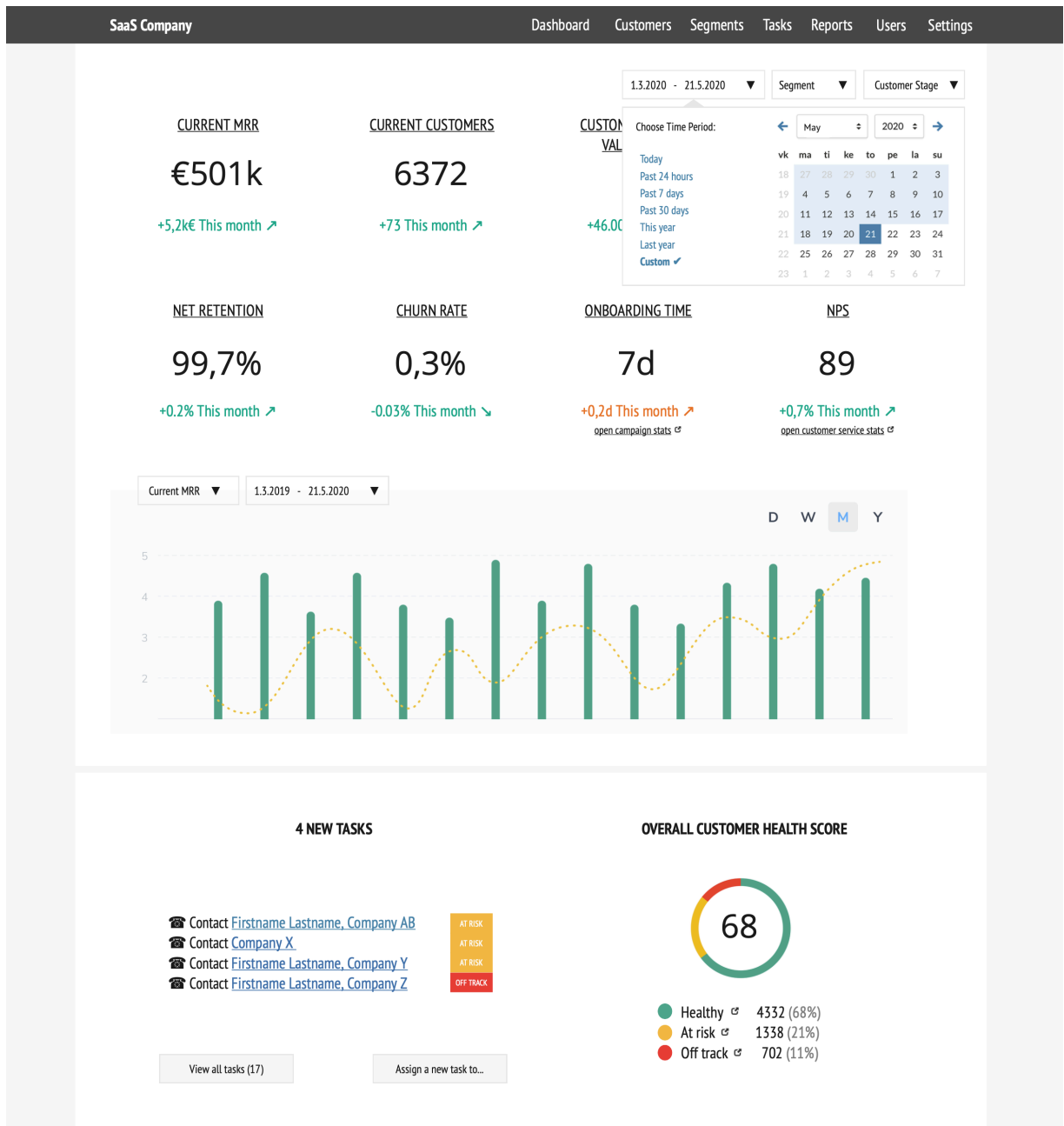
Liite 4. Organizational Customer Success Process Map (kuvio 21).



Liite 5. Visualization based on Customer Success Journey Map Modeling (kuvio 22).

*Työstä on poistettu toimeksiantajayrityksen liiketoimintatietoja sisältävä prosessimallinnus (liite 5).
Dokumentit ovat salassa pidettäviä Julkisuuslain 621/1999 24§ kohtien 17 ja 20 mukaisesti.*

Liite 6. Modeling of New Customer Success Metrics Dashboard (kuvio 24).



Liite 7. Visualization based on Customer Service Blueprint Modeling (kuvio 25).

*Työstä on poistettu toimeksiantajayrityksen liiketoimintatietoja sisältävä prosessimallinnus (liite 7).
Dokumentit ovat salassa pidettäviä Julkisuuslain 621/1999 24§ kohtien 17 ja 20 mukaisesti.*