



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

JARI KANGASSALO
ASIAKKAAN MENESTYMINEN PILVIPALVELULIIKETOIMINNAN
STRATEGIANA

Diplomityö

Tarkastaja:
professori Marko Seppänen
Tarkastaja ja aihe hyväksytty
27. heinäkuuta 2018

TIIVISTELMÄ

Jari Kangassalo: Asiakkaan menestyminen pilvipalveluliiketoiminnan strategiana

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 110 sivua, 15 liitesivua

Marraskuu 2018

Johtamisen ja tietotekniikan diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Tuotantotalous

Tarkastaja: professori Marko Seppänen

Avainsanat: asiakkaan menestyminen, asiakaskokemus, toistuvaismaksuihin perustuva ohjelmistoliiketoiminta, pilvipalvelu

Tässä diplomityössä tutkittiin Customer Success –filosofiaa asiakkaan menestymiseen perustavana liiketoimintastrategiana. Digitalisaatio on pakottanut ohjelmistoyritykset muuttamaan toimintaansa asiakaslähtöiseksi. Toistuvaismaksuihin perustuva ohjelmistoliiketoiminta on muuttanut valtasuhteita markkinoilla. Kilpailun kiristyessä ohjelmistoyritysten tuotteet ja palvelut alkavat ennen pitkää muistuttaa toisiaan, jolloin tarvitaan asiakaslähtöisyyden lisäksi uusia toimintamalleja. Customer Success –filosofia vie asiakaskeskeisen toimintamallin uudelle tasolle. Organisaation ajattelutapa ja toimintatavat täytyy kohdistaa asiakkaan menestymiseen. Asiakkaan menestyessä toimittaja menestyy.

Diplomityössä oli kaksi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa kirjallisuuskatsauksen avulla keskityttiin selvittämään mitä Customer Success tarkoittaa ja mitä sen saavuttaminen organisaatiolta vaatii. Toisessa vaiheessa kyselytutkimuksen ja haastatteluiden avulla selvitettiin, mikä on ohjelmistotoimittajan ja työn tilaajan rooli asiakkaan menestymisen luojana. Tässä osiossa keskityttiin luomaan kuva työn tilaajan toiminnan nykytilasta, mitä arvoa asiakas saa palvelusta ja mitä asioita toimittajan on korjattava tavoitteensa saavuttamiseksi.

Viitekehyksenä diplomityölle käytettiin asiakkaan elinkaarimallia. Malli mahdollisti tutkimusongelman tarkastelun asiakkaan, toimittajan ja strategian näkökulmasta. Kyselytutkimus ja haastattelut jäsennettiin kolmeen kokonaisuuteen tulosten käsittelyn helpottamiseksi. Selvittämällä toiminnan nykytila markkinoiden, asiakaskokemuksen ja asiakkaan tavoitteiden kautta pystyttiin vastaamaan tutkimusongelmaan.

Tutkimuksen mukaan Customer Success –toimintamalli auttaa oikein jalkautettuna yritystä pienentämään poistumaa ja myymään lisää olemassa oleville asiakkaille. Customer Succes:in päämääränä on kasvattaa asiakkaiden elinkaariarvoa. Menestymisen aikaansaamiseksi toimittajan on kuunneltava asiakasta, annettava asiakkaalle mahdollisuus vaikuttaa palveluun tuotekehitysyhteistyöllä ja luotava yhteinen päämäärä, josta molemmat hyötyvät. Tämän aikaansaamiseksi toimittajan on kerättävä tietoa, mitattava ja johdettava liiketoimintaa tulosten pohjalta Customer Success –strategian onnistumiseksi.

ABSTRACT

Jari Kangassalo: Customer Success as a strategy for SaaS Business

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 110 pages, 15 Appendix pages

November 2018

Master's Degree Programme in Management and Information Technology

Major: Industrial Engineering and Management

Examiner: Professor Marko Seppänen

Keywords: customer success, customer experience, recurring revenue based software-business, SaaS

In this thesis Customer Success Philosophy was investigated as a business strategy. Digitalization has forced software companies to change their functions to customer-oriented approaches. Recurring revenue-based software-business has changed power relationships within the market. As competition increases inside the market, products and services start to look indistinguishable and for that reason companies need something else for differentiation than customer-oriented approach. Customer Success Philosophy takes this concept to another level. Organization's mind-set and functions have to be focused towards Customer Success. When customers succeed, the vendor succeeds.

This thesis holds two sections. The first section is focused on investigation of what Customer Success means and what it takes from the organization to achieve Customer Success based on literature review. The second section explores what is the role of the vendor in the customer's success, investigated with surveys and interviews. This section is focused to create an image of present state of services, what is the value that customers derive from the vendor's services, and what functions must vendor who subscribed this thesis change in order to achieve Customer Success.

The framework was used for the thesis was the Customer Success Cycle model. With this model, it was able to view the main problem of the thesis from customers', vendors', and strategies' point of view. Survey and interviews were structured in three sections for processing the results. By researching the present state of the market situation, the customer experience, and the objectives of the customer, it was possible to answer the problem of the thesis. According to the research, when Customer Success implemented correctly, organization can mitigate churn, grow upselling, and grow cross-selling for existing customers.

The goal of Customer Success is to improve customer lifetime value. To achieve success, vendor must listen to the customer, give the customer the power to influence the provided services via collaboration of product development, and create objectives with the vendor, which benefit both sides. To this goal, the vendor must gather information to measure and lead its business based on results to enable Customer Success strategy.

ALKUSANAT

Asiakkaan menestymiseen perustuvan Customer Success –filosofian tutkiminen oli opettava ja silmiä avaava kokemus, joka muutti omaa käsitystäni asiakaspalvelutyöstäni. Diplomityö tehtiin opinnäytetyöksi Johtamisen ja tietotekniikan diplomi-insinöörin tutkintoa varten Tampereen Teknillisen yliopiston tiedekunnalle. Työn toimeksiantajana toimi työnantajani.

Kiitän nöyrimmin opiskelutovereitani, joiden tuki tutkinnon suorittamisessa työn ohella oli mittaamattoman arvokasta. Kiitos kuuluu myös työni ohjaajalle professori Marko Sepäselle, joka jakoi vastata kysymyksiini tuoden työhöni tieteellistä syvyyttä.

Kiitos myyntijohtajallemme oponoinnista ja suuri kiitos toimitusjohtajallemme, joka auttoi aihepiirin valinnassa ja mahdollisti opiskelun työn ohella.

Lopuksi haluan antaa erityisen lämpimät kiitokset, koko sydämeistäni perheelleni ja etenkin avovaimolleni, joka on käynyt tämän välillä pitkältikin tuntuvan matkan kanssani. Ilman tukeasi tämä ei olisi onnistunut.

Helsingissä, 13.11.2018

Jari Kangassalo

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus	3
1.3	Tutkimusongelma ja –menetelmät	4
2.	ASIAKKAAN MENESTYMISEEN TÄHTÄÄVÄ LIIKETOIMINTA.....	6
2.1	Ohjelmistoalan disruptio palvelukulttuurin taustalla	6
2.2	Customer Success -filosofia.....	7
2.3	Uusiasiakashankinta vs. myynti olemassa oleville asiakkaille	13
2.4	Customer Lifetime Value	19
2.5	Customer Success Cycle	21
2.5.1	Asiakkaan näkökulma	22
2.5.2	Asiakaspolku.....	23
2.5.3	Asiakkaan kokema arvo	25
2.5.4	Asiakaskokemus.....	28
2.5.5	Toimittajan näkökulma	30
2.5.6	Strategian näkökulma.....	33
2.6	Customer Success –kriteerit.....	35
2.7	Customer Success –strategian implementointi.....	36
2.7.1	Organisaation ajattelutavan muuttaminen.....	36
2.7.2	Customer Success:in määrittely asiakassegmenteittäin	36
2.8	Organisaationäkökulma.....	37
2.8.1	Johto	40
2.8.2	Myynti, markkinointi ja Talous	41
2.8.3	Tuki/Helpdesk.....	45
2.8.4	Tuotekehitys.....	46
2.8.5	Valmennus/palvelu.....	47
2.9	Customer Success:in kymmenen lakia	48
3.	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	60
3.1	Empiirisen tutkimusympäristön kuvaus	60
3.2	Tutkimusmenetelmät.....	61
3.2.1	Kvalitatiivinen tutkimusosa	61
3.2.2	Kvantitatiivinen tutkimusosa	62
3.3	Kyselytutkimuksen rakenne	64
4.	TUTKIMUSTULOKSET	66
4.1	Kyselytutkimus.....	66
4.1.1	Markkinat/positio	67
4.1.2	Asiakaskokemus/ -Arvo.....	75
4.1.3	Tavoitteet/mittarit.....	83
4.2	Haastattelut.....	92
4.3	Johtopäätökset	95

5. YHTEENVETO	100
5.1 Päätulokset	100
5.2 Jatkokehitysehdotukset.....	103
LÄHTEET.....	105

LIITE A: Kyselytutkimus kysymykset

LIITE B: Haastattelukysymykset

LIITE C: Haastattelut

KUVALUETTELO

Kuva 1.	<i>Customer Funnel (mukaillen: Nirpaz et al., 2016, s. 21)</i>	6
Kuva 2.	<i>Customer Success vs. Customer Support (mukaillen: Mehta et al., 2016 s. 34)</i>	12
Kuva 3.	<i>Mikä prosentuaalinen osuus vuotuisesta sopimusravosta saadaan lisämyynnistä olemassa olevilta asiakkailta (forentrepreneurs www-sivusto, <www.forentrepreneurs.com>, 15.7.2018)</i>	14
Kuva 4.	<i>Hankitun liikevaihdon kustannus (Gainsight www-sivusto, <www.gainsight.com>, 17.9.2018)</i>	15
Kuva 5.	<i>Uusasiakashankinnan kustannukset vs. lisämyynti olemassa oleville asiakkaille (forentrepreneurs www-sivusto <www.forentrepreneurs.com>, 1.10.2018)</i>	16
Kuva 6.	<i>Uusasiakashankinnan kustannukset vs. lisämyynti olemassa oleville asiakkaille 2. (forentrepreneur www-sivusto, <www.forentrepreneur.com>, 1.10.2018)</i>	17
Kuva 7.	<i>Lisämyynnin vaikutus liikevaihtoon ja poistuman hallintaan (mukaillen: silota www-sivusto, <www.silota.com>, 1.10.2018)</i>	18
Kuva 8.	<i>Kuinka suuri osuus myynnistä koostuu lisämyynnistä uusille asiakkaille (insightsquared www-sivusto, <www.insightsquared.com>, 2.10.2018)</i>	19
Kuva 9.	<i>Asiakassegmentointi (mukaillen: Nirpaz et al., s.52)</i>	21
Kuva 10.	<i>The Customer Success Cycle –malli (Nirpaz et al., 2016, s. 22)</i>	22
Kuva 11.	<i>Customer Journey (Nirpaz et al., 2016, s. 25)</i>	23
Kuva 12.	<i>Customer Journey (mukaillen: Manning et al., 2012, s. 9)</i>	24
Kuva 13.	<i>Asiakkaan kokeman arvon ulottuvuudet ja esimerkkejä (Martinsuo et al., 2014, s.122).</i>	26
Kuva 14.	<i>Arvon moniulotteisuus (Hänti et al., 2016, s.42)</i>	27
Kuva 15.	<i>Customer Experience Pyramid (mukaillen: Manning et al., 2012. s. 11)</i>	30
Kuva 16.	<i>The Customer Success Cycle –malli (mukaillen: Nirpaz et al., 2016 s.62)</i>	31
Kuva 17.	<i>B2B Relationship Continuum (mukaillen: Geehan, S., 2011, s.35)</i>	32
Kuva 18.	<i>Customer Success Cycle, (mukaillen: Golden, J., 2015, s. 54)</i>	34
Kuva 19.	<i>High-Level organizational chart & Expanded high-Level organizational chart (mukaillen: Mehta et al., 2016 s. 28, 30)</i>	39
Kuva 20.	<i>Organizing around Customer Success as a philosophy (mukaillen: Mehta et al., 2016, s. 31)</i>	40
Kuva 21.	<i>Estimating the potential future cash flows from a customer relationship (Kaario et al., 2003, s.118)</i>	43
Kuva 22.	<i>Pareto Statistical Distribution (Stewart, G., 2012, s. 38)</i>	45
Kuva 23.	<i>Asiakkaan arvohierarkia (mukaillen: Mehta et al., 2016 s.51)</i>	53

Kuva 24.	<i>Net Promoter Score –kysymys ja laskentamalli (Löytänä, et al., 2014, s. 58)</i>	<i>63</i>
Kuva 25.	<i>Kyselytutkimuksen rakenne</i>	<i>64</i>

LYHENTEET JA MERKINNÄT

ACV	Annualized/average contract value
ARPA	Average Revenue per Account
ARR	Annual Recurring Revenue
CAC	Customer Acquisition Cost
CCR	Customer Churn Rate
CES	Customer Effort Score
CHI	Customer Happiness Index
CLV	Customer Lifetime Value
CPV	Customer Perceived Value
CRR	Customer Retention Rate
CS	Customer Success
CSAT	Customer Satisfaction Score
CSM	Customer Success Manager
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
JIT	Just-in-Time
LTV	Lifetime Value
MRR	Monthly Recurring Revenue
NPS	Net Promoter Score
NPV	Net Present Value
OTEs	On-track-earnings
PMF	Product Market Fit
PoC	Proof-of-Concept
QBR	Quarterly Business Review
RCR	Revenue Churn Rate
SaaS	Software as a Service
TtV	Time-to-Value

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Menestyvien yritysten elinikä on laskussa. Kurvinen, J., Seppä, M., (2016) kertovat: ”Viisikymmentävuotta sitten maailman suurimpien yritysten keskimääräinen elinikä oli 75 vuotta, tänään se on vaivaiset 15 vuotta – laskien yhä”. Esimerkkinä voidaan käyttää Nokian matkapuhelinliiketoiminnan elinkaarta ja sen kuihtumista markkinoilla. Kurvinen ja Seppä (2016) jatkavat kirjassaan, että syynä tähän on digitalisaatio. Yritykset, jotka ”uudessa maailmassa” yrittävät menestyä automatisoimalla vanhat toimintamallit, menehtyvät. Tästä johtuen ohjelmistoalan toimintamallit ovat digitalisaation ja internetin aikakaudella pakotettuja muutokseen. Muutos tuo mukanaan myös uuden ansaintamallin muodostumisen yrityksille. (Kurvinen et al., 2016, s. 24)

Digitaalisuuden vaikutus näkyy kaikissa toimialoissa ja yritysten kilpailukentässä. Kilpailu on muuttunut globaaliksi, koska markkinoille tulon esteet ovat kaatuneet. (Ruokonen, M., 2016, s. 62, 69-70) Kilpailun koventuessa vaihtoehtojen määrä kasvaa ja palvelut alkavat muistuttaa toisiaan. (Jordan, J., 2015) Tämä taas johtaa siihen, että erottautuminen ja asiakkaiden sitouttaminen muuttuvat entistä vaikeammiksi. (de Jong, M., van Dijk, M., 2015)

Digitalisaation aiheuttama rakenteellinen muutos on muuttanut myös valtasuhteita markkinoilla. Asiakkaat eivät enää ole riippuvaisia yhdestä ohjelmistotoimittajasta, eivätkä ohjelmistoyritykset ole enää riippuvaisia suurista kertakaupoista. Tämä johtuu pilvipalveluteknologiasta. Ohjelmistojen tarjoaminen ja hankkiminen pilvipalveluna (lyh. SaaS) on samalla mahdollistanut liiketoiminnan varmemman ennustamisen toimittajalle ja toisaalta uudenlaisen ostokulttuurin syntyminen asiakkaille. Menestyvät yritykset käyttävät digitalisaatiota hyväksi miettiessään liiketoimintamalleja uusiksi. Digitalisaatio mahdollistaa paremman tuottavuuden ja asiakaskeskeisyyden ajamisen organisaatioihin, toteaa Kurvinen ja Seppä (2016).

Asiakaslähtöinen toimintatapa on myös muuttunut vajaassa kahdessakymmenessä vuodessa merkittävästi. Ohjelmistoyrityksen kasvun perustaminen pelkästään uusasiakashankintaan ei uusilla markkinoilla toimi ja pelkästään hyvällä asiakaspalvelulla ei tuoteta kilpailuetua. Ohjelmistoyritykset, kuten Salesforce, SAP, Apple, Microsoft, Workday ja Oracle, ovat ymmärtäneet, että asiakaskeskeinen toimintatapa ja tätä tukevat toimintamallit ovat helposti kilpailijoiden kopioitavissa. Asiakkaan asettaminen toiminnan keskiöön on hyvä lähtökohta menestymiselle, mutta ei riittävä. Markkinoiden edelläkävijät,

kuten Salesforce ovat vieneet SaaS-toimialalla tämän ajatuksen pidemmälle. Varmistamalla, että asiakkaat saavuttavat omat liiketoimintatavoitteensa käyttämällä toimittajan tuotteita tai palveluita vaikutetaan välillisesti asiakkaan asiakkaisiin. Ymmärtämällä miten asiakkaat voivat tuottaa parempaa palvelua ja lopputuotetta omille asiakkailleen käyttämällä toimittajan palvelua, mahdollistetaan pohja uudelle toimintatavalle. Uusi toimintatapa tähtää toimittajan näkökulmasta asiakkaan menestymiseen, eli Customer Success:in (CS) luomiseen. Asiakkaan menestyessä toimittaja menestyy, kertoo Mehta, N., Gainsightilta.

Customer Success on toimintatapana uusi ja konseptointi on lähtöisin 2000-luvun alusta pilvipalvelun tullessa markkinoille. Mehta N., Steinman, D., Murphy, L., (2016) toteavat kirjassaan, että vuonna 2005 ohjelmistoyritykset, kuten Salesforce huomasivat, että toiminnan painottaminen uusiasiakashankintaan toi kasvua uusien asiakkaiden näkökulmasta, mutta samalla olemassa olevat asiakkaat irtisanoivat sopimuksia hälyttävällä tahdilla. Yrityksen tulevaisuus ilman muutoksia olisi ollut vaakalaudalla. Asian korjaamiseksi tarvittiin toiminnan keskittämistä asiakkuuksien säilyttämiseen ja poistuman minimointiin. Murphy, L., Gainsightilta toteaa, että yritysten maturiteetin myötä painopiste siirtyy uusiasiakashankinnasta olemassa olevien asiakkaiden ylläpitoon, koska yritys ei voi kasvaa, mikäli yrityksellä on poistumaa. (forbes www-sivusto, > www.forbes.com <, 20.10.2018)

Customer Success:in mahdollistaminen vaatii organisaatiomuutoksia, oikeiden ihmisten palkkaamista ja mittareiden uudistamista. Asiakkaan menestymiseen tähtäävä liiketoiminta on ylhäältä-alas (engl. top-down) johdettava toimintamalli, joka edellyttää onnistuakseen koko organisaation sitoutumista tähän filosofiaan. Onnistuessaan ohjelmistotoimittaja voi saavuttaa merkittävän kilpailuedun markkinoilla, saada voimakasta kasvua luomalla samalla menestymistä ympärilleen. Esimerkiksi Customer Success –yrityksen, Clarizen:in pilvipalveluasiakkaista 25 kuuluu Fortune 500 –listalle. Clarizen on amerikkalainen toiminnanohjausjärjestelmiä tarjoava yritys. (clarizen, www-sivusto, > www.clarizen.com <, 20.10.2018)

Tämä diplomityö tehdään suomalaiselle ohjelmistoyritykselle, joka kehittää ja tuottaa projektinhallinnan pilvipalveluratkaisuja rakennusliikkeille. Yritys on ottanut Customer Success –filosofian käyttöönsä vuonna 2017 ja koko organisaatio on rakennettu uudelleen. Myös uusia toimintamalleja on luotu. Yritys on luonut kolmivaiheisen mallin, jonka avulla tunnistetaan paremmin tarpeita, onnistutaan paremmin ohjelmistojen käyttöönottoprojekteissa, sekä pyritään pienentämään poistumaa. Tämän taustalla on kasvustrategia ja ilman Customer Success –yrityskulttuurin luontia strategia ei onnistu. Strategialla tarkoitetaan periaatetta, joiden kautta voidaan menestyä markkinoilla. (Viitala, R., Jylhä, E., 2013, s. 52) Toimintatavat, henkilöstön ajattelutapa ja itse yrityskulttuuri ovat murrostilassa ja niihin kaivataan selkeitä malleja, jotka perustuvat asiakkaalta saatavan datan analysointiin.

Johdon visiona on luoda tämän hetkisestä organisaatiomallista Customer Success –organisaatio, jonka ainoa tehtävä on luoda menestystä asiakkailleen ja saavuttaa itselleen asetetut kasvutavoitteet. Filosofia on otettu yrityksen toiminnan keskiöön vastikään, jonka pohjalta toiminnassa on havaittu puutteita ja organisaatio on vasta rakentumaisillaan kohti haluttua strategiaa.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Työn tarkoitus voidaan jakaa kahteen pääosaan. Tutkimuksen tarkoituksena on syventää aikaisempaa tietämystä Customer Success –filosofiasta koko organisaatioon. Kyselytutkimuksen ja haastattelujen avulla pystytään tunnistamaan ongelmakohtia asiakaspalvelutyössä ja ongelmien havaitseminen auttaa yritystä keskittämään toimintaansa entistä tehokkaammin havaittuihin kohtiin. Tässä tutkimuksessa ei anneta käytännön suosituksia johtopäätösten pohjalta. Tutkimuksessa ei kerrota tarkkoja operatiivisia toimintatapoja, joilla yritys ratkaisee havaitut ongelmat. Tuloksien avulla yritykselle luodaan kehitysehdotus myöhemmässä vaiheessa, kun vastuuhenkilö on valittu.

Työn avulla yritys voi parantaa kilpailukykyään markkinoilla luomalla uusia Customer Success –toimintatapoja organisaatiossa. Sen avulla yritys saa selville mahdollisia puutteita toimintatavoissa, joita korjaamalla voidaan luoda menestystä asiakkaille.

Tutkimuksen lähtökohtana on, että avainasiakkaat (n. 20%) tuovat toistuvaismaksuihin perustuvassa liiketoiminnassa 80% yrityksen liikevaihdosta. Toiminnan keskittäminen avainasiakkaisiin mahdollistaa kasvun lisämyynnin kautta ja poistuman pienentämisen. Tutkimuksella on iso merkitys yrityksen kasvustrategian onnistumisessa, johon koko Customer Success –filosofian lanseeraus pohjaa.

Teoreettisena viitekehyksenä käytetään työn tilaajan konseptia, joka on sisällytetty laajempaan kontekstiin nimeltä asiakkaan elinkaarimalli, eli engl. Customer Lifetime Cycle. Pääpaino viitekehystessä on asiakkaan, toimittajan ja strategian näkökulmassa. Asiakkaan odotukset ja toimittajan toimintatavat näkökulmissa on kuvattu ylätasoin esimerkein.

Tutkielma rajataan olemassa oleviin asiakkaisiin. Työn tarkoituksena ei ole kertoa yksittäisten organisaatio-osien toimintamalleja, vaan kuvata vaadittavaa kulttuurimuutosta eri organisaatio-osissa Customer Success –strategian onnistumiseksi. Teoreettisessa tutkimusosassa tuodaan esiin asiakasnäkökulma, sen merkitys ja vastinparina toimittajan näkökulma. Strategian näkökulmalla sidotaan eri näkökulmat toisiinsa viitekehystä apuna käyttäen. Kyselytutkimuksessa selvitetään eri liikevaihtoluokkien yhteinen tahtotila ja määritetään menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Vastauksien jakaumaa tarkastellaan myös toimenkuvan mukaan ja niiden vaikutusta vastauksiin. Pääpaino tutkimuksessa on liikevaihtoluokkien vastauksien painotuksessa. Tehtäväkentän vaikutusta vastauksiin ei tutkita tässä tutkimuksessa, vaan saatua tietoa voidaan käyttää hyväksi jatkotutkimuk-

sessä. Työssä ei verrata Customer Success –toimintamallia muihin filosofioihin. Erilaisilla esimerkeillä ja tehdyillä tutkimuksilla todistetaan Customer Success –filosofian toimivuus ohjelmistoyritykselle.

Customer Success –filosofiasta ei ole olemassa suomenkielistä kirjallisuutta. Suoranaista kirjallisuutta aiheesta ei löydy englanniksikaan kuin muutama. Customer Success –termille ei ole olemassa suomalaista käännöstä. Tieteellisten artikkeleidenkin määrä on myös suppea. Tämä johtuu siitä, että Customer Success on verrattain uusi konsepti ja sen on nähty palvelevan pääsääntöisesti pilvipalveluliiketoimintaa. Vaikka konsepti on tunnustettu toimivaksi Amerikassa jo 2000-luvun alusta, se ei vielä ole saavuttanut Suomen ohjelmistomarkkinoita. Tästä johtuen työn tarkoituksena on luoda ensimmäinen suomenkielinen ohjeistus aiheesta, perustuen olemassa olevaan kirjallisuuteen.

1.3 Tutkimusongelma ja –menetelmät

Tutkimusongelma on kaksijakoinen, kirjallisuuskatsauksella haetaan vastaus kysymyksiin:

- Mitä Customer Success -filosofia tarkoittaa?

Ongelmaan haetaan vastausta vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

- Miten Customer Success:ia mitataan?
- Mitä Customer Success:illa saavutetaan?
- Miten Customer Success näkyy toimintana asiakkaille ja toimittajalle?

Kyselytutkimuksella ja haastatteluilla haetaan vastausta kysymyksiin:

- Mikä on ohjelmistotoimittajan rooli asiakkaan menestymisen luojana?

Ongelmaan haetaan vastausta vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä asiakkaat toimittajan palvelukokonaisuudelta haluavat ja miten asiakkaat määrittävät menestymisen?
- Miten asiakas näkee toimittajan nykytoiminnan ja mitä asioita toimittajan on parannettava strategian päämäärien saavuttamiseksi?
- Mitä hyvä asiakaskokemus asiakkaille tarkoittaa?
- Mitä tavoitteita asiakas määrittää ohjelmistohankinnan suhteen?

Työn ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan mitä Customer Success –filosofialla tarkoitetaan ja miten sitä mitataan. Kirjallisuuslähteinä käytetään aihetta käsittelevää kirjallisuutta, luotettavia verkkolähteitä, tieteellisiä artikkeleita ja aihetta tutkivia tutkimustuloksia. Kirjallisuuskatsauksessa luodaan kuva siitä, miten Customer Success –organisaatio toimii ja

kuinka tärkeää asiakasnäkökulman tiedostaminen on oikeanlaisen toimintatavan luonnissa. Työ sisältää tärkeitä käsitteitä ja laskentakaavoja, joita ohjelmistoyrityksessä ei ennen olla huomioitu. Näiden avulla saadaan käsitys Customer Success –filosofian jalkauttamisen vaatimuksista ohjelmistoyrityksessä.

Asiakaskokemusta, asiakkaan odotuksia ja asiakkaan tahtotilaa tutkitaan teorian ohella toisessa vaiheessa kyselytutkimuksella ja haastatteluilla. Työ tehdään ylemmän toimihenkilön toimesta, joka työskentelee asiakasrajapinnassa ohjelmistoalalla.

Tutkimustyö tehdään kahdessa osassa kvalitatiivisesti haastattelujen ja kvantitatiivisesti kyselytutkimuksen kautta. Haastatteluilla täydennetään tutkimusta osin, joita ei kyselytutkimuksella saavuteta. Haastattelujen tarkoituksena on saada näkemys asiakkaan määrittelemästä menestymisestä ja miten tärkeänä osana toimittaja on heidän toiminnassaan tämän menestymisen luojana.

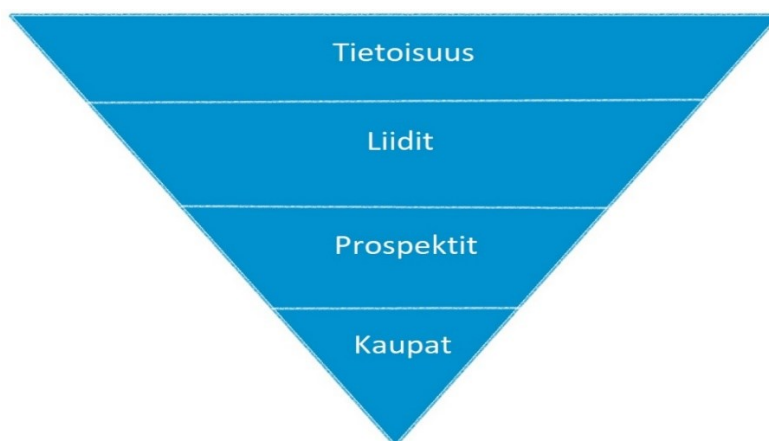
Kyselytutkimuksen avulla selvitetään ongelmakohtia operatiivisen toiminnan tasolla. Samalla kyselytutkimuksella selvitetään asiakkaan näkemys toimittajan yrityksen nykytilasta Customer Success –organisaationa. Tarkoituksena on selvittää myös uusia ongelmakohtia, joiden kautta voidaan kiinnittää huomioita asioihin, joita ei ennen olla havaittu. Tätä tarkastellaan vastaajien liikevaihtoluokan mukaan ja toimenkuvan mukaan. Tutkimuksella saadaan tietää poikkeavatko vastaukset eri toimenkuvissa ja kuinka suuri vaikutus vastauksiin sillä on.

2. ASIAKKAAN MENESTYMISEEN TÄHTÄÄVÄ LIIKETOIMINTA

2.1 Ohjelmistoalan disruptio palvelukulttuurin taustalla

Teknologiakehityksen ansiosta olemme siirtyneet teollisesti ajasta tietotyön aikaan. Menestyksen tekijöinä ovat tieto, näkemykset ja osaaminen, joka on korvannut pääoman, laitteet ja henkilöstömäärän. Tämä on johtanut muutokseen, jossa uusien menestystekijöiden hyödyntäminen nousee yritysten suurimmaksi kilpailuvaltiksi. (Ruokonen, M., 2016, s. 7) Digitalisaatio on mahdollistanut ohjelmistoalan syntymisen. Ennen pilvipalvelua paikallisesti asennettavat ohjelmistot mahdollistivat asiakkaalle uusia hyötyjä tuotavuuden ja tehokkuuden parantumisella. Toisaalta digitalisaatio tarkoitti myös toimittaja-tilaaja riippuvuussuhteen muodostumista ja suuria investointeja. Hankittu ohjelmistokokonaisuus ostettiin yrityksen omaisuudeksi. Toimittajasta muodostui asiakkaalle taho, josta oli miltei mahdoton asiakkaan päästä irti ilman isoja taloudellisia menetyksiä. Mehta et al., (2016) kuvaavat tämän kaltaisia lisenssihankintoja ”ikuisuuslisensseiksi”. Tämä riippuvuussuhde on ohjannut myös palvelukulttuuria, joka on muodostunut tämän riippuvuussuhteen myötä.

Ennen pilvipalvelua perinteinen myyntisuppilo oli kuvan 1. mukainen. Asiakasrajapinnassa toimittiin yksinkertaisella toimintamallilla, jota yleistettiin jokaisen asiakkaan kohdalla. Asiakkaan päädyttyä ostamaan tuote toimittajan asiakkuuden hoito kulminoitui ainoastaan Help Deskin (käyttötuki) tukitoimiin reaktiivisessa ongelmanratkaisussa. (Nirpaz & Pizarro 2016, s. 21-12)



Kuva 1. Customer Funnel (mukaillen: Nirpaz et al., 2016, s. 21)

Asiakkaalle ohjelmistotoimittajan vaihtaminen vaati paljon resursseja, toimintatapojen muutoksen ja menetettyä pääomaa. Toimittajan näkökulmasta liiketoimintaa ohjasi uusien asiakkaiden systemaattinen hankinta. Liiketoiminnan ydin perustui etukäteen laskutettaviin isoihin kertakauppoihin ja ylläpitomaksuihin. Ohjelmistoala on käynyt läpi draamaattisen muutoksen viimeisen 17 vuoden aikana ja asiakas on tämän muutoksen keskiössä. Muutoksen on mahdollistanut internet, jonka myötä ohjelmistoja on alettu tarjota palveluna, eli Software-as-a-Service (SaaS). Tämä on muuttanut lähestulkoon kaiken ohjelmistoalalla. (Mehta et al., 2016, s.11-12). Palvelut ovat yritykselle erilaistumisen perusta ja sen myötä kilpailuedun lähde. Tämä vaatii uusia lähestymistapoja johtamiseen ja liiketoiminnan toimintoihin. (Grönroos, C., 2000, s. 40)

Ensimmäinen iso muutos koskee ohjelmistoyrityksen ansaintalogiikkaa, koska markkinoilla on siirrytty kertakaupoista toistuvaismaksuihin. Etukäteismaksut ja kertainvestoinnit ovat vaihtuneet malliin, jossa asiakas maksaa periodi tai tilaus kerrallaan palvelusta. Toinen iso muutos koskee asiakaspalvelua. Valta on siirtynyt kokonaan ostajille. Aiemmin toimittaja on ollut ostajan tiedonhankkija. Nykyään tietoa on enemmän asiakkaan saatavissa, jonka ansiosta toimittajan rooli on muuttunut. (Kurvinen et al., 2016, s. 15) Pilvipalvelu mahdollistaa nopeat irtisanomiset, koska sidottua pääomaa ei ole enää servereissä tai paikallisesti kiinni tietokoneissa. Jatkuvan asiakastyytyväisyyden ja etenkin asiakkaan menestymisen varmistamisesta on tullut toimittajan tärkein päämäärä. Uudessa palvelumallissa asiakas maksaa esim. kuukausittain palvelusta tai tuotteesta, jonka he voivat irtisanoa milloin tahansa. (Nirpaz et al., 2016, s. 10-11)

Pilvipalvelun ja sen tuomien muutosten vuoksi ohjelmistotoimittajien tärkeimmäksi liiketoiminnan mittariksi on muodostunut kuukausittain seurattava toistuvaismaksujen kertymä, eli engl. Monthly Recurring Revenue, jatkossa MRR ja vuosittain seurattava toistuvaismaksujen kertymä, engl. Annual Recurring Revenue, eli ARR. Liikevaihto ei ole enää tärkein mittari ohjelmistoyrityksille. (Mehta et al., 2016, s.18). MRR:stä ja ARR:stä puhutaan arkikielessä nimellä jatkuva salkku.

Ohjelmistojen toimittaminen palveluna on ohjannut tärkeimpään muutokseen alalla – tilausperäiseen lisensointimalliin (engl. subscription-based product/service). Asiakkaiden ei enää tarvitse investoida tietokonesaleihin ja paikallisiin tietokantoihin, joten heidän ei myöskään kannata ostaa ohjelmistoja itselleen. Ennen pilvipalvelua yritysten täytyi aikaisemmin mainittujen lisäksi investoida tietoturvaan ja osaavaan it-henkilöstön palkkaukseen. Nykyään tämä kaikki sisältyy palveluun, josta huolehtii ohjelmistotoimittaja. (Mehta et al., 2016, s.17).

2.2 Customer Success -filosofia

Yrityksesi menestyminen on suorassa suhteessa asiakkaan menestymiseen, toteaa Golden, J., (2015) kirjassaan. Mehta, N., puolestaan kertoo Gainsight-verkkosivuillaan, että organisaation menestyminen kietoutuu luonnostaan asiakkaan menestymiseen, mikäli

asiakas saa menestystä tarjoamastasi palvelusta. Näin ollen asiakkaat myös jatkavat sen käyttöä ja ostavat lisää.

Customer Success tarkoittaa kolmea eri asiaa, jotka ovat lähellä toisiaan:

1. Organisaatio
2. Filosofia
3. Käyttäytymistä ohjaava sääntö (Mehta et al., 2016 s. 23)

Customer Success –filosofia on ollut olemassa jo vuosikausia. Konseptia ei silti moni ymmärrä tai osaa jäsentää toimintatapana. Kirjallisuudessa Customer Success –filosofiaa kuvataan tästä johtuen yksinkertaisella metsästäjä-maanviljelijä paradigmalla. Metsästäjä-ideologia kuvastaa myyntifilosofia ajalta ennen SaaS-teknologiaa. Kertakaupat, uusien asiakkaiden ”metsästys”, asiakassuhteiden lyhyt kesto ovat tyypillistä tälle toimintatavalle. Customer Success –filosofia taas perustuu täysin päinvastaiseen toimintamalliin. Maanviljelijän työn tarkoituksena on saada satoa vuosiksi. Tämä edellyttää välittämistä, analyttisen pohjatyön tekoa, jatkuvaa hoitamista, ongelmien havaitsemista, uusien ratkaisujen testaamista, tulosten analysointia ja käyttämällä näistä saatua oikeaa toimintamallia. Toistuvasta, systemaattisesta toimintatavasta muodostuu ennen pitkää omaa ja asiakkaan menestystä edistävä välittävä liiketoimintamalli, eli Customer Success. (Nirpaz et al., 2016, s. 15)

Mehta et al., (2016) toteavat kirjassaan, että Customer Success, (CS) alkoi ohjelmistoalasta. Menestyvän ohjelmistoyrityksen taustalla on kaksi ilmiötä; pitkät asiakkuudet ja uusintaostot/lisämyynti. Pilvipalvelu on pienentänyt ohjelmistotoimittajan vaihtamiseen liittyviä kustannuksia, mutta on etenkin pienentänyt ohjelmistohankintaan liittyviä riskejä. Tästä johtuen valta on siirtynyt kokonaan toimittajalta asiakkaalle. Ennen pilvipalvelua asiakkaiden menestyminen ei ollut ohjelmistotoimittajalle toiminnan keskiössä. Pilvipalvelun myötä siitä on tullut välttämätöntä. (Mehta et al., 2016, s.15, 18). Customer Success –organisaation on ajateltava, että tilaus on aina ”koekäyttö” ja toimittajan on työskenneltävä yhdessä asiakkaan kanssa tuloksien aikaansaamiseksi. (Nirpaz et al., 2016, s. 26) CS:n avulla toimittaja saa kolme erilaista hyötyä strategian onnistuttua:

1. Vähennetään/hallitaan poistumaa (engl. Churn).
2. Kasvatetaan olemassa olevien sopimusten euromääräistä kokoa ja asiakasta.
3. Parannetaan asiakaskokemusta (engl. Customer Experience) ja asiakastyytyvyyttä. (Mehta et al., 2016, s.25)

Tärkeitä mittareita poistuman analysointiin ovat:

- Churn Rate
- Revenue Churn Rate
- Customer Churn Rate

Ohjelmistoalalla poistumasta puhutaan englanninkielisellä sanalla Churn ja sitä mittaava prosentti on nimeltä Churn Rate. Tyypillisesti Churn Rate:lla mitataan MRR:n muutosta joko kuukausittain, kvartaaleittain, tai vuosittain, eli lasketaan RCR:ää (Revenue Churn Rate). Asiakkaiden osalta lasketaan CRR:ää (Customer Churn Rate), joka mittaa asiakkaiden määrän suhdetta, jotka irtisanovat palvelusopimuksen toimittajan kanssa asiakkaiden määrään, jotka pysyvät asiakkaana.

Esimerkkilaskelma RCR:

Kaava: $[(\text{MRR kuun alussa} - \text{MRR kuun lopussa}) - \text{Koulutus ja konsultointi -maksut}] / \text{MRR kuun alussa}$

MRR kuun alussa: 500 000€

MRR kuun lopussa: 450 000€

Koulutus ja konsultointi olemassa olevilta asiakkailta: 65000€

$\text{RCR (Revenue Churn Rate)} = [(500\text{k}-450\text{k}) - 65\text{k}] / 500 = -3\%$ (negatiivinen luku tarkoittaa, että yritys teki 3% kasvua MRR:ään)

Esimerkkilaskelma CCR:

Kaava: $(\text{Asiakkaiden lkm kuun alussa} - \text{Asiakkaiden lkm kuun lopussa}) / \text{Asiakkaiden lkm kuun alussa}$

$\text{CCR (Customer Churn Rate)} = (500-450)/500 = 10\%$ (evergage [www- sivusto, <www. evergage.com>](http://www.evergage.com), 9.7.2018)

Palveluliiketoiminnan mittarit ovat muuttuneet uusmyynnin eurojen sijaan mittareiksi, jotka kertovat tärkeää dataa jatkuvan salkun tilasta, eli asiakasportfolion ”terveydestä” ja toiminnan kustannustehokkuudesta. Mikäli ohjelmistoyrityksellä on korkea Churn Rate, kannattaa yrityksen investoida juuri Customer Success:iin. Customer Success ei kuitenkaan toimi tilanteissa, joissa koko organisaatio ei toimi filosofian mukaisesti; jos tuote ei ole tarpeeksi hyvä, käyttöönottoprosessit eivät vastaa asiakkaiden odotuksia tai myynnin odotukset ovat epärealistiset. Koko organisaation ollessa tasapainossa, voidaan investoimalla CS:ään vaikuttaa ihmisiin, prosesseihin, teknologiaan ja pienentää poistumaa. Korkealla poistumalla on vaikutusta omaan ja asiakkaan organisaatioon. Negatiivinen ilmiö leviää helposti. Pahimmassa tapauksessa asiakas kääntyy suoraan kilpailijalle, jolloin entisestä asiakkaasta tulee kilpailijan referenssi. (Mehta et al., 2016, s.26)

Englanniksi Upsell ja/tai Crossell tarkoittavat lisämyyntiä olemassa oleville asiakkaille. Kasvatetaan jatkuvaa salkkua (MRR). Ohjelmistoalalla Churn Rate voi olla luonnostaan alhainen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö Customer Success olisi silti tämänkalta-

sillakin yrityksillä välttämätöntä. Irtisanomiset ovat aina mahdollisia. Jokaisella toimialalla halutaan välttää mahdollista poistumaa ja halutaan tehdä lisämyyntiä Customer Success –filosofian mukaisesti. (Mehta et al., 2016, s.26)

Tärkeä laskennallinen mittari asiakkaan kasvattamiseen ja lisämyyntiin liittyen on Customer Retention Rate, eli CRR, jolla mitataan olemassa olevien asiakkaiden lukumäärän suhdetta menetettyjen asiakkaiden lukumäärään nähden. Sitä voidaan mitata samaan tapaan kuin Churn Rate:a kuukausittain, kvartaaleittain, tai vuosittain.

Yksinkertaisuudestaan huolimatta CRR on tärkeä mittari. Keskustelua käydään monesti myynnin ja johdon välillä siitä, että muutaman asiakkaan menetyksellä ei ole väliä, mikäli MRR kasvaa. Tämä ei kuitenkaan ole niin yksiselitteistä, koska kasvuun tarvitaan uusia asiakkaita menetettyjen tilalle. Uusien asiakkaiden hankintaan sisältyy kuluja, joita ei monesti huomioida myyntiä tarkasteltaessa. Kasvattamalla CRR:ää saavutetaan säästöjä. (evergage www-sivusto, <www.evergage.com>, 10.7.2018). Olemassa oleville asiakkaille myynti on edullisempaa kuin uusille (hakanen www-sivusto, <www.hakanen.eu>, 10.7.2018).

CRR auttaa yritystä analysoimaan asiakasuskollisuutta ja omaa Customer Success –palvelun laatua. Käyttämällä CRR:ää vertauskohtana, voidaan löytää tärkeitä heikkouksia ja parannuksen kohteita yrityksessä. CRR on ideaalinen ollessa 100%. Tämä tarkoittaa, ettei yritys menetä asiakkaita lainkaan. Realistisempaa on tähdätä 90%, mutta ainakin 85%. (evergage www-sivusto, <www.evergage.com>, 10.7.2018)

Laskukaava:

$$\text{Customer Retention Rate} = ((E-N)/S) * 100$$

Muuttujat:

1. Asiakkaiden lukumäärä periodin lopussa (E)
2. Uusien hankittujen asiakkaiden lukumäärä periodin aikana (N)
3. Asiakkaiden lukumäärä periodin alussa (S) (evergage www-sivusto, <www.evergage.com >, 10.7.2018)

Parantamalla asiakaskokemusta (kpl. 2.5.4) vaikutetaan asiakkuuden elinkaariarvoon (kpl. 2.4) ja mahdollistetaan referenssimarkkinointi. Yrityksen investoidessa asiakaskokemukseen Customer Success:in avulla lopputulemana ovat tyytyväiset, pitkäaikaiset asiakkaat, jotka tilaavat lisää, antavat hyvää palautetta, positiivisia arvosteluja ja kertovat toimittajasta muille alalla toimijoille potentiaalisille ostajille, eli prospekteille. (Mehta et al., 2016, s.28)

Customer Success on:

Tulojen hankkimista; organisaation tehtävä on tuottaa tuloja kahdella tavalla:

1. Säilyttää olemassa olevat asiakkuudet/ sopimukset (retention)
2. Uusintaostot (upsell) (Mehta et al., 2016, s.35)

Johtuen pilvipalveluteknologiasta asiakkaat voivat vaihtaa ohjelmistotoimittajaa aikaisempaa pienemmillä kustannuksilla, jolloin CS:n tavoitteena on ylläpitää olemassa olevia asiakkaita ja sopimuksia. Tulojen hankinta liittyy myös olemassa olevan sopimuksen arvon kasvattaminen uusien teknologisten ominaisuuksien, lisäarvoa tuottavien uusien moduulien myyminen tai volyymin kasvattaminen nykyisillä tuotteilla. (Mehta et al., 2016, s.35)

Proaktiivista: on tärkeää analysoida kaiken tyyppistä asiakkailta sisäänpäin tulevaa (engl. inbound) dataa. Proaktiivisuudella ei tarkoiteta ohjelmistotalon tukitoimia vaan Customer Success Managereiden, joiden vastuualueena on CS-toiminta, eli CSM-tiimin asiakaspalvelutyötä asiakkailta tulevan datan myötä. Proaktiivisuudessa on tärkeää muistaa erilaisten roolien merkitys. Proaktiivisesta toiminnasta huolehtii tiimissä henkilöt, jotka toimivat asiakaspalvelutyössä. Toiminnasta eivät vastaa esim. tukitiimi, jonka ydinosaamista on reaktiivinen tukitoiminta. Tämänkaltaisella toiminnalla asiakaspalvelussa huomioidaan ja hoidetaan asiat, jotka mahdollisesti voisivat eskaloitua ja johtaa hoitamatta ongelmatilanteeseen. Proaktiivista toimintaa on myös uusintaostosignaalien poimiminen. (Mehta et al., 2016, s.36) CS:n avulla estetään tilanteita jatkuvasti, jotka voisivat eskaloitua ja muodostua ongelmaksi. Tärkeintä on eliminoida reaktiivinen toimintamalli. (Nirpaz et al., 2016, s.32)

Menestymisorientoitunutta (engl. Success Oriented): Yrityksen taloudellinen tilanne kuvaa myös menestymistä. CS:ssa mittareita ovat: MRR:n tilanne/kasvu, lisämyyntien prosentuaalinen määrä, uusien asiakkaiden määrä. Oleellisesti tähän kuuluu myös edellä mainitut palveluliiketoiminnan mittarit ja kappaleessa 2.3 käsiteltävät mittarit, joiden avulla vähennetään kuluja tuottojen maksimointiin. (Mehta et al., 2016, s.36)

Analyttista: Monet organisaatiot perustavat toimintansa pelkästään olemassa olevaan analytiikkaan, kun taas CS:ssa tutkitaan ja tulkitaan analytiikkaa ennakoiden, ja eteenpäin katsoen. Analytiikalla ennustetaan mahdollisia irtisanomisia ja mahdollista lisämyyntiä. Samalla tavalla kuin myynti analysoi asiakkaisiin liittyvää dataa tarjouspipelinen ylläpidon vuoksi, on CS:n tarkoitus käyttää kaiken tyyppistä dataa hyväksi ennakoiden. Tehokas ajankäyttö tyytyväisen asiakkaan kanssa on tärkeää ja johtaa usein hyviin asioihin esim. lisämyyntiin. Toisaalta vieläkin tärkeämpää on viettää aikaa asiakkaan kanssa, jolla on ongelmia ja näin ollen estetään asiakasta kääntymästä tai irtisanomasta palvelua. (Mehta et al., 2016, s.36)

Prediktiivistä: ennakoivan toiminnan on oltava keskeisin CSM:n funktio. Analyttisyys liittyen tilastoihin, lukuihin ja datan analysointi ennakoivasti eivät riitä, vaan on tärkeää ennakoida asioita myös ihmisiin liittyen. CS-tiimin on tärkeää kehittää responsiivista ja

reagoivaa toimintamallia asiakkaiden parissa toimiessa, eli asiakkaaseen otetaan yhteyttä ennen kuin heidän tarvitsee ottaa yhteyttä toimittajaan samaan asiaan liittyen. (Mehta et al., 2016, s.36)

Customer Success ei ole:

Tuotetukea (engl. Customer Support): Reaktiivinen tuotetuki on monesti chat-ikkuna, tukipuhelin tai sähköpostiosoite, johon asiakas voi ottaa ongelmien sattuessa yhteyttä. Customer Success on helppo sekoittaa tuotetukeen, koska tuen henkilöt ja CS-managerit ovat molemmat asiantuntijoita palvelulle ja heillä on molemmilla tahoilla ongelmanratkaisukykyä. Mikäli organisaatio haluaa luoda menestyvän Customer Success –organisaation on vedettävä näiden kahden roolin väliin selvä raja. (Mehta et al., 2016 s. 34) Asiakkaat soittavat tukeen, kun heillä on ongelma. (Manning, H., Bodine, K., 2012, s.7)

	Customer Success	Tuki
Taloudellinen vaikutus	Tulo	Kulu
Toiminta	Proaktiivinen	Reaktiivinen
Mittarit	Menestyminen	Tehokkuus
Malli	Analyttiskeskeinen	Ihmiskeskeinen
Päämäärä	Ennustava	Reagoiva

Kuva 2. Customer Success vs. Customer Support (mukaiillen: Mehta et al., 2016 s. 34)

Asiakkuuden hallintaa, engl. Customer Relationship Management (CRM): CRM on asiakkuuden hallintaan viittaava termi, jota hallitaan ohjelmistojen välityksellä. Sitä ei pidä sekoittaa Customer Success:iin, joka kuvaa koko organisaatiota, konseptia ja tapaa toimia. CRM:lla kuvataan monesti myös markkinaa yleisesti eri ohjelmistotoimittajien kautta esim. Salesforce.com, Microsoft Dynamics, eikä roolia tai konseptia. (Mehta et al., 2016 s. 34)

Asiakaskokemus, engl. Customer Experience (CX): Ideana on vaikuttaa asiakaskokemukseen kaikissa elinkaaren vaiheissa. Se rakentuu teknologian, ratkaisukuvauksien, best practises –toimintamallien ympärille ja sitä voidaan mitata asiakastyytyväisyyskyselytutkimuksella. Customer Success ja Customer Experience:lla on päällekkäisyyksiä. (Mehta et al., 2016 s. 34) CX:n avulla voidaan kehittää Customer Success –strategiaa astumalla asiakkaan ”saappaisiin”, joten ne eivät ole synonyymeja. (Golden, J., 2015, s. 15)

2.3 Uusasiakashankinta vs. myynti olemassa oleville asiakkaille

Tarkastelemalla erilaisia tilastoja ja vertailemalla uusasiakashankinnan ja olemassa oleville asiakkaille myynnin kustannuksia voidaan vastata kysymykseen: Miksi kaikista vaihtoehdoista juuri Customer Success –filosofia pitäisi valita liiketoimintastrategiaksi? 2000-luvun alussa SaaS merkitsi IT-yrityksille kasvua ja uusia asiakkaita. Tämä kuitenkin on muuttunut kilpailun koventumisen ja tarjoaman monipuolistumisen johdosta. Uusasiakashankinta ei ole enää kannattavin tapa kasvattaa jatkuvaa salkkua. Vanhoille, uskollisille asiakkaille myynti on helppoa (Wellington, P., 2010, s.117-118). Mitä enemmän painopiste myynissä on uusasiakashankinnassa, sitä enemmän toimittaja menettää asiakkaita. Aika, jonka toimittaja käyttää uusasiakashankintaan on pois olemassa olevien asiakkaiden hoidosta. Lisämyynti olemassa oleville asiakkaille ja vanhojen asiakkuuksien ylläpito on kustannustehokkaampaa, mitä uusasiakashankinta. (Geehan, S., 2011, s. 92) Uusille asiakkaille myynti on 5-25 kertaa kalliimpaa, kuin myynti olemassa oleville. Toimittaja voi laskea kannattavuuden uusasiakashankinnan ja olemassa oleville asiakkaille myynnin välillä kustannusvertailulla. (gainsight www-sivusto, <www.gainsight.com>, 16.7.2018)

Uusasiakashankintaa ja lisämyyntiä vertailtaessa on tärkeää vertailla kahta eri mittaria:

- Customer Acquisition Cost (CAC)
- Cost of Retention

CAC: Kokonaiskustannukset, jotka syntyvät uuden asiakkaan hankinnasta. Sisältää kustannukset, jotka syntyvät myynnistä, markkinoinnista, teknologiasta ja kampanjoista.

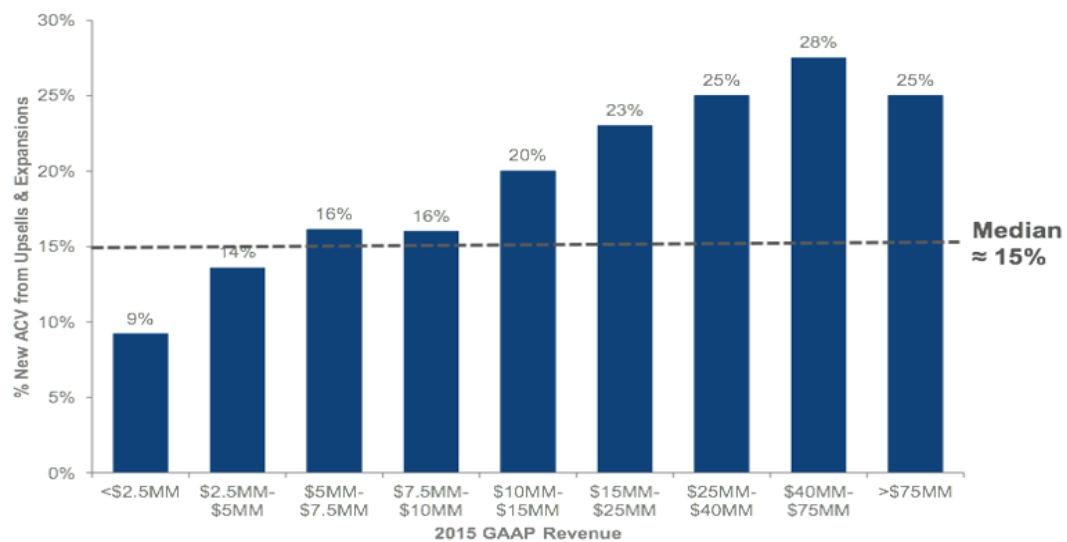
- Palkat (mukaan lukien provisiot/komissiot), myynnin ja markkinoinnin saamat edut
- Uusasiakashankinnan kustannukset ovat suuremmat, jos laskutus ei tapahdu etukäteen
- Takaisinmaksuaika koituville kustannuksille voi olla yli vuoden
- Yritykset käyttävät (ARR) 110 € jokaista hankittua 100€ kohden. (gainsight www-sivusto, <www.gainsight.com>, 16.7.2018)

Cost of Retention: Kokonaiskustannus, joka syntyy asiakassuhteen ylläpidosta. Sisältää kustannukset, jotka syntyvät Customer Success –tiimistä, teknologiasta ja Customer Success –ohjelmasta.

- Palkat (mukaan lukien provisiot/komissiot), CS-tiimin kulut
- Vanhoille asiakkaille myynissä maksettavat komissiot ovat pienemmät kuin uusissa asiakkaissa
- Ei sisälly markkinointikustannuksia

- Koko organisaation osallistuessa myyntiin vaikutetaan voimakkaammin ARR:ään pienemmillä proviisioilla (OTEs, engl. on-track earnings)
- Yritykset käyttävät (ARR) 12-15 € jokaista hankittua 100 € kohden (gainsight www-sivusto, <www.gainsight.com>, 16.7.2018)

Voimakkaasti kilpailuilla aloilla, kuten SaaS-toimialalla toimiessa lisämyynnin määrä määrittää kasvunopeuden ja kokoluokan, joka halutaan saavuttaa. Silti monet SaaS-palveluntarjoajat käyttävät enemmän aikaa uusasiakashankintaan kuin organisoituun lisämyyntiprosessiin. Pacific Crest Partners –investointipankki, joka on erikoistunut SaaS-toimialaan, teki vuonna 2016 tutkimuksen, johon osallistui 336 SaaS-yritystä mukaan (kuva 3.) pienet SaaS-yritykset, joilla jatkuvan salkun koko on alle 2,5 miljoonaa dollaria (ARR) panostivat vain 9% lisämyyntiin kokonaismyyntitavoitteestaan. Tutkimuksessa isot yritykset, joilla ARR oli yli 40 miljoonaa dollaria, panostivat kokonaismyyntitavoitteessaan (per annum) 28% lisämyyntiin olemassa oleville asiakkaille. Vertailussa on käytetty edellisvuoden tilinpäätöstietoja. (forentpreneurs www-sivusto, <www.forentpreneurs.com>, 15.7.2018)



Kuva 3. Mikä prosentuaalinen osuus vuotuisesta sopimisarvosta saadaan lisämyynnistä olemassa olevilta asiakkailta (forentpreneurs www-sivusto, <www.forentpreneurs.com>, 15.7.2018)

Uusasiakashankinnan kustannukset voidaan laskea alla olevasta CAC-kaavasta (Customer Acquisition Cost). Kaava on hyödyllinen apuväline laskettaessa kuluja, joita uusasiakashankinnasta syntyy. Kaavalla allokoidaan resursseja, joita vaaditaan asiakkaan hankkimiseksi. (forentpreneurs www-sivusto, <www.forentpreneurs.com>, 18.7.2018)

Kaava:

$CAC = \text{Myyntin ja markkinoinnin kuluja} / \text{hankittujen asiakkaiden määrä}$

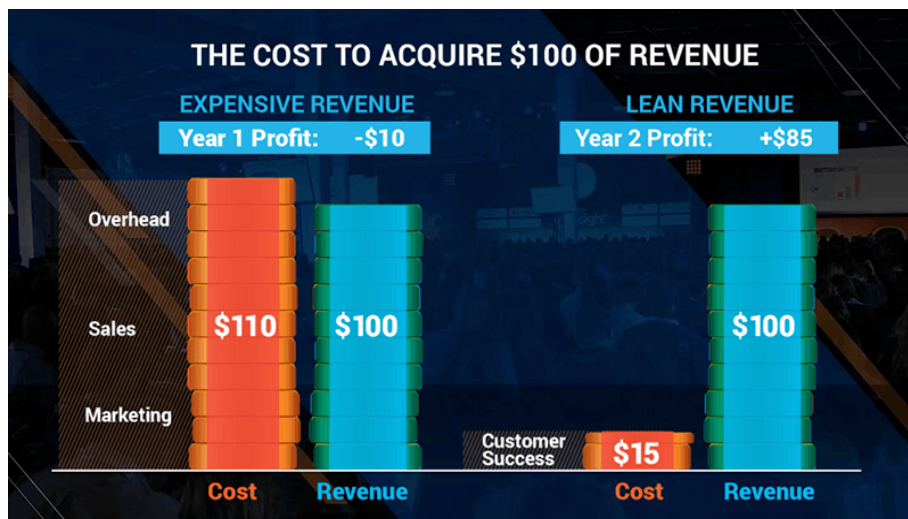
Esimerkkilaskelma:

Myynnin ja markkinoiden yhteenlasketut kulut (palkat, mainoskulut yms.) kuukauden aikana uusasiakashankintaan 1000€. Lopputulema on 5 uutta asiakasta kuukauden aikana.

$$CAC = 1000\text{€}/5$$

CAC = 200€ (Yritys käytti uusasiakashankintaan 200€/asiakas) (saasmetrics www-sivusto, <www.saasmetrics.com>, 18.7.2018)

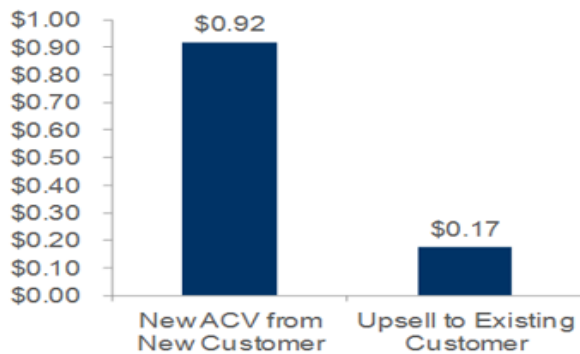
CS –filosofialla on iso merkitys yrityksen kasvun mahdollistajana. Lemkin, J., toteaa Storm Ventures –yrityksestä, että liikevaihdosta 90% syntyy Customer Success:in kautta. (Gainsight www-sivusto, <www.gainsight.com>, 19.7.2018) Murphy, L., taas sanoo Forbesin artikkelissa, että isoin osa liikevaihdosta syntyy asiakassuhteissa lisämyynistä. (forbes www-sivusto, <www.forbes.com>, 19.7.2018) Toimittajille syntyy mahdollisuus myydä uusia tuotteita vanhoille asiakkaille ja lisätä käyttäjämäärää vanhoille tuotteille. Tämä johtuu siitä, että Customer Success tarjoaa mekanismin lisämyynille, toteaa Mehta, N., Gainsightilta.



Kuva 4. Hankitun liikevaihdon kustannus (Gainsight www-sivusto, <www.gainsight.com>, 17.9.2018)

Kuvasta 4. voidaan huomata, että kokonaiskulut, jotka menevät uusasiakashankintaan voivat ylittää vuoden aikana saatavan liikevaihdon. SaaS-liiketoiminnassa tulot tulevat aina menojen perässä. Kuvassa toisen vuoden tilanteesta voidaan nähdä kulut, joita syntyy ensimmäisen vuoden aikana hankitun asiakkaan ylläpidosta. Toisen vuoden kulut ovat seitsemän kertaa pienemmät verrattuna ensimmäiseen. Toisena vuotena tehdään 85% voittoa per asiakas. Kuva 4. ei sisällä lisämyyntiä, eikä uusintaostoja, joita syntyy asiakkaan menestymiseen tähtäävässä asiakkuuden hoidosta. Vahvat asiakassuhteet luovat vankan pohjan kasvulle SaaS liiketoiminnassa Customer Success Management:in kautta, kertoo Mehta, N., Gainsightilta.

(Excluding Companies <\$2MM in Revenues)

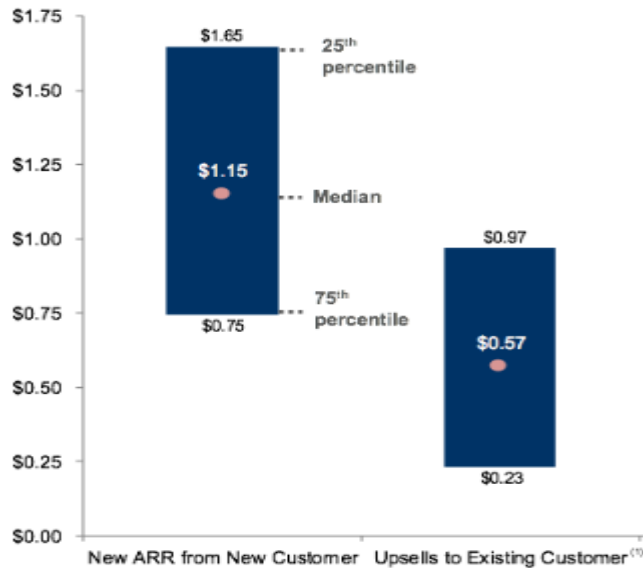


Kuva 5. Uusasiakashankinnan kustannukset vs. lisämyynti olemassa oleville asiakkaille (forentrepreneurs www-sivusto <www.forentrepreneurs.com>, 1.10.2018)

Sama investointipankki (Pacific Crest), teki vuonna 2013 tutkimuksen, jossa tutkittiin alan tyypillisiä tunnuslukuja. Tutkimukseen osallistui 155 SaaS-yritystä ympäri maailmaa, pääosin Amerikasta. (forentrepreneurs www-sivusto <www.forentrepreneurs.com>, 1.10.2018) Vertailtaessa eri vuosina tehdyn tutkimuksen tuloksia, nähdään tendenssin muuttuminen SaaS-toimialalla. Kustannusten nousulla on vaikutusta pilvipalveluyritysten toimintaan.

Tutkimuksessa huomattiin muun muassa, miten eniten kasvavat SaaS-yritykset käyttävät lisämyyntiä tukemaan liikevaihdon kasvua. Tämän päivän markkinoilla lisämyynnin tarve on suurempi kuin koskaan kolmesta syystä: Lisämyynnillä katetaan suurin osa asiakashankinnan kustannuksista, lievennetään poistumaa ja lisämyynnin avulla tunnistetaan arvokkaimmat asiakkaat (silota www-sivusto, <www.silota.com>, 1.10.2018)

Kuva 5. esittää kaavion perustuen vuoden 2013 Pacific Crest SaaS –tutkimukseen, jossa nähdään, että CAC, uusasiakashankinnan kustannuksen mediaani oli 0,92\$ jokaista uutta dollaria kohden keskimääräisessä sopimusarvossa vuodessa (engl. ACV, annual/average contract value). Vertailtaessa tätä lukua vanhojen asiakkaiden lisämyynnin kustannuksiin voidaan nähdä, että mediaani on 0,17\$ jokaista lisäeuroa kohden keskimääräisessä sopimusarvossa. Tämä tarkoittaa, että jokainen hankittu lisädollari vanhoilta asiakkailta on 19% kustannuksista, joita allokoituu yhden lisädollarin hankintaan uusilta asiakkailta. Tutkimukseen ei olla otettu mukaan alle 2 miljoonan dollarin liikevaihdon yrityksiä. (silota www-sivusto, <www.silota.com>, 1.10.2018)



Kuva 6. Uusiasiakashankinnan kustannukset vs. lisämyynti olemassa oleville asiakkaille 2. (forentrepreneur [www-sivusto](http://www.sivusto.com), <www.forenetrepreneur.com>, 1.10.2018)

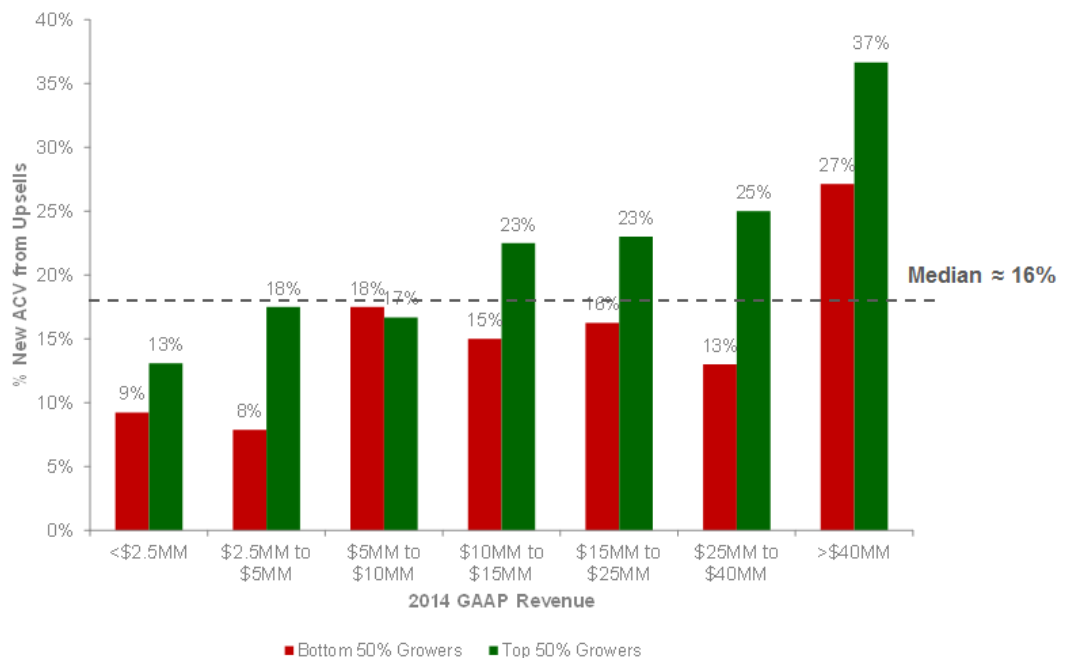
Sama tutkimus tehtynä neljä vuotta myöhemmin (kuva 6.) osoittaa kustannusten nousun ja samalla vanhoille asiakkaille lisämyynnin merkityksen kasvun. Vuonna 2017 tutkimukseen osallistui 400 yritystä ja alle viiden miljoonan liikevaihdon yritykset on suljettu tutkimuksen ulkopuolelle. Kustannusten kasvu on seurausta riskipääoman korotuksista ja kilpailun kovenemisesta uusien yritysten tullessa markkinoille ja vanhojen kasvattaessa markkinaosuuttaan. Vuonna 2017 jokaista hankittua dollaria kohden kustannusten mediaani uusiasiakashankinnassa on 1.15\$ keskisopimuskoossa. Lisämyynnin kustannus jokaista lisädollaria kohden keskisopimuskoossa on 0.57\$ eli 50% uusiasiakashankinnan kustannuksista. Kustannusten nousu heijastuu takaisinmaksuaikaan, joka kuuluu asiakashankinnan kulujen kääntämiseksi tuotoiksi. Takaisinmaksuaika vanhoille asiakkaille lisämyynnissä on noin 3kk ja uusiasiakashankinnassa yli vuoden. Tutkittaessa useana vuonna peräkkäin samaisen tutkimuksen tuloksia huomataan, että uusiasiakashankinnan kustannus on pysynyt suhteellisen samanlaisena, mutta vanhoille asiakkaille lisämyynnin kustannukset ovat nousseet. Tämä johtuu siitä, että yhä useampi yritys, joka aikaisemmin on keskittynyt voimakkaasti uusiasiakashankintaan, on siirtänyt painopistettään myynnissä lisämyyntiin vanhoille asiakkaille selviytyäkseen kilpailusta. Tämä todistaa Customer Success:in välttämättömyyden. (forentrepreneur [www-sivusto](http://www.sivusto.com), <www.forenetrepreneur.com>, 1.10.2018)

Lisämyynnillä on iso vaikutus poistuman vaikutuksen pienentämiseen. Parhaimmillaan SaaS-yritykset, jotka keskittyvät voimakkaasti lisämyyntiin olemassa oleville asiakkaille voivat saada poistuman (churn) kääntymään negatiiviseksi, eli vanhoilta asiakkailta saatu liikevaihto on suurempi kuin poistuman kautta menetetty liikevaihto (kts. kpl. 2.2). Alla

olevasta kuvasta 7. voidaan nähdä lisämyynnin vaikutus yrityksen kasvuun ja negatiiviseen poistumaan. Kuvassa Yritys A vaikuttaa poistumaan lisämyynnin avulla, kääntäen poistuman negatiiviseksi. Tämä näkyy yrityksen voimakkaampana kasvuna verrattuna yritykseen B, joka ei tee lisämyyntiä. (silota [www-sivusto](http://www.silota.com), <www.silota.com>, 1.10.2018)

	Lisämyyntiin keskittyvä yritys A	Uusiasiakashankintaan keskittyvä yritys B
MRR alussa	500 000 €	500 000 €
Liikevaihdon poistuma (RCR)	10 000 €	10 000 €
Uusi liikevaihto	20 000 €	20 000 €
Lisämyynnin liikevaihto	15 000 €	0 €
MRR lopussa	525 000 €	510 000 €
Kasvu	5%	2%
Churn rate	-1%	2%

Kuva 7. Lisämyynnin vaikutus liikevaihtoon ja poistuman hallintaan (muokailten: [silota www-sivusto](http://www.silota.com), <www.silota.com>, 1.10.2018)



Respondents: <\$2.5MM: 86, \$2.5MM-\$5MM: 23, \$5MM-\$10MM: 23, \$10MM-\$15MM: 12, \$15MM-\$25MM: 22, \$25MM-\$40M: 15, >\$40MM: 32

Kuva 8. *Kuinka suuri osuus myynnistä koostuu lisämyynnistä uusille asiakkaille (insightsquared www-sivusto, <www.insightsquared.com>, 2.10.2018)*

Kuvassa 8. on kuvattu punaisella 2014 tehdyn tutkimuksen vähiten kasvaneet yritykset ja vihreällä eniten kasvaneet yritykset. Kuvasta nähdään, että voimakkaasti kasvavilla yrityksillä lisämyynti vanhoille asiakkaille (vihreä väri) on huomattavasti suuremmassa roolissa. Esimerkiksi yli 40 milj. dollarin liikevaihdon yrityksillä, jotka ovat kasvaneet voimakkaimmin, lisämyynti olemassa oleville asiakkaille on 37% kokonaisymyynnistä keskimääräisestä sopimusarvossa vuosittain. Voimakkaimmin kasvavat yritykset hakevat entistä enemmän tukea kasvuunsa lisämyynnistä ja näin ollen vie markkinatilaa yrityksiltä, jotka keskittyvät uusasiakashankintaan. Mediaanin ollessa 16%, parhaiten menestyneet yritykset saavat kasvunsa vanhoilta asiakkailta yli kaksin kertaisesti mediaaniin verrattuna. (insightsquared www-sivusto, <www.insightsquared.com>, 2.10.2018)

2.4 Customer Lifetime Value

Toiminnan mittaamiseen on monia tapoja. Customer Success –ajatusmallien tarkoitus on varmistaa, että asiakkaat tuottavat maksimaalista kassavirtaa toimittajalle vuosiksi eteenpäin. Tämän tyyppiseen toimintaan liittyvä asioiden johtaminen sisältää pitkän ja lyhyen aikavälin kompromisseja, joiden välillä on oltava tasapaino. Customer Success:in näkökulmasta tätä tasapainoa ja maksimointia, Nirpaz et al., (2016) kuvaa kirjassaan asiakkaan elinkaaren arvo –mallilla (eng. Customer Lifetime Value tai Lifetime Value) eli CLV:nä, yleisemmin LTV:nä.

LTV on asiakkaan euromääräinen kokonaisarvoarvo yritykselle. CS:n päämäärä on proaktiivisesti vaikuttaa LTV:hen. (Nirpaz et al., 2016, s. 10-11) Se on yksi tärkeimmistä SaaS-yrityksen mittareista (Mehta et al., 2016, s.22).

Tärkeä asiakasportfolion tarkasteluun liittyvä laskennallinen mittari on myös asiakkuuden keskimääräinen elinikä (engl. Customer Lifetime), joka voidaan laskea alla olevalla kaavalla. Tätä tietoa voidaan käyttää hyväksi laskiessamme myöhemmin asiakkuuksien LTV:tä.

Laskukaava:

Customer Lifetime = 1/ CCR (Customer Churn Rate, kts. 2.2)

Vastaus saadaan kuukausina tai vuosina, riippuen kumpaa on käytetty Churn Rate:n laskemiseen.

Esimerkkilaskelma:

Mikäli kuukausittainen CCR on 3%, on keskimääräinen elinikä asiakkuuksilla $1/0,03 = 33$ kuukautta.

tai

Mikäli vuosittainen CCR on 20%, on keskimääräinen elinikä asiakkuuksilla $1/0,2 = 5$ vuotta.

LTV:n laskemiseen on monta eri kaavaa ja lähestymistapaa. Alhaalla on esitetty muutamia laskentatapoja käyttäen mm. hyväksi yllä mainittua asiakkuuden elinikä –laskelmaa.

Muuttujat:

LTV (Customer Lifetime Value) = Asiakkaan elinkaariarvo

ARPA (Average Revenue Per Account) = Keskimääräinen MRR/ asiakas

CCR (Customer Churn Rate) = Asiakaspoistuma-% kuukausittain

RCR (Revenue Churn Rate) = Jatkuvan salkun prosentuaalinen poistuma

Gross Margin = käyttökate (liikevaihto – muuttuvat ja kiinteät kustannukset)

Laskukaavat:

$LTV = ARPA \times \text{Customer Lifetime ja/tai}$

$LTV = ARPA/CCR$

Ylhäällä olevia kaavoja voidaan käyttää, mikäli kaikilla asiakkailla on sama ARPA keskimäärin ja ei ole odotettavissa kasvua asiakkaiden MRR:ään. Mikäli asiakkuuksia on eri kokoisia ja MRR:n vaihtelu asiakkuuksien välillä on suurta, nämä kaavat eivät ota huomioon ison asiakkuuden menetystä. Tarkempi kaava on tällöin:

$LTV = ARPA / \text{Revenue Churn Rate}$

Tarkimmalla tasolla voidaan ottaa käyttökate eli (eg. Gross Margin) mukaan laskelmaan:

$LTV = ARPA \times \text{Gross Margin} / \text{Revenue Churn Rate}$ (forentpreneurs [www-sivusto, <www.forentpreneurs.com>](http://www.forentpreneurs.com), 18.7.2018)

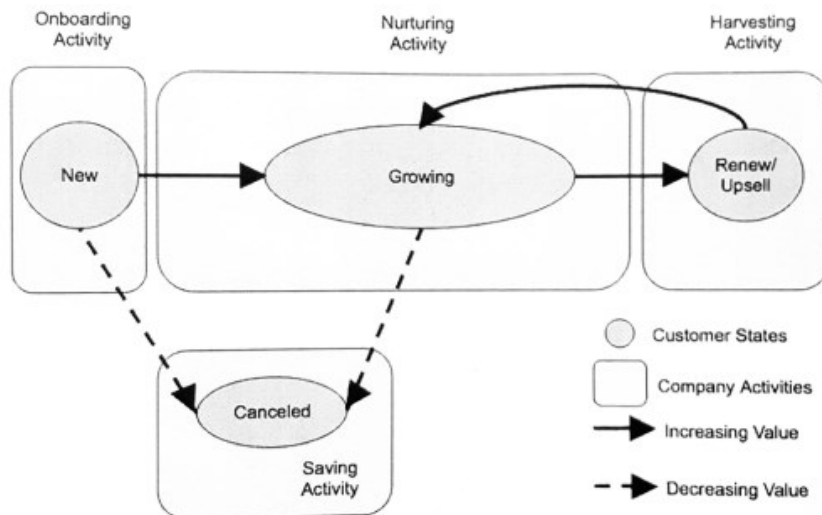


Kuva 9. Asiakassegmentointi (mukaillen: Nirpaz et al., s.52)

Customer Success tarkoittaa vaikuttamista proaktiivisesti olemassa olevien asiakkaiden pysyvyyteen, kasvuun ja poistuman pienentämiseen, eli LTV:hen. Olemassa olevilla asiakkailla on eri potentiaaliluokat kasvuun ja pysyvyydelle. Kuvasta 9. nähdään, kuinka osa asiakkaista on segmentoitu sopimuksen arvon, eli kuinka paljon asiakas tuo yritykselle rahaa ja toiset palvelun arvon mukaan, eli kuinka paljon asiakkaat saavat arvoa toimittajan liiketoiminnasta. Kategorisoimalla asiakkuudet matriisiin, voidaan paremmin ennustaa asiakkuuksien kasvupotentiaalia. (Nirpaz et al., 2016, s.52)

2.5 Customer Success Cycle

Kappaleessa 2.1 oli kuva.1, jossa esitettiin perinteinen myyntisuppilo, joka kuvaa myyntiprosessin eri vaiheet kaupantekoon asti. SaaS-aikakaudella ja Customer Success –tematiikassa myyntiprosessi ei ole suppilo vaan moniulotteinen, päättymätön, ylläpidettävä prosessi. Kuvassa 10. kuvataan asiakkuuden elinkaarta prosessina, jossa toimittaja on jatkuvasti läsnä. Arvoa pyritään tuottamaan asiakkaalle jatkuvasti prosessin jokaisessa vaiheessa. (Nirpaz et al., 2016, s.22). Asiakkaan tarpeiden ja tahtotilojen selvittäminen ja niiden ylittäminen ovat asiakaskeisyyden ydin (Kurvinen et al., 2016, s. 27). ”Asiakaskeisyys tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden ja tahtotilojen selvittämistä sekä niiden ylittämistä”, toteaa Kurvinen et al., (2016) Jokaisesta kohtaamisesta pyritään tekemään arvoa tuottava. Tämä on asiakaskeisyyden yrityksen päämäärä. (Kurvinen et al., 2016, s. 27).



Kuva 10. The Customer Success Cycle –malli (Nirpaz et al., 2016, s. 22)

Kuvassa 10. on esitetty kaksi näkökulmaa, jotka sisältävät erilaiset vaiheet; asiakas näkökulma ja toimittajan näkökulma.

2.5.1 Asiakkaan näkökulma

Käyttöönottovaihe (engl. New): Tässä vaiheessa asiakas voi olla uusi tai vanha. Yhteistyö voi alkaa tästä vaiheesta toimittajan kanssa tai vanha ostava asiakas on ottanut uusia tuotemoduuleita käyttöön. Molemmissa tapauksissa arvonluontiprosessi alkaa tässä vaiheessa. Kirjallisuudessa tästä käytetään mm. nimitystä ”totuuden hetki”. Moni asiakassuhde kaatuu tähän vaiheeseen, kun arvoa ei pystytä tuottamaan heti. (Nirpaz et al., 2016, s.22-23).

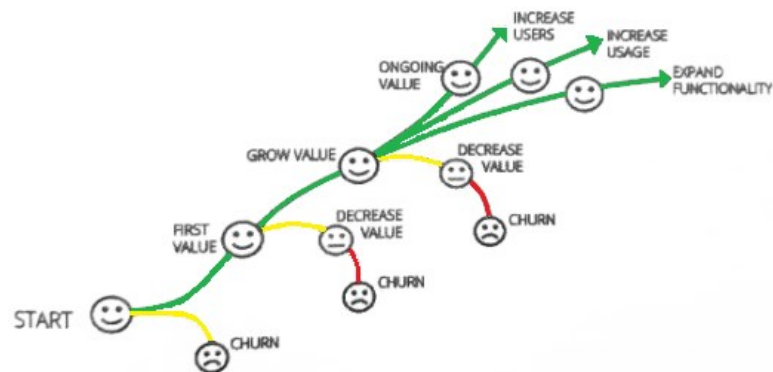
Ylläpito/kasvu -vaihe (engl. Growing): Tämä on asiakkaan näkökulmasta normaali tila. Se kuvaa tilaa, jossa asiakkaalle arvon saaminen muodostuu palvelun käytöstä. Ylläpito/kasvuvaiheen arvon luonti toimii alustana syvemmälle yhteistyölle ja sen muodostumiselle, joka tähtää uusintaostovaiheeseen. (Nirpaz et al., 2016, s.23).

Uusintaostovaihe (engl. Renewall/Upsell): Edelliset vaiheet ovat kestoltaan pitkiä verrattuna viimeiseen vaiheeseen. Uusintaostovaihe on lopputulema, mikäli edellisissä vaiheissa arvonluonti on onnistunut. Tässä vaiheessa pyritään myymään lisää, mutta myös laajentamaan ja syventämään asiakassuhdetta. Uusintaostosta puhutaan, kun vanha asiakas ostaa samaa tuotetta uudelleen tai palvelusopimus uudistetaan (Vuorio, P., 2008, s. 132) (Kuvassa 10. on nuoli tästä syystä myös taakse päin, koska toimittajan on pyrittävä pitämään asiakas ikuisesti kasvuvaiheessa. (Nirpaz et al., 2016, s.24).

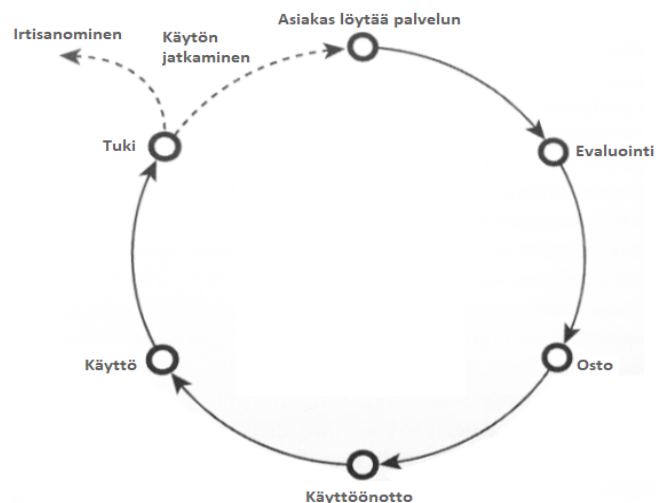
Irtisanomisvaihe (Churn): Kaikkia asiakkaita ei toimittaja pysty pitämään tyytyväisinä. Irtisanomisilta ei aina voida välttyä. Churn Rate:a pystytään pienentämään, kun ylläpito-vaiheessa toimitaan Customer Success –filosofian mukaisesti. (Nirpaz et al., 2016, s.24).

2.5.2 Asiakaspolku

Asiakaspolku eli engl. Customer Journey on toinen tapa visualisoida asiakassuhteen elinkaarta asiakkaan näkökulmasta. Polku kuvaa asiakkaan matkaa tilauksiin perustuvassa liiketoiminnassa kuten SaaS-palvelussa. Kuvassa 11. vihreä viiva on haluttu, optimaalinen ja lisäarvoa progressiivisesti tuottava polku, jota asiakkaan halutaan käyvän. Toimittajan on tehtävä työtä lisäarvon tuottamiseksi jatkuvasti, jotta asiakas ei poikke polulta. Toimittajan onnistuessa pitämään asiakas polulla, lopputulema asiakas ostaa lisää, nostaa käyttöastetta ja laajentaa ostettua ohjelmistoratkaisua. Keltainen väri kuvastaa haasteita asiakaskokemuksessa, jotka väärin johdettuna ja käsiteltynä voivat johtaa punaiselle polulle. Punainen väri kuvastaa tilauksen irtisanomista, poistumaa, (engl. churn). (Nirpaz et al., 2016, s.25). Kuvasta 12. nähdään Customer Journey tarkemmalla tasolla asiakkaan näkökulmasta katsottuna.



Kuva 11. Customer Journey (Nirpaz et al., 2016, s. 25)



Kuva 12. *Customer Journey (mukailen: Manning et al., 2012, s. 9)*

Customer Journey kuvaa asiakkaan perspektiiviä kappaleessa 2.5 esitetystä Customer Success Cycle –mallista. Asiakkaan kulkua polulla johtaa heidän saamansa palvelu ja sen tuottama lisäarvo. Molemmat mallit ovat samankaltaisia. Molemmissa malleissa toimittajan on ymmärrettävä missä vaiheessa asiakas on arvonluontiprosessissa ja mitä toimittajan on tehtävä pitääkseen asiakas kasvuvaiheessa. (Nirpaz et al., 2016, s.25).

Customer Journey:n tulkintaan toimittajan näkökulmasta liittyy ymmärrys asiakkaan tahtotilasta. Ostomotiivien ymmärtämiseksi ei riitä, että tietää missä vaiheessa elinkaarta asiakas kulloinkin. Asiakkaan tahtotilan ymmärtäminen uusintaostojen, lisätilauksen tai irtisanomisien takana on toisinaan hallitsematonta. (Nirpaz et al., 2016, s.25). Customer Success –filosofia kuitenkin ohjaa toimittajaa ymmärtämään asiakkaan tahtotilaa. Asiakkaan kanssa vietetty aika antaa toimittajalle käsityksen asiakkaan tahdosta. Customer success:in avulla toimittaja ennakoii mitä asiakas kulloinkin tarvitsee analysoiden tapoja viedä asiakkuus seuraavaan vaiheeseen. Customer Success vie empatian uudelle tasolle. (Farrah, B., S., 1998, s. 17)

Asiakkaan ostokäyttäytymisestä voidaan mainita muutamia yleisiä motivaatiotekijöitä, joihin voidaan suurelta osin Customer Success:illa vaikuttaa:

Tilauksen taustalla olevat motivaatiotekijät:

- Liiketoimintaan liittyvät tekijät: mikäli palvelusta on liiketoiminnallista hyötyä ja sillä saadaan aikaan ratkaisuja.
- Henkilökohtaiset syyt: asiakas on käyttänyt palvelua aikaisemmin, toimittajan imago on tunnettu/organisaatio on asiakkaalle tuttu tai luotettavasta lähteestä on saatu suositus.
- Strategiset syyt: siirtyminen uudelle markkina-alueelle.

Uusintaostojen taustalla olevat motivaatiotekijät:

- Palvelulla on saatu jatkuvaa lisäarvoa ja hyötyjä liiketoiminnalle.
- Asiakkaan toiminta on sidottu vahvasti palveluun kiinni.
- Vaihtoehtoiset kustannukset toimittajan vaihdolle ovat suuremmat kuin saatu arvo uudelta toimittajalta.

Irtisanomiseen johtavat motivaatiotekijät:

- Palvelu ei tuota enää lisäarvoa
- Asiakkaan on pienennettävä juoksevia kustannuksia tai, jos liiketoimintaa ollaan ajamassa alas

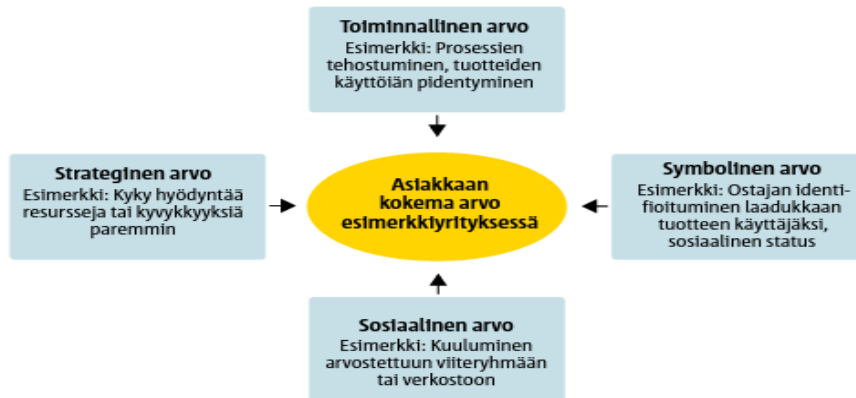
- Palvelusta on tullut tarpeeton
- Palvelua ei olla saatu käyttöön tai käytetty pitkään aikaan
- Palvelun arvon tuotto on hämärtynyt
- Avain-, yhdyshenkilöt vaihtuvat asiakkaalla
- Kilpailijalla on halvempi, tehokkaampi, yksinkertaisempi ja luotettavampi palvelu tarjolla (Nirpaz et al., 2016, s.27-28)

2.5.3 Asiakkaan kokema arvo

Arvo syntyy, kun asiakkaat hyödyntävät ostamaansa palvelua. Asiakkaat eivät osta palveluja, vaan sen tuottamia hyötyjä. (Grönroos, C., 2015, s. 25) Arvon luonti vaatii laajalaisesti arvoa tuottavien verkostojen hallintaa ja ymmärtämistä. Toimittajan näkökulmasta arvon tuottaminen edellyttää asiakkaiden syvällistä tuntemista. (Ruckenstein, M., Suikkanen, J., Tamminen, S., 2011, s. 124) Palveluiden kehittämisen lähtökohtana voidaan pitää asiakasarvoa. Asiakkaan kokema arvo (engl. perceived value, CPV) tarkoittaa asiakkaan uhrauksien ja hyötyjen suhdetta. (Martinsuo, M., Kohtamäki, M., 2014, s. 16) Hyöty on sitä suurempi, mitä pienemmillä uhrauksilla asiakas saa palvelun (Kinnunen, R., 2003, s. 7).

”Arvo voidaan määritellä kaikkena sinä arvona, minkä asiakas saa sillä mitä hän antaa” (Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L., Kock, H., 2016, s. 42) Kinnunen, R., (2003), kertoo kirjassaan, että asiakas ei niinkään mieti toimittajan toimenpiteitä tai prosesseja palvelua saadessaan, vaan keskittyy omiin tavoitteisiinsa. Helppous, sujuvuus ja miellyttävyys asiakkaan omien tarkoitusprien toteuttamisessa on olennaista palvelun tuottamisessa. Toimittajan on selvitettävä, mitkä asiat tuottavat hyötyjä ja mitkä aiheuttavat uhrauksia. Toiminnassa on puolestaan pyrittävä lisäämään hyötyjä ja pienentämään uhrauksia, jotta arvoa voidaan luoda. (Martinsuo et al., 2014, s. 16)

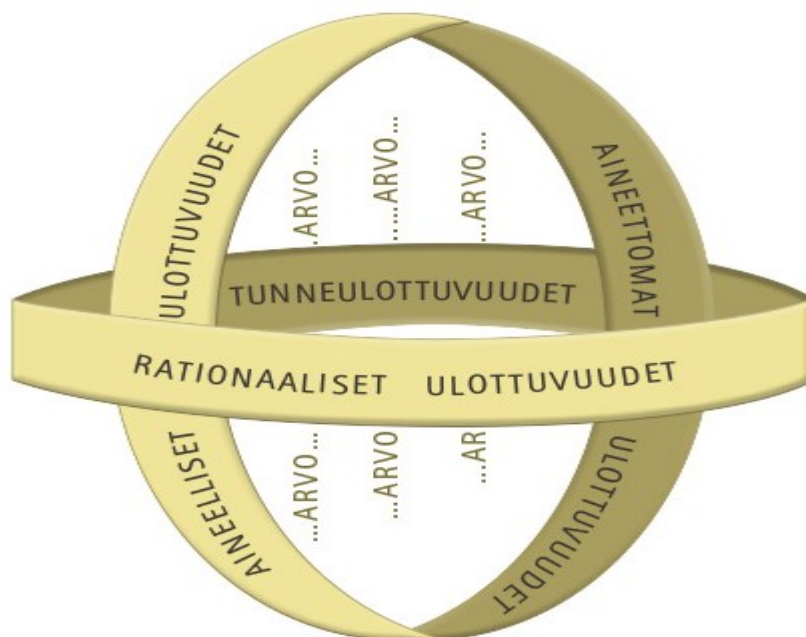
Asiakkaan kokema arvo on subjektiivisesti koettu, muuttuu ajassa, moniulotteinen, suhteellinen ja se sitoutuu tilanteeseen. Toimittajat voivat arvoehdotuksella vaikuttaa asiakkaan näkemykseen arvosta, mutta loppujen lopuksi asiakas päättää arvon itse. (Martinsuo et al., 2014, s.121)



Kuva 13. Asiakkaan kokeman arvon ulottuvuudet ja esimerkkejä (Martinsuo et al., 2014, s.122).

Kuvassa 13. on kuvattu arvon ulottuvuudet ja se, miten arvo näyttäytyy asiakkaalle (Martinsuo et al., 2014, s.122). Toiminnallinen arvo kuvaa vaihdannan vaikutusta nykyiseen toimintaan. Prosessien kehitys, resurssitehokkuus ja kehittyneempi työnjako ovat esimerkkejä, joiden kautta asiakas parantaa lyhyellä aikavälillä taloudellista suorituskykyä. Toiminnallista arvoa mitataan muutosta kuvaavilla taloudellisilla mittareilla, kuten liikevaihdolla, kannattavuudella, resurssien tehokkuudella ja liiketoiminnan riskeillä. Strateginen arvo kuvaa pitkän aikavälin menestystä. Toimittajan ja asiakkaan vaihdannan tuloksena voidaan lisätä osaamista ja kyvykkyyttä, jotka parantavat asiakkaan kilpailukykyä tulevaisuudessa. (Martinsuo et al., 2014, s.122)

Sosiaalinen arvo kuvaa verkostovaikutusta. Vaihdannan tuloksena voi syntyä legitimitetin kasvua, pääsy uusille markkinoille ja voidaan pienentää asiakkaan kustannuksia omien asiakkaiden hankkimisessa, Nämä arvot pienentävät myös markkinadynamiikan vaikutuksia, kertovat Martinsuo et al., (2014) kirjassaan. Symbolinen arvo kuvaa yhteistyön merkitystä arvon muodostumisessa. Tunnekokemukset, jotka syntyvät tuotteen tai palvelun käyttämisestä voidaan kokea arvokkaina. (Martinsuo et al., 2014, s.123)



Kuva 14. Arvon moniulotteisuus (Hänti et al., 2016, s.42)

Kuvan 14. mukaan arvoa, jonka asiakas palvelusta tai ratkaisusta saa, voidaan tarkastella monesta näkökulmasta; rationaalisen ulottuvuuden ja tunneulottuvuuden kautta sekä aineellisen ja aineettoman näkökulman kautta. (Hänti, S., et al., 2016) Asiakas monesti arvioi saamaansa arvoa monesti rationaalisuuden ja tunteen kautta samanaikaisesti. Rationaalisia näkökulmia ovat:

- hinta
- laatu
- palvelun kautta saavutettava tuotto
- palvelun käyttöön sisältyvä riski (Hänti, S., et al., 2016, s. 42)

Tunneulottuvuuden esimerkkejä ovat:

- asiakkaan käsitys toimittajan arvoallasta
- asiakkaan käsitys toimittajan maineesta
- toimittajan ja asiakkaan sosiaalinen vuorovaikutus
- uutuuden tunne ja palvelusta syntyvä nautinto (Hänti, S., et al., 2016, s. 42)

Aineellisia arvon ulottuvuuksia ovat asiat, joita asiakas voi konkreettisesti mitata, kuten raha tai kustannus. Toimittajan ja asiakkaan välisellä suhteella on todella suuri merkitys arvon muodostumisessa, mutta sitä on vaikea mitata. Toimittajan ja asiakkaan välinen suhde ja palvelut, jotka voidaan liittää ratkaisuun ovat esimerkkejä aineettomasta arvon ulottuvuudesta (Hänti, S., et al., 2016, s. 42-43)

Harvard Business Review julkaisi artikkelin, joka käsitteli arvoelementtejä. Tarkoituksena oli luoda ostajan näkemys Maslow:n tarvehierarkiasta. Arvoelementtejä ostajan päätöksenteon takana oli neljä. Alimmalla tasolla olivat asiakkaan toimintaan vaikuttavat tekijät, kuten kustannussäästöt ja skaalautuvuus. Kolmannella tasolla olivat elementit, jotka tekevät liiketoiminnan harjoittamisesta tuottavampaa, kuten ajansäästö, työn tehokkuus ja yksinkertaistaminen. Toiseksi ylin taso sisälsi tunnepohjaisia elementtejä, kuten ahdistuksen pienentyminen ja estetiikka. Korkeimmalla tasolla olivat elementit, jotka saivat aikaan inspiraatiota: mahdollistetaan tulevaisuuden ennustettavuutta, mahdollisuus saada tulevaisuudessa käyttöönsä uusinta teknologiaa helposti. Pyramidin alimmat tasot ovat helposti toimittajan mitattavissa ja todennettavissa verrattuna ylemmillä tasoilla oleviin tunnepohjaisiin tarpeisiin. Yritysten erilaistuminen tulevaisuuden markkinoilla tapahtuu tunnepohjaisiin elementteihin vaikuttamalla. (hbr www-sivusto, <www.hbr.org>, 11.11.2018)

2.5.4 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus (CX) syntyy asiakaspolun (customer journey) ja asiakkaan kokeman arvon yhteisvaikutuksesta. Se muodostuu toimittajan kyvystä hoitaa asiakkuutta koko elinkaaren aikana kaikissa vaiheissa (Mehta et al., 2016, s. 32). Toimittajan tärkein johdettava prosessi on asiakaskokemus. Asiakaskokemusta ei voida liimata tarjooman päälle, vaan se lähtee toimittajan prosesseista, toteaa Kurvinen et al., (2016). Ymmärtämällä mitä CX oikeasti on, voi toimittaja rakentaa tuloskeskeisen, konsistenssin, systemaattisen lähestymistavan asiakkaita kohtaan pitkällä tähtäimellä. Sen kautta voidaan luoda viitekehys, jolla toteutetaan onnistunut Customer Success –strategia. (Golden, J., 2015, s. 15) Customer Success:in etsiessä vastausta siihen miksi yritys käyttää toimittajan palvelua, keskittyy Customer Experience kysymykseen, miten yritys käyttää toimittajan palveluita, toteaa Mehta Gainsight –verkkosivustolla.

Monet palveluyritykset sanovat tarjoavansa hyvää asiakaskokemusta, todellisuudessa asiakkaat ovat asiasta eri mieltä. Pelkkä toimiva tuote ja siitä johtuva tyytyväisyyden tunne ei vielä riitä. Arvostuksen, huolehtimisen tunteen välittäminen asiakkaalle ja merkityksellinen tarpeiden tyydytys muodostavat kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen, johon yritysten olisi tähdättävä. (Kurvinen et al., 2016. s.103) Asiakaskokemus on tunne, joka syntyy kanssakäymisestä toimittajan kanssa. Asiakaskokemusta voidaan pohtia seuraavien asioiden avulla:

- organisaation tulee miettiä, mitä ylivertainen asiakaskokemus on ja miten se syntyy
- asiakasarvo pitäisi varmistaa jokaisella kohtaamisella
- luodaan johdonmukainen malli, jolla asiakaskokemusta tuotetaan
- organisaatiolle luodaan yhteinen kuva erilaistavan, ylivertaisen asiakaskokemuksen tuottamisesta
- koulutetaan organisaatio tuottamaan odotukset ylittävää asiakaskokemusta

- mitataan ja seurataan asiakasreaktioita ja johdetaan toimintaa niiden perusteella (Kurvinen et al., 2016. s.107)

Löytänä ja Korteso (2011) kertovat kirjassaan, että asiakaskokemus on mielikuvien ja tunteiden summa, joka rakentuu kohtaamisista. (Löytänä, J., ja Korteso, K., 2011, s. 62) Manning et al., (2012) kertoo, että asiakaskokemus muodostuu toimittajan toimista yhdessä asiakkaan kanssa. Se liittyy sovelluksiin, palveluihin, joita toimittaja tarjoaa. Se liittyy toimittajan ”tuotebrändiin. Se on asiakkaan kokemus ja tunnejälki siitä, miten he kokevat myyntiprosessin, käyttöönoton, käyttövaiheen ja toimittajan ongelmaratkaisukyvyn haasteiden sattuessa. Asiakaskokemus syntyy kaikista yhteydenotoista ja tapaamisista toimittajan kanssa. (Manning et al., 2012. s. 7) Löytänä, et al., (2011) määrittelevät asiakaskokemuksen seuraavanlaisesti: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.”

Asiakaskokemus on astumista asiakkaan ”saappaisiin”. (Golden, J., 2015, s. 15) SaaS-aikakaudella asiakastyytyväisyys ei ole synonyymi Customer Success:lle. Jokainen päivä toimittajan on tehtävä töitä asiakkaan menestymisen eteen, koska jokainen asiakas ansaitsee hyvän asiakaskokemuksen. CX:n ymmärryksellä luodaan pohja Customer Success – filosofian jalkauttamiselle. (Mehta et al., 2016, s. xi). Toimittajan on tärkeää tiedostaa, että asiakaskokemus on aina yksilöllinen ja henkilökohtainen. Tunteet ja mielikuvat ovat yksilön näkökulmasta kiistattomia. (Filenius, M., 2015, s. 14)

Organisaatiossa jokaisen on ylläpidettävä toiminnan tasoa korkeimmalla mahdollisella tasolla asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Organisaatiot peilaavat työnsä tuloksia asiakaskokemuksen kautta ja keskittää toimintansa asiakastulokseen. (Blanchard, K., Cuff, K., Halsey, V., Stoner, J., 2010, s. 33) CX on asiakkaan näkemys toimittajan palvelun laadusta. Asiakkaan odotusten ja kokemusten ero kertoo, onko palvelu hyvää vai huonoa (Kinnunen, R., 2003, s. 17) Toimittajalla voi olla käsitys hyvästä palvelusta esim. Just-in-time, eli JIT-konseptin mukaisella toiminnalla. Asiakas voi saada palvelua juuri oikeaan aikaan, juuri oikealla tavalla, mutta on silti tyytymätön. Tämä johtuu siitä, että toimittaja ei ymmärrä miten asiakas kokee palveluprosessin. Ymmärtääkseen miksi asiakas on tyytymätön, täytyy ymmärtää palvelun laadun muodostumisen syntyisyys asiakasnäkökulmasta. Palvelun laadun ja palvelun käsite on vaikea jäsentää. Asiakkaiden subjektiivinen näkemys pitkällä aikavälillä kannattaa hyväksyä palvelun laadun keskeiseksi mittariksi. (Sipilä, J., 1996, s. 212)

Kuvassa 15. Asiakas muodostaa kolme erilaista tasoa kokemukselle; tarpeita tyydyttävää, helppoa, nautittavaa. Jokaisella kerralla, kun toimittaja on kosketuksissa asiakkaaseen; kotisivut, chat, puhelinalaverit (engl. telcon), tapaamiset, palvelun käyttö, automaattiviestit muodostavat tunteen asiakkaalle palveluprosessista. Miten toimittaja auttaa asiakasta saavuttamaan heidän päämääränsä, kuinka paljon asiakkaan on nähtävä vaivaa yhteydenpitoon ja kuinka paljon he nauttivat saamastaan palvelusta. (Manning et al., 2012. s. 11)



Kuva 15. *Customer Experience Pyramid (mukaillen: Manning et al., 2012, s. 11)*

Harvard Business Review kirjoitti artikkelin tutkimuksesta, jossa tutkittiin hyvän ja huono asiakaskokemuksen vaikutuksia myyntiin. Tutkimuksen mukaan asiakkaat, jotka olivat saaneet hyvän asiakaskokemuksen, ostivat 140% enemmän, verrattuna niihin, jotka olivat saaneet huonon asiakaskokemuksen. Yritykset, jotka keskittyivät asiakaskokemuksen parantamiseen, pienensivät asiakkuuden hoitoon liittyviä ylläpitokustannuksia 33%. (hbr www-sivusto, <www.hbr.org>, 11.11.2018)

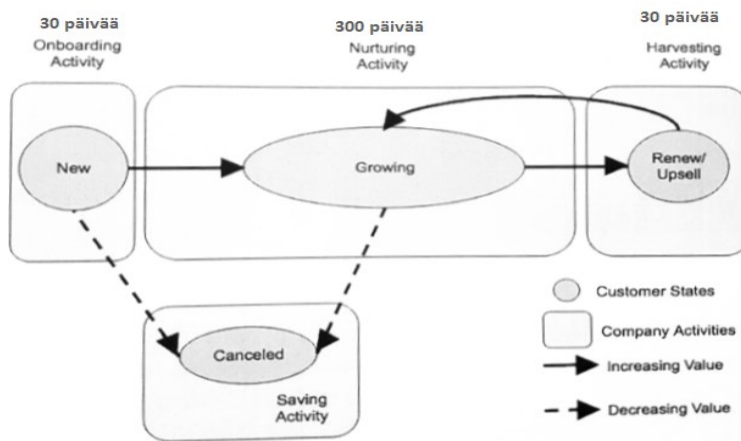
2.5.5 Toimittajan näkökulma

Kuva 16. esittää toimittajan näkökulman asiakkuuden elinkaarimallissa. Käyttöönotto alkaa valmennuksella ja konsultoinnilla (engl. onboarding). Tämän vaiheen kesto on laajuudesta riippuen noin 30 päivää. Käyttöönoton jälkeen alkaa asiakkuudenhoito –vaihe (engl. nurturing), joka voi kestää jopa 300 päivää. Tuona aikana asiakkuutta viedään kohti lisämyynti, uusintaosto –vaihetta, jolloin Customer Success –toimintamalli tuottaa halutun lopputuloksen. Mikäli käyttöönotossa tai asiakkuudenhoito –vaiheessa epäonnistutaan, eikä arvoa pystytä tuottamaan asiakkuus voidaan menettää.

Valmennus ja konsultointi (Onboarding): Tämän vaiheen tärkein tehtävä on tuottaa arvoa asiakkaalle ensimmäisen kerran. Valmennuksen tehtävänä on varmistaa asiakkuuden siirtyminen käyttöönottovaiheesta kasvuvaiheeseen. (Nirpaz et al., 2016, s.24). Tämä vaihe kestää siihen asti, kunnes asiakas osaa käyttää palvelua. Tämä on ns. sisäänheitto –vaihe, jossa toimittajan on oltava tarkkana. Tämän vaiheen epäonnistuessa vaikutukset ovat todella pitkäkestoiset ja niiden korjaaminen on kallista. Käyttöönottovaiheessa myynnin arvolupaukset katetaan. Mikäli arvolupauksia ei pystytä täyttämään lopputulemana voi olla irtisanominen. (Nirpaz et al., 2016, s. 53-54). Toimittajan on tiedostettava,

että yksi huono kokemus voi johtaa asiakkaan menettämiseen (Manning et al., 2012. s. 14). Valmennus ja konsultointi –vaihetta edeltää analyysivaihe, jossa toimittaja perehtyy ja tutkii asiakkaan tarvetta. Tämän pohjalta voidaan esittää räätälöity ratkaisu tarpeeseen. Analyysivaiheessa asiakas tilaa toimittajalta diagnoosin tai selvityksen siitä mitä hän tarvitsee. (Sipilä, J., 1995, s 28)

Asiakkuudenhoito (Nurturing): Tämä vaihe kattaa kaikki asiakaspalvelun funktiot, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle. Lisävalmennus, uusien käyttötapojen esilletuonti, best-practice –mallit, systemaattiset asiakastapaamiset asiakkaan eri tahojen kanssa, käyttöaste raporttien analysointi, tuki-tikettien läpikäynti yhdessä asiakkaan johdon kanssa ovat tämän vaiheen esimerkkejä, jolla kasvatetaan käyttöastetta ja luodaan arvoa. (Nirpaz et al., 2016, s.24) Suurin osa ajasta menee asiakkuuden hoitoon ylläpitovaiheessa. 80% kaikista toimista asiakkaan kanssa vuoden aikana kuluu tässä tilassa. (Nirpaz et al., 2016, s.61)



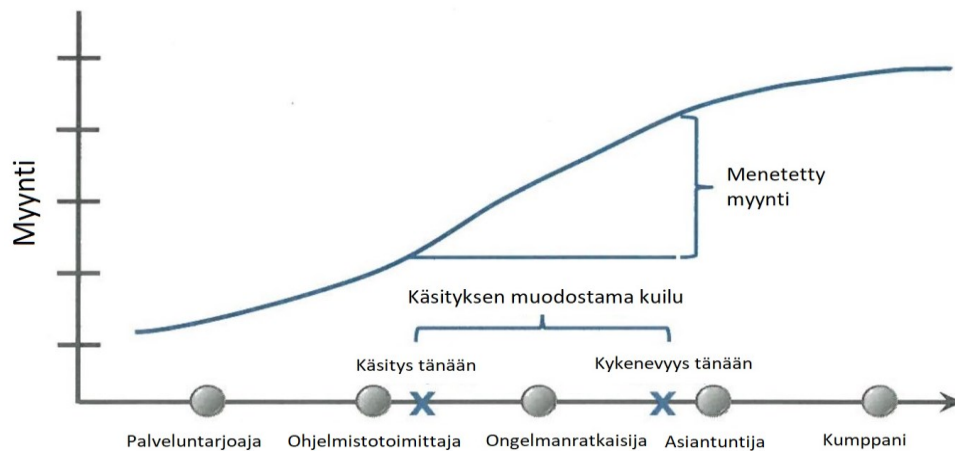
Kuva 16. *The Customer Success Cycle –malli (mukailten: Nirpaz et al., 2016 s.62)*

Lisämyynti (Harvesting): Tässä vaiheessa arvonluontiprosessi kulminoituu lisämyyntiin ja jatkuvan salkun kasvuun. MRR voi kasvaa pääsääntöisesti kahdella tavalla: olemassa olevien tuotteiden lisämyynnillä (engl. upselling) tai uusien tuotteiden/lisämoduulien myynnillä (engl. cross-selling) (Nirpaz et al., 2016, s.24).

Reklamaatioiden käsittely (Saving): Tämä vaihe käsittää toimet, joita tehdään, kun havaitaan ongelmia ja yritetään estää asiakasta irtisanomasta (churn) palvelua (Nirpaz et al., 2016, s.24). Nykyään tilaus- ja toistuvaismakuihin perustuvassa liiketoiminnassa asiakkaalla on aina mahdollisuus vaihtaa toimittajaa. Ideaalitalanne välttää irtisanomisia (churn) on analysoida ja käsitellä mahdolliset ongelmatilanteet proaktiivisesti ja välttää näin asioiden eskaloitumista. Toimittajan on huomattava tällaiset epäjatkuvuuskohdat ennen asiakasta. (Nirpaz et al., 2016, s.82) Tällöin toimittajalla on mahdollisuus kääntää tilanne eduksi ja syventää luottamussuhdetta asiakkaaseen.

Toimittajan tärkein päämäärä, kuvattujen toimintojen avulla on luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita, jotka johtavat neljään asiaan:

- **Palvelun omaksuminen:** Käyttäjä kokee, että palvelun avulla hänen työnsä helpottuu. Konkreettinen hyöty auttaa asiakasta menestymään, tämä on käyttäjän saama arvo palvelun käytöstä.
- **Asiakastyytyväisyys:** tyytyväiset asiakkaat käyttävät toimittajan palvelua referenssinä. Asiakkaan suositus on tehokkain markkinoinnin keino, joka ennemmin tai myöhemmin tuottaa lisää asiakkaita.
- **Lisämyynti:** tyytyväiset asiakkaat ostavat lisää. Uudet ominaisuudet pystytään poikkeuksetta myymään helpommin olemassa oleville tyytyväisille asiakkaille, kuin uusille.
- **Pysyvyys (retention):** uskolliset asiakkaat pysyvät asiakkaina pitkään. Tämä on Customer Success:in ydin ja tähän jokaisen toimittajan on pyrittävä. (Mehta et al., 2016, s.53)



Kuva 17. *B2B Relationship Continuum (mukailten: Geehan, S., 2011, s.35)*

Kuvassa 17. on esitetty korrelaatio asiakassuhteen ja sen kokonaisymyynnin näkökulmasta. Toimittajan ja asiakkaan välisen suhteen syveneminen vaikuttaa merkittävästi asiakkaan investointihalukkuuteen. Toimittajan on pyrittävä toiminnallaan vaikuttamaan asiakkaan käsitykseen toimittajasta. Mikäli toimittaja on asiakkaan näkökulmasta pelkkä palveluntarjoaja, on ostohalukkuus pientä. Tämä näkyy pieninä myyntilukuina ja pienenä LTV:nä. Asiakkaan pitäessä toimittajaa luotettavana ongelmanratkaisijana myynti kasvaa ja luodaan pohjaa tulevaisuuden kumppanuudelle. Käsityksen muodostama kuilu osoittaa, kuinka epäonnistuminen roolin kasvattamisessa näkyy menetettynä myyntinä. (Geehan, S., 2011, s.34-35)

SaaS-yritykset tarvitsevat myös markkinoinnin tukea, jotta positioinnissa päästään siirtymään vasemmalta oikealle. Customer Success –organisaation on tiedostettava, että asiakkaat ovat päätöksen tekijöitä ja käsityksen muodostajia. Asiakkaat ovat myös toistensa vertaisia ja suosittelijoita. Toimittajan on tunnistettava ja vaikutettava asiakkaan päätöksentekijöihin, joilla on valtaa yrityksen sisällä käsityksen muodostamisessa. Mikäli toimittaja ei pysty vaikuttamaan näihin päätöksentekijöihin ja toimenpanovaltaan jatkumossa ei pystytä siirtymään vasemmalle. (Geehan, S., 2011, s.36)

Roolien kuvaus ja merkitys asiakkaalle:

Palveluntarjoaja: hintakeskeisyys, huono palvelu, palvelulla vähän merkitystä asiakkaan liiketoiminnalle

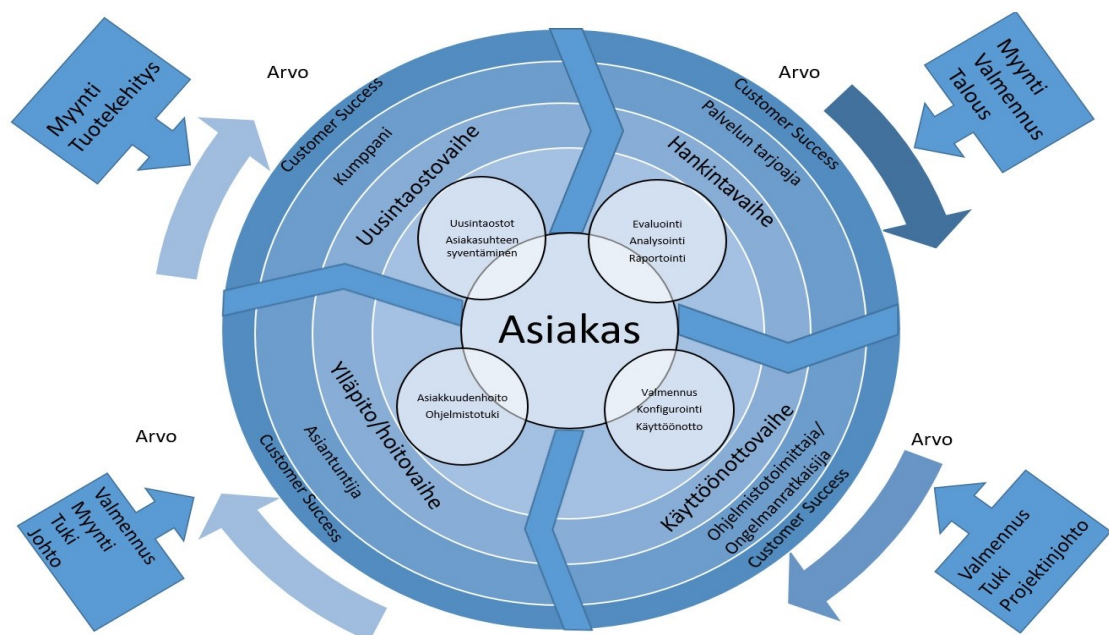
Ohjelmistotoimittaja: yksi monista, luotettava, prosessorientoitunut

Ongelmanratkaisija: pyrkii ongelmien ennaltaehkäisyyn, innovoiva, erikoisosaaja

Asiantuntija: kutsutaan paikalle, kun tarvitaan näkemystä mahdollisuuksista ja haasteista, proaktiivinen suunnittelu

Kumppani: yksi harvoista, pitkän ajan asiakassuhde, tiivis yhteistyö, yhteisiä päämääriä ja tavoitteita, toisistaan riippuvaiset, ei hintakeskeistä, korvaamattomuus (Geehan, S., 2011, s.35)

2.5.6 Strategian näkökulma



Kuva 18. *Customer Success Cycle, (mukailten: Golden, J., 2015, s. 54)*

Hyvä strategia tuottaa toimittajalle kilpailuetua, eli erilaistavaa asiakasarvoa, jossa kasvu ja kannattavuus ovat lopputulos asiakasarvosta. (Kurvinen et al., 2016, s. 31). Tiivistettynä Customer Success on organisaatio, joka keskittää tekemisensä asiakaskokemukseen (CX). Päämääränä maksimoida asiakassuhteiden kesto ja LTV (Mehta et al., 2016 s. 23)

Customer Success:in jalkauttamisessa käytetään viitekehyksenä Customer Success Cycle –mallia. Malli yhdistää asiakkaan ja toimittajan näkökulman yhdeksi kokonaisuudeksi. Customer Success –filosofia on kaiken toiminnan taustalla. Toiseksi uloin kehä kuvastaa asiakkaan käsitystä toimittajasta. Jokaisessa vaiheessa on mukana toimittajan organisaation eri funktiot. Asiakassuhdetta syvennetään jokaisessa vaiheessa ja päämääränä on aina kasvu, eli uusintaosto/lisämyynti. Customer Success Cycle on päättymätön prosessi, joka aina alkaa uuden ohjelmiston/ominaisuuden käyttöönotosta. Kuvassa 18. on esitetty Customer Success Cycle, jota käytetään strategian jalkauttamisen viitekehyksenä.

Kuvan 18. malli luo vuorovaikutteisen, asiakaskeskeisen lähestymismallin CX:n mukaisesti. Mallin avulla luodaan yritykselle uusi holistinen ”elämäntapa”, jossa arvoa luodaan jokaisessa vaiheessa Customer Success –filosofian mukaisesti. Customer Success Cycle –malli sisältää tyypillisesti neljä erilaista vaihetta, mutta yrityksestä riippuen vaihteita voi olla enemmän. Tässä mallissa vaihteita on neljä: Hankinta-, Käyttöönotto-, Ylläpito-/hoito-, Uusintaosto –vaihe. Tiimeille voidaan luoda oma malli koskien eri vaihteita. Jokaisella yrityksellä elinkaarimalli on omanlainen ja räätälöity asiakkaista ja toimialasta riippuen. Elinkaarimalli koskee jokaista yrityksen osaa ja organisaation tasoa toimimaan pitkäjänteisesti asiakkaan hyväksi. (Golden, J., 2015, s. 19, 53)

Kuvan 18. mallissa yhdistyvät aikaisemmin esitetyt toimittajan ja asiakkaan näkökulmat toisiinsa. Customer Success Cycle, Customer Journey ja CX muodostavat yhden kokonaisuuden Customer Life Cycle. Tällä mallilla vakiinnutetaan Customer Success –filosofia käytäntöön ja varmistetaan laadukas, uniikki Customer Success –toimintamalli (Golden, J., 2015, s. 19, 54). Malli toimii strategian tukena ja ohjeena CS-tiimille, kuinka palvella ja luoda menestystä erilaisille asiakkaille. (Golden, J., 2015, s. 27)

Asiakkaan ensikosketus yritykseen tapahtuu normaalisti markkinoinnin aikaansaamalla yhteydenotolla. Asiakas vierailee esimerkiksi toimittajan kotisivulla. Yritys, joka ottaa konseptin käyttöön voisi kasvattaa mallia lisäämällä esim. prospektointivaiheen omaksi sektoriksi. Kuvan 18. malli lähtee kuitenkin liikkeelle vasta, kun asiakas tulee osaksi myyntiprosessia ja sopimus on allekirjoitettu tai olemassa olevilla asiakkaille käynnistään uuden lisäominaisuuden/projektin käyttöönotto. (Golden, J., 2015, s. 19, 55).

Toisessa vaiheessa palvelu käyttöönotetaan asiakkaalle. Tässä vaiheessa uusi ratkaisu, palvelu, lisäominaisuus otetaan käyttöön. Toimittaja on tehnyt suunnitelman ensimmäisen vaiheen analysoinnin ja kuvauksen pohjalta. Valmennus/Koulutus, konfiguroinnit

kuuluvat tähän vaiheeseen. Asiakas alkaa käyttää uutta palvelua (Golden, J., 2015, s. 19, 55).

Kolmas vaihe on ylläpito/asiakkuuden hoito (engl. growing state), jossa asiakas siirtyy palvelun käytöstä vaiheeseen, jossa palvelu alkaa tuottaa konkreettista hyötyä asiakkaalle. Ostettu palvelu integroituu osaksi asiakkaan prosesseja ja he alkavat tuottaa arvoa myös omille asiakkailleen. Ylläpitovaiheessa toimittaja systemaattisesti kehittää ja hoitaa (engl. nurturing) asiakassuhdetta koko organisaation avulla. Tarjoten asiakaskokemuksen, jonka avulla luodaan pitkäaikaista asiakasuskollisuutta. Ylläpitovaiheen aikana on ennen kaikkea tarkoitus luoda asiakkaalle kokemus (CX), jossa asiakas itse ymmärtää tuotetun lisäarvon ja haluaa laajentaa yhteistyötä. (Golden, J., 2015, s. 55)

Viimeisessä vaiheessa asiakas on valmis laajentamaan ja syventämään yhteistyötä toimittajan kanssa. Asiakas on saanut lisäarvoa toimittajan palvelusta ja ymmärtää yhteistyön merkityksen oman menestymisen kautta. Tässä vaiheessa on mahdollista myydä asiakkaalle lisää palvelun osia tai kasvattaa olemassa olevaa palvelukokonaisuutta. Kun uusintaosto tai lisämyynti on tehty alkaa ympyrä uudestaan vaiheesta yksi, eli hankinta. Tämä on myös merkki siitä, että toimittaja on onnistunut luomaan asiakassuhteen, joka palvelee ja tuottaa menestystä molemmille osapuolille. (Golden, J., 2015, s. 56) Customer Success –strategia on onnistunut.

2.6 Customer Success –kriteerit

Customer Success –kriteerien avulla yritys seuraa tuloksia talouden näkökulmasta. Mittarit ovat työkaluja, joilla ylläpidetään Customer Success:in mukaista palvelun laatua. Indikaattoreilla/mittareilla mitataan:

- Asiakaspysyvyyttä: mikä on keskimääräinen kesto asiakassuhteelle?
- Asiakassuhteen tilaa: onko asiakkaalla ongelmia/haasteita, onko riskitekijöitä, yms?
- Lisämyynti: kuinka paljon kokonaismyynnistä tapahtuu olemassa oleville asiakailta, ketkä ostavat, mitä ostavat, miksi ei osta?
- Win/Loss –analyysit: tämä täydentää edellistä, miksi tietyt kaupat hävitettiin? (Mehta et al., 2016, s. 29-30)

Tarkentavia mittareita mainituille voivat olla muun muassa seuraavat asiat:

- Aktiivisuusaste: mikä on asiakkaan käyttöaste palvelulle
- Käytön taso: kuinka hyvin asiakkaat käyttävät palvelua
- Asiakastyytyväisyys: tyytyväisyyttä mitataan CSAT (customer satisfaction score) ja/tai NPS (net promoter score) –mittareilla
- Referenssiasiakkuudet: kuinka monta asiakasta voi käyttää hyvänä referenssinä

- Lisämyyntiliidit: kuinka monta liidiä myynti saa CS-tiimiltä mahdollisesta lisämyynnistä oman organisaation sisällä kuukaudessa
- Reklamaatioiden käsittely: kuinka monta reklamaation tekevää tai irtisanomiskäytössä olevaa asiakasta saadaan käännettyä tyytyväiseksi (Gainsight [www-sivusto, <www.gainsight.com>](http://www.gainsight.com), 16.7.2018)

2.7 Customer Success –strategian implementointi

Customer Success –filosofian implementointi yritykseen aloitetaan jakamalla implementointi kolmeen tärkeään pääkohtaan:

1. Customer Success Cycle –mallin rakentaminen
2. Organisaation ajattelutavan muuttaminen
3. Customer Success:n määrittely asiakassegmenteittäin

2.7.1 Organisaation ajattelutavan muuttaminen

”Pitämällä huolta asiakkaista, raha seuraa perässä”, toteaa Jackie Golden, (2015). Kuten aikaisemmin on todettu, Customer Success –strategian päämääränä on luoda palvelumalli yritykseen, jolla tuotetaan konsistenssista, korkea laatuista asiakaskokemusta (CX) yrityksen asiakkaille. Customer Success on koko yrityksen ”elämäntapa” ja se heijastuu kaikesta tekemisestä. Se ei ole yksittäisen tiimin toimintamalli, eikä yhden tahon vastuulla. Koko yrityksen on ymmärrettävä ja sitouduttava siihen omalla työpanoksellaan. Yritys varmistaa näin ollen korkean standardin tekemiselle ja varmistutaan, että asiakas saa ensikohtaamisesta lähtien parasta palvelua filosofian mukaisesti. Asiakkaan näkökulma palvelun saajana on todellisuutta ja toimittajan on pyrittävä vaikuttamaan tähän näkemykseen. Asiakkaan on koettava, että toimittaja on paras vaihtoehto markkinoilla. Johdon tärkeä tehtävä on tämän ajatusmallin iskostaminen yrityskulttuuriin. (Golden, J., 2015, s. 48)

2.7.2 Customer Success:in määrittely asiakassegmenteittäin

Customer Success –strategia jäsentyy määrittelemällä päämäärä olemassa oleville asiakkaille. Määritelmällä kehitetään sisäisesti jokaiselle asiakassegmentille päämäärä, jolla asiakkuuksia viedään eteenpäin. Päämäärä vastaa kysymykseen: mitä asiakkaat tarvitsevat menestyäkseen markkinoilla? Päämäärä ei ole toimittajan uskomusta omasta palvelun laadusta. Se on ennen kaikkea asiakkaan näkökulma siitä mitä ja miten toimittaja tuottaa palvelua. Sen voi aloittaa määrittelemällä asiakkaan näkökulmasta ROI:n ja/tai palvelun arvon. (Golden, J., 2015, s. 49)

On tärkeää, että asiakkaalle toimitetaan sitä palvelua, mistä he kokevat saavansa suurimman lisäarvon. Tällä tavoin toimittaja varmistaa asiakkaan vahvan sitoutuneisuuden ja korvaamattomuuden tunteen. (Golden, J., 2015, s. 49) Korvaamattomuudella (engl. indispensability) tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakas käyttää vähintään kolmea palvelun tärkeintä ominaisuutta palvelusta organisaation ydinfunktiossa päivittäin. Nämä funktiot ovat asiakkaan toiminnan kannalta kriittisiä. Tällöin on erittäin epätodennäköistä, että asiakas lähtee vaihtamaan palvelua kilpailijan tuotteeseen. (Golden, J., 2015, s. 40-41)

Toimittaja voi asettaa itselleen standardin, jolla Customer Success:ia luodaan. Standardi on ikään kuin ”sääntö”, jossa määritetyn palvelutason on tavoitettava 80% asiakkaista. Esimerkiksi jokaiselta kahdeksalta asiakkaalta kymmenestä on varmistettava seuraavat asiat:

- Customer Success –kriteerien täyttyminen (kpl. 2.6)
- Varmista, että palvelua käytetään 3 tai 4 eri toiminnoissa asiakkaan toimintaympäristössä tuottaen arvoa, tällöin voidaan puhua korvaamattomasta palvelusta.
- Saadaan asiakaspalautetta, joka nostaa toimittajan korkealle palvelun laadussa
- Asiakas uskoo, että palvelu on räätälöity heidän prosesseihin ja tehostaa heidän tekemisen laatua (Golden, J., 2015, s. 49)

Standardilla on poikkeus asiakkaille, jotka jäävät 8/10 ulkopuolelle. Toimittajan on luotava prosessi, jolla käsitellään poikkeuksia. Näille asiakkaille on syntynyt huono asiakaskokemus (CX). Prosessien avulla negatiiviset kokemukset ja käsitykset käännetään hyviksi, ellei jopa loistaviksi. Päämääränä on luoda tapa käsitellä näitä poikkeuksia niin, että asiakas saadaan takaisin Customer Success –kriteerien mukaiseen toimintaan. On tärkeää, että toimittaja aloittaa standardien mukaisen toiminnan heti ensikohtaamisesta asiakkaan kanssa. Se miten asiakas kokee palvelun laadun ja toiminnan ensimmäisten 30 päivän aikana määrittää pitkän aikavälin asiakassuhteen laadun. Asiakaskokemus voi muuttua loistavasta erittäin huonoksi nopeasti, mikäli negatiivinen kokemus on tarpeeksi suuri. Asioiden ajaututtua konfliktiin toimittaja joutuu käyttämään aikaa, rahaa ja resursseja kymmenkertaisesti korjatakseen tilanne verrattuna normaaliin ylläpitotilanteeseen. (Golden, J., 2015, s. 49)

2.8 Organisaationäkökulma

Perinteisen ja Customer Success –organisaatiokarttojen välillä on iso ero. Kappaleessa 2.2 kerrottiin Customer Success –filosofian kolmesta päämäärästä. Nämä päämäärät toteutuvat uudessa organisaatiomallissa, jossa Customer Success jalkautetaan koko organisaatioon. Tätä muutosta ajaa kappaleessa 2.1 esitetty tarve tehdä asioita uudella tavalla ja muutos markkinoilla. Organisaatiomuutoksen taustalla on kolme tekijää:

1. Liiketoiminta on riippuvainen muutoksesta
2. Sen myötä tarvitaan lisää erilaista osaamista

3. Aktiviteetit/funktiot ja mittarit ovat uusia (Mehta et al., 2016, s. 28-29)

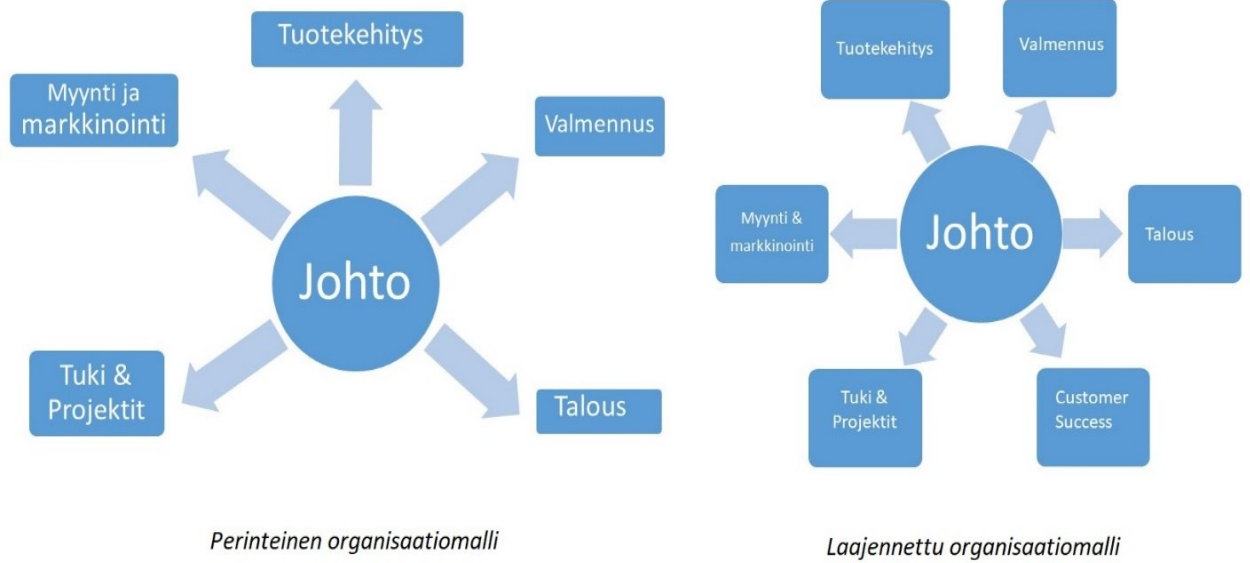
Riippuvaisuus: Aikaisemmissa kappaleissa on pohjustettu Customer Success:in tarpeellisuudesta menestyä uuden tyyppisessä markkinatilanteessa. Koko toimintatapa muuttuu organisaation ymmärtäessä asiakkaan LTV:n merkitys ja ettei yritys voi menestyä, kasvaa kertakaupoilla nykyisillä markkinoilla. Henkilöstö, teknologia, investoinnit ja keskittyminen muovautuvat tähän ajatukseen ja näin uusi organisaatiomalli alkaa muodostua. (Mehta et al., 2016, s. 29)

Osaaminen: Customer Success vaatii onnistuakseen uutta osaamista. Perinteisessä organisaatiossa ei välttämättä ole ennen mitattu esimerkiksi asiakassuhteen tilaa; analysoinut olemassa olevan datan avulla mitkä asiakkaat ovat ”terveitä”, mitkä eivät. Toimittaja ei välttämättä ole ennen proaktiivisesti analysoinut mitkä asiakkaat tarvitsevat apua ja mitkä ovat valmiina laajentamaan. Kukaan ei välttämättä ole mitannut tai laskenut ennen asiakkaiden poistumaa, pysyvyyttä, kasvupotentiaalia, tai asiakastytyväisyyttä. Organisaatiolla voi olla osaamista tähän, mutta niitä ei olla valjastettu käyttöön. (Mehta et al., 2016, s. 29)

Aktiviteetit ja mittarit: Mittarit Customer Success –toiminnalle kerrottiin kappaleessa 2.5, joiden avulla toiminnan tasoa voidaan mitata. Onnistuakseen CS tarvitsee myös aktiviteetteja mittareiden tueksi. Tällaisia uusia aktiviteetteja on:

- Asiakassuhteen tilan tarkastaminen
- Kvartaaleittain tapahtuva liiketoiminta-katsaus (engl. QBR)
- Proaktiivinen asiakaskontaktointi
- Lisäkoulutus/valmennus
- Asiakassuhteen tilan pisteytysmenetelmä, eli CHI (Customer Happiness Index) (forentrepreneurs www-sivusto, <www.forentrepreneurs.com>, 18.7.2018)
- Riskien arviointi
- Riskien lievennysprosessi (Mehta et al., 2016, s. 28-30)

Alla näkyvässä kuvassa on perinteinen ja laajennettu organisaatiomalli vierekkäin. Molemmilla malleilla johto on keskiössä strategian ja toiminnan ylläpitäjänä roolissa. Organisaatio muuttuu asteittain, kuten kuvassa 19. on näytetty. Ensimmäisessä vaiheessa CS-filosofia otetaan yrityksen toiminnan osaksi, jolloin organisaation aktiviteetit laajentuvat ja uusia mittareita otetaan käyttöön.



Kuva 19. *High-Level organizational chart & Expanded high-Level organizational chart (mukaillen: Mehta et al., 2016 s. 28, 30)*

Viimeisessä vaiheessa kuva 20. CS –filosofia on jalkautettu ja yritys on muuttunut CS-organisaatioksi. Tässä organisaatiomallissa CS:n mukainen toiminta vaikuttaa ja näkyy kaikilla organisaation alueilla. Customer Success on ajattelutapa, toteaa Farrah et al., (1998) kirjassaan (Farah, Barry, S., 1998, s.6). Kurvinen et al., (2016) myötäilee kirjassaan tätä ja toteaaakin, että aito asiakaskeskeisyys on tapa toimia arjessa ja ennen muuta ajattelutapa. Se ei ole enää funktio organisaatiokaaviossa, vaan filosofia kaiken taustalla ja keskiössä. Organisaation toiminta keskittyy asiakkaan menestymiseen. CS-mallissa johto toimii osana kokonaisuutta.



Kuva 20. Organizing around Customer Success as a philosophy (mukaillen: Mehta et al., 2016, s. 31)

2.8.1 Johto

Johdon tärkein tehtävä on ohjata yritys kohti tavoitteita. (Viitala, R., 2015, s. 219) Kaksi johdolle tärkeintä toiminnan kohdetta ovat asiakkaat ja henkilöstö. Asiantuntijat ovat monesti sitä mieltä, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Farrah, B., S., (2011) toteaa, että näin ei kuitenkaan ole, vaan asiakkaat ovat jokaisen yrityksen tärkein voimavara. Hän perustelee asiaa sillä, että työntekijän lähtiessä ja asiakkaan jäädessä toimittaja ei menetä tulon lähdeään. Asiakas tuo yritykseen pääomaa, vaikka työntekijöitä vaihtuu organisaatiossa. Tämä ei silti tarkoita, että asiakas olisi laitettava etusijalle. Keskittymällä henkilöstön hyvinvointiin siirrytään kohti Customer Success –organisaatiota. Mahdollistamalla henkilöstön menestyminen, palkkaamalla oikeita henkilöitä voidaan varmistaa myös CS –strategian onnistuminen. (Farah, B., S., 1998, s. 61-62). Nayar, V., (2010) puolestaan kertoo, että laittamalla työntekijät etusijalle mahdollistetaan fundamentaalinen muutos siinä, miten yritys tuottaa ja välittää arvoa asiakkailleen, koska arvo syntyy työntekijän ja asiakkaan kanssakäymisestä. Hesket, J., L., Sasser, W., Jr., Schlesinger, L., A (1997) kuvaavat tätä yhteisvaikutusta palvelujen tuottavuuden mallilla (engl. service-profit chain). Tässä mallissa liiketoiminnan kannattavuus, tuloksen kasvu syntyvät uusintaostoista, joita tyytyväiset asiakkaat tekevät. Asiakastyytyväisyys taas tuottaa asiakasuskollisuutta ja halua ostaa lisää, koska palvelulla tuotetaan heille arvoa. Arvoa tuotetaan

motivoituneen, tyytyväisen henkilöstön kautta. Mallin avulla voidaan todeta, että palveluyrityksen sisäiset toiminnot, työntekijöiden tyytyväisyys, työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja sen kautta uusintaostoihin. (Hesket, et al., 1997, s. 11, 20-29) Strategisella henkilöstöjohtamisella varmistetaan liiketoimintastrategian onnistuminen henkilöstön välityksellä ja kilpailukyvyn säilyminen, toteaa Viitala et al., (2015).

Johdon rooli osana Customer Success –strategian jalkauttamisessa on moninainen. Johdon on oltava konsultoiva mahdollistaja organisaation sisällä. (Wellington, P., 2010, s. 42) Johdon on oltava myös osallistuja, arvon tuottaja ja mukana asiakasrajapintatoiminnassa tavaten omia vastinparejaan avainasiakkaissa. (Geehan, S., 2011, s. 56)

Organisaation sisällä johtamisen pitäisi tähdätä motivoimaan työntekijöitä strategian mukaiseen toimintaan. Johdon tehtävänä on Customer Success –työilmapiirin luominen:

- Läpinäkyvyys ja avoimuus
- Asiakaskeskeisen ilmapiirin luominen
- Runsas informaation tuotto
- Tehokas oppimisympäristö
- Työntekijöiden toiminnan mahdollistaminen ja valtuuttaminen
- Luodaan oppimista tukeva, virheitä salliva työilmapiiri (Wellington, P., 2010, s. 42)

Mehta et al., (2016) toteaa, että Customer Success ei ole vain laatikko organisaatiokaaviossa. CS ei ole eriytetty organisaation osa, joka toimii tämän filosofian mukaisesti. Se on koko organisaatiota koskeva elämäntapa, johon koko organisaation on oltava sitoutunut ja elettävä siitä. Johto voi sitouttaa henkilöstöään Customer Success:iin kannustuspalkkioilla. Se voi olla vuosibonus sidottuna kasvuun, tai myyntipalkkio (provisio) koskien kaikkia yrityksessä toimivia tahoja. Mikäli koko henkilöstölle luodaan mahdollisuus bonus-palkkioihin, esimerkiksi liittyen asiakkaan ylläpitoon tai lisämyyntiin, voidaan vaikuttaa yksilöiden motivaatioihin ja muuttaa käyttäytymistä. Palkkio-ohjelmilla johto antaa myös vahvan signaalin strategian päämääristä ja ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan.

2.8.2 Myynti, markkinointi ja Talous

Asiakassuhteenhoidon on tähdättävä kumppanuuteen. Kumppanuus korostaa asiakassuhteiden hoitoa myyntiprosessin jokaisessa vaiheessa, ennen ja jälkeen ostotapahtuman. Henkilökohtainen myynti on aina prosessi, eikä yksittäinen tapahtuma. (Manning, G., K., Reece, B., L., 2007, s. 57) Maailman muuttuessa on siirrytty asiakaskeskeiseen myyntiin. Yksi tärkeimmistä syistä tähän tiedon saannin laajuus ja helppous. Asiakkaat eivät enää ole riippuvaisia myyjien kyvyistä ja osaamisesta. Asiakastapaamistenkin luonne on muuttunut ja nykyään parhaimpia tapaamisia ovat ne, joissa asiakas ja toimittaja keskustele-

malla pyrkivät samaan päämäärään. (Vuorio, P., 2011, s. 129) Tarkasteltaessa CS:n vaikutusta organisaation eri alueisiin myynti, markkinointi ja talous voidaan käsitellä samasta näkökulmasta yhdessä. Myynnillä ja markkinoinnilla on sama päämäärä, jota talousosasto todentaa. Customer Success –filosofian jalkauttaminen vaikuttaa myyntiin ja markkinointiin seuraavalla tavalla:

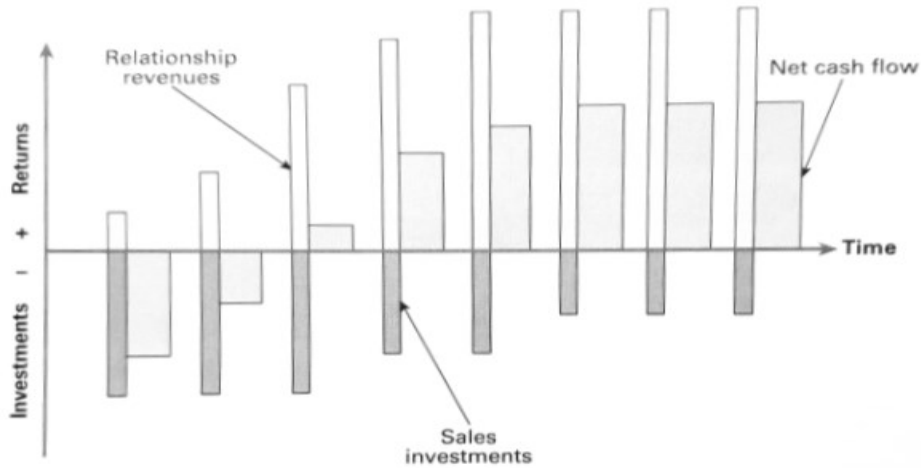
1. Myynti ja markkinointi keskittävät toimintansa asiakkaisiin, jotka voivat menestyä palvelun kautta pitkällä aikavälillä
2. LTV:n tiedostaminen
3. Tietoisuus uusintaosto-/lisämyyntipotentialista lisääntyy
4. Prospekteja lähestytään eri tavalla
5. Huomiota kiinnitetään enemmän tiedon välittämiseen ja jälkimarkkinointiin, jolla varmistetaan käyttöönoton onnistuminen ja asiakkuuden hoito menestymisen näkökulmasta
6. Kannustimet sidotaan LTV:n ja uusintaostojen ympärille (Mehta et al., 2016, s. 40)

Customer Success:in implementointi organisaatioon tarkoittaa käytännön tasolla asiakasportfolion hoitoa. Sen avulla resurssit allokoidaan asiakassegmenteittäin niin, että saadaan suurin hyöty omalle ja asiakkaan liiketoiminnalle. Asiakkaille tarjotaan paras hyöty ja arvo toimittajan palveluratkaisusta, jolla vaikutetaan tämän hetken ja tulevaisuuden liikevaihtoon. Suurin haaste tässä on työn tehokas priorisointi. (Nirpaz et al., 2016, s.17)

Myynti on osa CSM-tiimiä. Kuten kaikilla CSM-tiimin jäsenillä, myynnillä on monta eri Customer Success tehtävää. Myynnillä on kokonaisvastuu asiakkuuksista, joka kattaa koko Customer Success Cycle:n; käyttöönottovaiheessa, ylläpidossa, palvelun uusintaostoissa ja lisämyynneissä. Myynnillä ja myynnin johdolla on tärkeää priorisoida, mutta myös tarkkailla asiakkaiden elinvoimaisuutta. Yhdessä muun CS-tiimin kanssa varmistetaan, että portfolion asiakkuudet ovat ”terveitä”, tunnistetaan mahdolliset poistumamahdollisuudet ja luodaan prosessi riskiryhmän kääntämiseksi Customer Success –kriteerien pariin. (Nirpaz et al., 2016, s.95)

Priorisointi lähtee liikkeelle portfolion asiakkaiden, arkikielessä asiakaspoolin analysoinnista. Asiakaspoolin laatu on avainasemassa Customer Success:in onnistumisessa. Myynnin investoinnit pitäisi kohdentaa asiakkaisiin, jotka tuovat/saavat suurimman hyödyn palvelusta tulevaisuudessa. Analysointi kannattaa aloittaa kartoittamalla asiakassuhteiden arvo LTV. Tässä analyysissa on otettava huomioon historia, nykyhetki ja tulevaisuus. Myynti jakaa asiakkuudet segmentteihin, jotka muodostavat asiakasportfolion. Koska myyntivoima on aina rajallinen, täytyy myynnin allokoida resurssit segmentteihin. Asiakassegmentointi ei saa olla liian kapea, eikä liian laaja. Kapeaksi määritetty segmentointi antaa kilpailijoilla tilaa vahvistua ja kehittää palveluitaan muissa segmenteissä. Liian laaja asiakassegmentti vaikuttaa myös negatiivisesti ja antaa kilpailijoille mahdollisuuden kasvattaa osuuttaan omissa asiakaskunnissa. (Taipale, J., 2007, s. 56-57) Asiakassuhteen

arvoa voidaan mitata nettonykyarvolaskelmilla (NPV), Customer Success:ssa käytetään kappaleen 2.3 LTV-kaavoja. (Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K., Mäkinen, H., L., 2003, s. 117-118)



Kuva 21. *Estimating the potential future cash flows from a customer relationship (Kaario et al., 2003, s.118)*

Kuva 21. esittää ennusteen asiakassuhteen potentiaalisesta kassavirrasta. Myynnin kustannukset ovat asiakassuhteen alussa korkeammat, mutta laskevat ajan myötä suhteen syventyessä. Asiakkaalta saatu kassavirta on suhteen alussa pienempi, mutta kasvaa ajan myötä. Kassavirta on alussa negatiivinen, mutta kääntyy positiiviseksi asiakaskeskeisen toiminnan myötä.

Asiakassuhteen arvo on yhdistelmä mennyttä, nykyistä ja tulevaisuutta:

Mennyt: volyymit, MRR, kannattavuus,

Nykyinen: asiakassuhteen tila, asiakkaan näkemys toimittajasta

Tuleva: asiakkaan kasvupotentiaali, referenssiarvo, toimittajan kasvupotentiaali

Asiakkaista voidaan laatia tämän mukaan segmentit, joihin investoidaan/allokoidaan tarvittava määrä myyntiresursseja. Portfolioanalyysin avulla asiakkaat jaetaan seuraaviin segmentteihin:

- A. Key accounts/customers, eli avainasiakkaat (korkea prioriteetti): Tärkeimmät ja arvokkaimmat asiakkaat ovat avainasiakkaita. Nämä asiakkaat tuovat 80% liikevaihdosta ja niiden tulevaisuuden näkymät ovat korkealla ja ennustettavia.

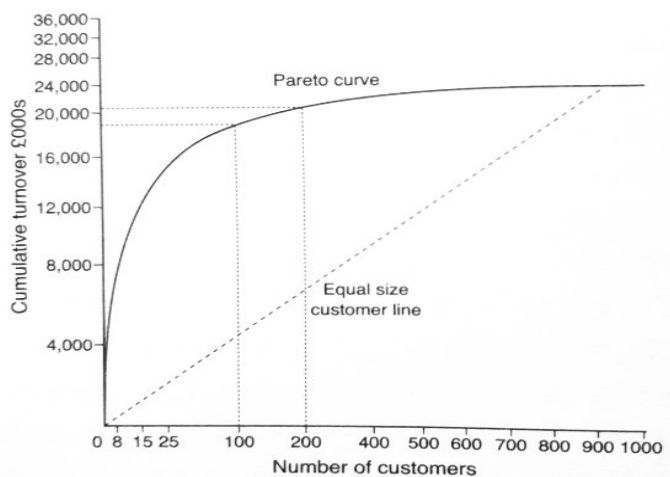
- B. Tärkeät asiakkaat (keskitason prioriteetti): tärkeitä asiakkaita ei kohdella avainasiakkaiden tavoin, eli niihin ei allokoita yhtä paljon resursseja. Nämä asiakkaat ovat kuitenkin tärkeitä, koska näistä Customer Success:n avulla tulla ja muodostua avainasiakkaita.
- C. Normaalit asiakkaat (matala prioriteetti): kaikki muut asiakkaat kuuluvat tähän ryhmään. (Kaario, K et al., 2003, s. 119-120)

Kun kategorisointi on tehty, voidaan alkaa suunnitella investointeja kuhunkin ryhmään (Kaario, K et al., 2003, s. 120). Nämä investoinnit muodostuvat Customer Success Cycle:n myyntiprosessin käyttöönnotosta, ylläpidosta ja tähtää uusintaostoihin, lisämyyntiin. Vaiheet sisältävät toimenpiteitä, kuten ajankäyttö, tapaamiset, palveludemot, pilotoinnit, yms. toimia, joilla edistetään asiakassuhteen syvenemistä, kasvua ja vahvistetaan käsitystä toimittajasta arvon luoja.

Kaikki myynnin aktiviteetit ovat ns. pre-sales –aktiviteetteja, joilla aina tähdätään asiakkaan LTV:n kasvattamiseen proaktiivisesti. (Mehta et al., 2016, s. 194)

Priorisoinnissa taustalla on Pareto-periaate, eli italialaisen ekonomistin Vilfredo Pareto:n jakauma, jota voidaan käyttää liiketoiminnan kasvattamisen perustana. (forbes [www-sivusto <www.forbes.com>](http://www.sivusto.com), 20.7.2018) Periaatteen mukaan 80% yrityksen MRR:stä tulee 20% asiakkailta, kuten kuva 22. osoittaa. (Stewart, G., 2012, s. 38) 80/20 –sääntöä voidaan hyödyntää myös ajankäytön suunnittelussa; myynnin onnistuessa analysoimaan oman ajankäytön tehokkuus, eli mistä 20% toimista syntyy 80% kokonaistuloksesta, voidaan ajankäyttöä kohdentaa oikeisiin asioihin. (forbes [www-sivusto, <www.forbes.com>](http://www-sivusto.com), 20.7.2018)

80/20 –sääntö on myös exponentiaalinen, eli 80/20 toimii myös 20 prosentin sisällä. 20 prosenttia top 20% asiakkaista (tai top 4%) tuo 64 prosenttia kokonaismyynnistä (80% x 80%). Pareto-periaatetta voidaan tällä tavoin jatkaa loputtomiin. Tämän avulla portfolion sisältä voidaan identifoida asiakkaita ja käyttää tietoa hyväksi mm. uusasiakashankinnassa. (Marshall, Perry, Koch, Richard, 2013, s.13)



Kuva 22. *Pareto Statistical Distribution (Stewart, G., 2012, s. 38)*

Kuva 22. esittää Pareto-jakauman, Pareto-käyrän avulla. Vaaka-akselilla on asiakkaiden lukumäärä ja pystyakselilla kumulatiivinen liikevaihto. Vaaka-akselin tuhannesta asiakkaasta kaksisataa asiakasta tuo 80% liikevaihdosta.

2.8.3 Tuki/Helpdesk

Edellisessä kappaleessa todettiin, että myynnin aktiviteetit ovat pre-sales –aktiviteetteja. Asiakkaan soittaessa tukipuhelimeen, on tukisoittoa ajateltava myös pre-sales –näkökulmasta. Ongelmanratkaisulla on aina vaikutusta kokonaisuuteen. Tukipuhelu on aina mahdollisuus lisämyyntiin tai sillä pystytään vaikuttamaan siihen. Tuen pitäisi muodostaa itselle CS-ajatusmalli jokaisesta tukipyynnöstä ja kysyttävä; miksi tämä henkilö tarvitsee apuani juuri nyt? Mitä voisimme tehdä tai mitä olisimme voineet tehdä välttääksemme tämän ongelman syntymisen? Paras asiakaskokemus (CX) ei synny ongelman ratkaisusta vaan toimista, joiden johdosta voimme vähentää tukisoittojen määrää. (Mehta et al., 2016. 42-43)

Tuki on myynnin jälkeen ensimmäinen, joka on kosketuksissa asiakkaaseen käyttöönotossa. Tällöin tapahtuu ensimmäinen ”totuuden hetki” palvelun suhteen. Kuten kappaleessa 2.4.4 todettiin, käyttöönottovaiheessa myynnin lupaukset lunastetaan ja asiakkaalle muodostuu ensimmäinen käsitys toimittajan palvelusta. Tuen lähestymistapa asioihin, asenne ja auttamishalukkuus vaikuttavat käsitykseen palvelun laadusta ja toimittajasta. Välittämisellä on suuri vaikutus palvelussa. Palvelun on ylitettävä odotusarvot, ja lisäarvoa on tuotettava aina, kun mahdollista. (Wellington, P., 2010, s. 19) Esimerkki välittävästä tukipalvelusta on asiakkaan tiedottaminen siitä, että tukipyyntö on otettu hoidettavaksi. Myös asian eteneminen on tärkeä tieto asiakkaalle ja tieto siitä missä asian hoitamisen suhteen ollaan menossa. Tämä on sitä kriittisempää, mitä tärkeämpi ja akuutimpi ongelma on. Asiakasta ei saa jättää yksin odottamaan tilanteen raukeamista.

Tuki on yksi tärkeistä palveluntuoton osista ja on mukana arvonluonnissa kaikissa Customer Success Cycle:n vaiheissa. Customer Success –organisaatio pyrkii vähentämään asiakkaiden tukipuheluita tutkimalla dataa proaktiivisesti. Tästä huolimatta tuki joutuu toimimaan reaktiivisesti. Tuen ja CS-tiimin on todella tärkeää muodostaa tiivis yhteistyö, jossa tietoa asiakkaasta kerätään ja jaetaan CS:n aikaansaamiseksi. (Mehta et al., 2016 33-34)

Tuen henkilön vastatessa tukipuhelimeen on taustalla ajateltava asiakkaan soittoa asiakkuuden hoitona ja osana myynnin jälkeistä toimintaa (engl. pre-sales activity). Tuella on mahdollisuus vaikuttaa reaaliajassa asiakkaan kokemuksen syntymiseen ja odotusarvoihin. Hyvä asiakaskokemus ei synny siitä, että asiakas saa apua tarvittaessa. Hyvä asiakaskokemus syntyy tehtäessä asioita, joiden kautta apua tarvitaan vähemmän ja harvemmin. (Mehta et al., 2016, s. 43)

2.8.4 Tuotekehitys

Asiakkaiden ollessa vapaita valitsemaan ohjelmistotoimittaja ilman suuria investointeja, täytyy ohjelmistokehityksen kehittää tuotteita asiakkaan säilyttämisen, eikä pelkästään uusmyynnin näkökulmasta. Ohjelmistoratkaisun on annettava asiakkaille sitä mitä luvataan. LTV:n merkitys korostuu uudessa näkökulmassa. Asiakkaan säilyttäminen tuotekehityksen perustana tarkoittaa seuraavien asioiden ottamista huomioon:

- ROI-laskurien mukaan ottaminen tuotekehitykseen (uusin teknologia, kustannustehokkuus, edulliset tuotteet)
- Ohjelmistoratkaisun on tehostettava käyttöönottoa
- Suunnittelun lähtökohtana on oltava käytettävyyden tehostaminen, ei pelkästään toiminnallisuudet
- Ratkaisun nopea ”juurrutettavuus” osaksi asiakkaan ydintoimintaa on tärkeämpää kuin toiminnot
- Moduuliperusteinen ohjelmistorakenne on lisämyynnin kannalta parempi, kuin kaikkien ominaisuuksien integroiminen yhteen tuotteeseen
- Ohjelmistokehityksen on mahdollistettava omavaraisuus käytettävyydessä (Mehta et al., 2016, s. 41-42)

Yllä mainitut asiat ovat CS-organisaatiolle pakollisia ja jokainen yritys, joka tähtää asiakaskeskeiseen, asiakastyytyväisyyttä ajavaan toimintamalliin keskittyy näihin asioihin kehityksessä automaattisesti/itseohjautuvasti. Customer Success:issa kaiken toiminnan on lähdettävä ajatuksesta, jossa asiakas on palkanmaksaja. Uudenlaisessa ajatusmallissa LTV ja asiakkuuksien hoito/säilyttäminen on kehitystyön keskiössä. (Mehta et al., 2016, s. 42)

Tuotekehityksen olisi hyvä tavata asiakkaita säännöllisesti. Kun tuotekehityksellä on suora ja jatkuva kontakti asiakkaisiin asiakkaiden tarpeiden tulkinta on helpompaa ja välitöntä. Väärinymmärryksen riski on pienempi tavattaessa suoraan asiakkaita verrattuna tilanteeseen, jossa viestin tuojana on tuotekehityksen ulkopuolinen henkilö, toteaa Ruokonen, M., (2016) kirjassaan. Asiakkaan elinkaarimallissa tuotekehityksen rooli on olemassa olevien asiakkaiden palvelemisessa. Tuotekehityksen on tavattava, tiedotettava ja kuunneltava asiakasta tuotekehitystoiveiden toiveiden suhteen jatkuvasti. Asiakkaalla on oltava tieto tuotekehityspolusta (engl. roadmap). Aikataulussa pysyminen ja asiakasluopusten lunastaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Huotari, P., (2003) toteaa kirjassaan, että käyttäjien mukanaolo tuotekehityksessä on oleellista, jotta ratkaisusta saadaan palautetta testauksen myötä. Osallistavan tuotekehityksen avulla saadaan asiakkaiden vaatimukset selvitettyä. Tuotekehityksen on mietittävä, miten luoda kasvavaa asiakasarvoa ja erilais-tua kilpailijoihin nähden. Tämä vaatii asiakkaiden tarpeiden, halujen aitoa ymmärrystä ja asiakkaaseen samaistumista. Mikäli käyttöliittymää ja ominaisuuksien käyttöä täytyy asiakkaalle selittää, se ei toimi. (Kurvinen et al., 2016. s.107-108)

2.8.5 Valmennus/palvelu

Valmentajat ja palvelupuolen henkilöt, kuten Customer Success Managerit, projektipäällikkö ja Customer Success –johtaja muodostavat yhdessä CS-tiimin ytimen. Tiimin osat toimivat asiakasrajapinnassa ja osallistuvat asiakkuuden hoitoon aktiivisesti ja vastaavat CS-toiminnan jalkauttamisesta.

CS-tiimin vastuualueita ovat muun muassa:

1. Käyttöönotto: asiakkuuden haltuunotto, uuden asiakkaan kouluttaminen
2. Asiakassuhteenhoito: osallistuminen vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa
3. Analyysien ja raporttien laadinta: tarkkaillaan asiakkuuden ”terveyttä” (health)
4. Tiedon jakaminen, käyttötuki: ohjeistetaan asiakasta ottamaan käyttöön uusia ominaisuuksia, tehokkaampaan käyttöön, varmistetaan, että asiakkailla on käytössään uusimmat versiot
5. Tekninen lisätuki: yhdessä tuen kanssa varmistetaan ja annetaan asiakkaille tukea reaktiivisesti (Nirpaz et al., 2016, s 89-90)

Käyttöönotto (onboarding) on valmentajien ja näitä johtavan projektipäällikön tärkein tehtävä, oli kyseessä uusi asiakas tai olemassa oleva. Arvon lunastaminen (TtV) on kiinni tämän tiimin osan työpanoksesta. Asiakas ei saa arvoa palvelusta ennen kuin käyttöönotto on tehty. (Mehta et al., 2016, s. 191) Uusi asiakassuhde on haavoittuvaisimmillaan käyttöönoton aikana. Epäonnistuminen voi johtaa koko asiakassuhteen luonnin epäonnistumiseen. Asiakkaat ovat käyttöönottovaiheessa siihen asti, kunnes osaavat käyttää ohjelmistoa omin avuin. Käyttöönotossa on tärkeää asettaa aikatavoite esimerkiksi 30 päivää, jonka aikana asiakas valmennetaan. (Nirpaz et al., 2016, s 53-54) Tämä määritetään yhdessä asiakkaan kanssa perustellusti. Käyttöönoton mittareita ovat:

1. Käyttöönottoon kuluva aika
2. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen käyttöönoton jälkeen
3. Arvon todentaminen (myynnin arvolupaukset) ohjelmiston käyttöaste käyttöönoton jälkeen (Nirpaz et al., 2016, s.54)

Käyttöönoton aktiviteetit:

1. Projektin kick-off; tavoitteen määrittäminen, aikajana ja koulutus suunnitelman läpikäynti, vastuuhenkilöiden nimeäminen
2. Ympäristön luonti; varmistetaan, että jokaisella on tunnukset järjestelmään, tietokannan luonti, käyttäjähallinta
3. Konfigurointi; määritetään tarvittavat rajapinnat ja tiedon liikkuminen
4. Valmennus; käyttäjät jaetaan ryhmiin osaamisen ja taustan perusteella, koulutetaan moduuleittain, best-practises -mallit
5. Yhteenveto; asiakkaan kanssa käydään koulutuksen jälkeen läpi, onko tavoitteet saavutettu (Nirpaz et al., 2016, s.54)

2.9 Customer Success:in kymmenen lakia

Vuonna 2010 Bessemer Venture Partners julkaisi käytännön ohjeistuksen yrityksille, joka auttaa ymmärtämään SaaS-liiketoiminnan lainalaisuuksia. Tätä ohjeistusta kutsuttiin Pilvilaskennan (engl. cloud computing) kymmeneksi laiksi. (BVP [www-sivusto](http://www.bvp.com), <www.bvp.com>, 14.8.2018) Kymmenen eri yrityksen CS-asiantuntijaa halusi viedä tätä ajatusta pidemmälle ja Customer Success:in kymmenen lakia johdettiin alkuperäisestä ohjeistuksesta vuonna 2015.

Customer Success:in kymmenen lakia ei ole käytännön ohjeistus siitä, kuinka Customer Success tehdään, vaan se tarjoaa deklamatorisen listan asioista, joita noudattamalla ja toteuttamalla SaaS-yritys voi hyödyntää CS-filosofiaa. Kymmenen lakia vastaa kysymykseen: ”Mitä yrityksen pitää tehdä, jotta Customer Success onnistuu ja yritys menestyy toistuvaismaksuihin perustuvassa liiketoiminnassa?” (Mehta et al., 2016, s. 66-67)

1. Myy oikeille asiakkaille

Ted Purcell, Clarizen-yrityksestä on määrittänyt ensimmäisen lain, jossa korostetaan palvelun ja markkinoiden yhteensopivuutta (engl. product market fit, PMF). Kuten kappaleessa 2.7.1 todettiin, asiakas on yrityksen tärkein voimavara. Oikeat asiakkaat ”hiovat” yrityksen visiota, sisältöä ja vievät yritystä, sen henkilöstöä oikeaan tekemisen suuntaan. Asiakkaat auttavat optimoimaan yrityksen päämäärää. Asiakkaat, jotka toimialaltaan tai tyypistään riippuen eivät sovellu tarjotun palvelun käyttäjiksi vaikuttavat päinvastoin yrityksen toimintaan. Näiden asiakkaiden LTV voi kääntyä negatiiviseksi. Johdon, myynnin ja markkinoinnin rooli on tärkeää. Johdon on varmistettava, että myynnillä on selkeä kuva

asiakkaista ja siitä, miten, mitä ja kenelle palvelua tarjotaan. (Mehta et al., 2016, s. 70-72)

2. Tilaajilla ja toimittajilla on luontaista etäännyä toisistaan

Karen Pisha, Code42-yrityksestä kuvaa tätä lakia kahden veneen paradigmalla. Tilaaja ja toimittaja ovat kuin kaksi venettä tyhjällä järvellä. Mikäli veneitä ei ohjata ja ne ovat tyhjiä, on luontaista, että ajan kuluessa veneet erkaantuvat toisistaan. Ratkaisu tähän on laittaa oikeat henkilöt ohjailemaan kumpaakin venettä. Suhteiden ylläpitoa vaikeuttaa jatkuvat muutokset. Yhteyshenkilöt, toimintamallit vaihtuvat, palvelun sisällöt ja ratkaisut muuttuvat. Tämä on juurisyy, miksi Customer Success –yritykset ovat syntyneet. CS yritykset puuttuvat tähän ongelmaan ja tuovat asiakkaat takaisin toiminnan keskiöön. (Mehta et al., 2016, s. 80)

Menestyminen pitkällä aikavälillä on riippuvaista olemassa olevien asiakkaiden pysyvyydestä ja poistuman minimoinnista. Asiakkaiden menettäminen on SaaS-yritykselle kallista. Poistuma vaikuttaa toistuvaismaksuihin, mutta myös työilmapiiriin. Suurin kustannus syntyy toimittajalle käyttämällä resursseja asiakashankintaan, käyttöönottoon ja konsultoimalla asiakkaita, jotka investoinneista huolimatta irtisanovat sopimuksen. Tästä syystä on tärkeää keskittyä pitämään asiakkaita mahdollisimman pitkään. Mitä kauemmin asiakas saadaan pidettyä, sitä kannattavammaksi suhde muodostuu. Asiakkaiden LTV on SaaS yrityksillä keskimäärin kymmenkertainen alkuperäiseen kauppasummaan verrattuna. (Mehta et al., 2016, s. 80)

Toimittajan onnistuessa luomaan asiakkaalle menestymistä varmistetaan, ettei asiakas käänny kilpailijoille ja etäänny toimittajasta. Menestymisen taustalla on liiketoimintatuojen saannin varmistaminen asiakasyrityksessä, eli toisin sanoen asiakaslupausten lunastaminen. (Mehta et al., 2016, s. 81)

3. Asiakkaat odottavat toimittajan tekevän heistä menestyviä

Talend-yrityksen Nello Francon mukaan asiakkaat eivät osta palvelua sen ominaisuuksien tai toimintojen vuoksi. Asiakkaat ostavat kokonaisratkaisun, jonka avulla he saavuttavat omat liiketoimintapäämääränsä. Kuten aiemmin on todettu, arvoa luodaan kaikilla toimilla, joita tehdään asiakkaan hyväksi ja heidän menestymisen eteen, ei yksittäisillä ominaisuuksilla. (Mehta et al., 2016, s. 92) ”Arvoa ei luoda kertomalla asiakkaalle se, mitä he jo tietävät”, toteaa Ben Horowitz, (2015) Columbia University -puheessaan.

Jotta arvoa pystytään luomaan, täytyy selvittää vähintään kolme eri taustatekijää asiakkaasta:

- Miten asiakas mittaa menestymistä? Toisin sanoen, mitä asiakkaat arvostavat ja haluavat palvelulla saavuttaa, mitä tuloksia asiakas arvostaa? Erilaisia mittareita

voivat olla: ajansäästö, tehokkuus, liiketoiminnan kasvattaminen, kustannussäästöt, laatuun liittyvä taloudellinen vaikutus.

- Saako asiakas haluttua arvoa?
- Minkälainen on asiakkaan kokemus (CX) toimiessaan yhteistyössä toimittajan kanssa, eli asiakkaan kokema palvelun laatu? (Mehta et al., 2016, s. 92)

Kun asiakkaalla ja toimittajalla on molemmilla yhteinen panos päämäärän saavuttamisen suhteen, syntyy menestymistä. Molempien osapuolten on ymmärrettävä ja jaettava yhteinen näkemys päämäärästä. Molempien on mitattava ja seurattava edistymistä haluttuun päämäärään peilaten. Toimittajan on haastettava asiakasta kertomalla, miten he voisivat parantaa toimintaansa tekemällä asioita eri tavalla. Toimittajan on jatkuvasti nostettava toiminnan tasoa, kun uusia päämääriä asetetaan yhteistyölle. (Mehta et al., 2016, s. 93)

Arvontuotossa on oltava nopea, koska asiakkaan into laantuu nopeasti. Toimittajan on selvitettävä ja asetettava välitavoitteet ja tarkkailtava niiden saavuttamista. Tämä voi tapahtua esim. PoC-vaiheen (engl. proof-of-concept), eli demovaiheen kautta. Sitomalla palvelu esim. osaprojektiin voidaan asiakasyrityksen päättäjille todistaa palvelun arvontuotto ja toimittajavalinnan kannattavuus nopeasti. Mitä aikaisemmin palvelun arvo pysytään todistamaan, sitä varmemmin asiakas sitoutetaan kiinni yritykseen. (Mehta et al., 2016, s. 93) Onnistuneet pilottiprojektit helpottavat myös idean myyntiä, toteavat Ruckenstein, et al. (2011) kirjassaan.

4. Tarkkaile ja mittaa asiakassuhteen laatua/tilaa (engl. health) jatkuvasti

Asiakassuhteen laatu tai tila on Customer Success:in ydin. Asiakkaan ja toimittajan välisen suhteen ollessa hyvä ja kunnossa mahdollistetaan lisämyynti ja uusintaostot. Toistuvaismaksuihin perustuvassa liiketoiminnassa asiakassuhteen ylläpito on tärkein päämäärä, jolloin CS-tiimin tärkein tehtävä on tarkkailla ja mitata asiakassuhteen laatua jatkuvasti toteaa Dan Steinman, Gainsightilta. (Mehta et al., 2016, s. 104)

Ymmärtääkseen mitä asiakkaansuhteen laadulla tarkoitetaan Customer Success:issa, voidaan myyntiä käyttää analogiana tematiikassa. Jokainen yritys tietää mitä myynti on ja mitä se tarkoittaa. Asiakassuhteen tila voidaan rinnastaa myynnin johdon käsitykseen myynnin tarjouskannasta (engl. pipeline) ja siihen mikä sen merkitys on myynnille. (Mehta et al., 2016, s. 106)

Sen avulla:

1. Ennakoidaan myynnin tulevaisuutta
2. Allokoidaan myynnin tulevaisuutta
3. Mahdollistetaan parempi myyntitiimin johtaminen

Myyntiportfolion kautta ennustetaan ja johdetaan myyntiä. Asiakassuhteen tilaa voidaan tarkkailla samalla tavalla, eli ennakoidaan päivittäin tulevaisuuden tapahtumia; uusintaostoja, lisämyyntiä, poistumaa, riskitekijöitä. Asiakassuhteen tilaa voidaan mitata erilaisien indikaattoreiden kautta: (Mehta et al., 2016, s. 106)

- Palvelun käyttöaste: kuinka usein palvelua käytetään, kuinka moni käyttää, käyttääkö johto palvelua ja käytetäänkö sitä ydintoiminnoissa. Mikään muu ei mittaa asiakassuhteen tilaa selvemmin kuin käyttöaste.
- Asiakastuki: kuinka usein tukeen soitetaan yrityksestä, kuinka kauan tiketit/tukicaset ovat auki. Tyytyväiset asiakkaat käyttävät tukea säännöllisesti.
- Kyselyiden vastaukset: asiakassuhteen hoidossa avoimuus on tärkeää ja on ratkaisevaa mitä asiakas vastaa kysyttäessä yhteistyöhön liittyviä asioita.
- Asiakkaan suhtautuminen markkinointiin: miten asiakas suhtautuu markkinointiviesteihin. On tärkeää selvittää, että avaako asiakas sähköpostin, lataako asiakas sisältöä vai jääkö viestit huomioimatta.
- Osallistuminen markkinointiin: käyttääkö asiakas toimittajaa referenssinä.
- Sopimuksen arvon nousu: lisämyynti ja uusintaostot ovat tärkeä indikaattori asiakassuhteen tilasta.
- Riippumattomuus: asiakkaat, jotka eivät tarvitse toimittajan apua lisätäkseen tehokkuutta palvelun käytössä tai ottaakseen lisäominaisuuksia käyttöön ovat monesti tyytyväisiä käyttäjiä.
- Laskutus: tyytyväiset asiakkaat maksavat laskut ajallaan
- Asiakassuhde: kuinka hyvin toimittaja tuntee asiakkaan päätöksentekijät henkilökohtaisella tasolla. (Mehta et al., 2016, s. 106-107)

5. Uskollisuutta ei voida enää luoda pelkästään henkilökohtaisten suhteiden kautta

Bernie Kassar Mixpanelilta kertoo, että toimittajat ymmärtävät nykyisin luoda erilaisia asiakkuusohjelmia, joiden kautta hallinnoidaan asiakassuhteita tehokkaasti ilman henkilökohtaista kontaktointia. Tällaiset ohjelmat ovat luotu asiakkaille, joita on lukumäärällisesti eniten ja jotka tuovat kuukausitasolla vähemmän rahaa kuin avainasiakkaat, mutta ovat tärkeitä kasvun kannalta. Tämä ei tarkoita, että henkilökohtaisesta myyntityöstä on näiden asiakkaiden kohdalla luovuttava, vaan on luotava jokaiseen asiakassegmenttiin toimiva ohjelma, jolla vähennetään henkilökohtaisten suhteiden tarvetta. Verkkosivujen muotoilu, kohdennettu innovatiivinen tuotekehitys, räätälöidyt Customer Success –ohjelmat ovat esimerkkejä tällaisista toiminnoista. Tällöin aikaa pystytään allokoimaan isommille, tärkeämmille asiakkaille. (Mehta et al., 2016, s. 115)

Pienet asiakkaat tai asiakkaat, jotka käyttävät pientä osaa palvelutarjoamasta muodostaa enemmistön monien SaaS-yritysten asiakasportfoliosta. Tälle joukolle asiakkaita on luo-

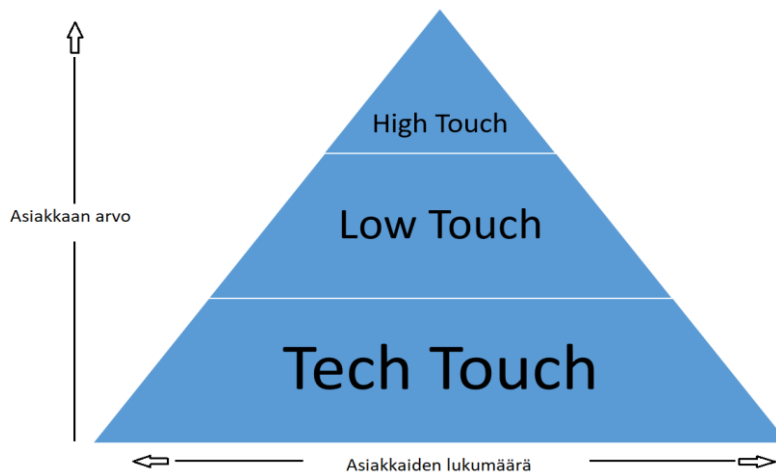
tava myös mahdollisuus hyvään asiakaskokemukseen ja arvonsaantiin ilman suurta panostusta henkilökohtaisten suhteiden rakentamiseen. Tällaiset yritykset ovat uskollisia saamansa arvon, eikä henkilökohtaisten asiakassuhteiden vuoksi. (Mehta et al., 2016, s. 114) Systemaattinen ja keskitetty tiedon ja palautteen keruu asiakkailta ovat toimittajalle kannattavaa. (Kurvinen, J., Sipilä, L., 2014, s. 14)

Yrityksen on luotava toimintamalli, jossa hyvä asiakaskokemus (CX) on keskiössä. Hyvä asiakaskokemus on synnyttävä heti ensikontaktista lähtien ja sen on seurattava kaikissa asiakkaan elinkaaren vaiheissa. Henkilökohtaisten suhteiden luonti on ollut tärkeässä roolissa asiakasuskollisuuden luonnissa ja toimii edelleen asiakasyrityksille, jotka ovat avainasemassa ja käyttävät paljon rahaa palveluun. Monet SaaS-yritykset kuitenkin tänä päivänä kasvavat nopeasti, koska he myyvät pienille asiakkaille nopealla syklillä. Tässä toimintamallissa aika ei riitä henkilökohtaisten suhteiden kautta tapahtuvaan sitouttamiseen. (Mehta et al., 2016, s. 114) Vaikka Customer Success –konsepti painottuu olemassa oleviin isoihin asiakkaisiin, on tärkeää tiedostaa, että pienetkin asiakkaat voivat kasvaa isoiksi.

Ottamalla käyttöön muutamia alla olevia prosesseja voidaan syventää asiakassuhteita:

- Segmentoidaan asiakkaat sopivaa tunnuslukua tai mittaria käyttäen
- Kategorisoidaan asiakkaat luokituksen avulla (kts. kpl. 2.7.2)
- Luodaan kategorisoinnin pohjalta yhteydenpitosuunnitelma
- Jalkautetaan yhteydenpitosuunnitelma
- Mahdollistetaan asiakkaiden ja toimittajien välinen vuorovaikutus
- Rakennetaan palautejärjestelmä

Yhteydenpito tai vuorovaikutussuunnitelmalla tarkoitetaan ohjelmia, joiden avulla kaikilla asiakkailla on kanava, jonka kautta asiakas on yhteydessä toimittajaan. Kategorisoinnista riippuen voidaan luoda kolme erilaista ohjelmaa eri asiakassegmenteille. Näiden avulla parannetaan asiakaspalvelua ja niiden kautta kaikki asiakkaat saavat tietoa palvelusta ja niihin liittyvistä päivityksistä. Kuvassa 23. olevat kategoriat antavat suuntaviivoja sille, kuinka ja miten asiakkaisiin ollaan eri kategorioissa yhteydessä. (Mehta et al., 2016, s. 118)



Kuva 23. Asiakkaan arvohierarkia (mukaillen: Mehta et al., 2016 s.51)

Kuvassa 23. esitetään eri asiakkuuksien arvo yritykselle. Korkean prioriteetin asiakkaita on lukumäärällisesti vähemmän, mitä matalan tason prioriteetin asiakkaita. Asiakkuuden arvo määrittää, kuinka paljon yritys investoi asiakkaaseen aikaa ja vaivaa.

Korkean tason prioriteetti (High-Touch):

- Useita henkilökohtaisia tapaamisia kvartaaleittain
- QBR-tapaamiset, eli kvartaalittaiset liiketoiminnan kehityspalaverit, (engl. quarterly business review)
- Account Plan, eli asiakaskohtainen kehityssuunnitelma jokaiselle asiakkaalle
- Sisäiset palaverit johdon kanssa koskien asiakkaiden Account Plan:eja

Keskitason prioriteetti (Low-Touch):

- Yksi tapaaminen kvartaaleittain asiakkaan kanssa
- Yksi etäyhteyden (engl. webinar) välityksellä pidetyt tapaaminen kerran kvartaalissa
- Sisäiset palaverit johdon kanssa koskien asiakkaita

Matalan tason prioriteetti (Tech-Touch):

- Etäyhteyden välityksellä pidetyt palaverit puolivuositain, johon kutsutaan useita asiakkaita
- Kuukausittainen/kvartaalittainen uutiskirje
- Sähköpostikampanjat
- Kysyntään perustuvat koulutukset ja ohjeistukset
- Portaalien luonti, joiden kautta asiakkaat voivat olla nopeasti yhteydessä toimittajaan (Mehta et al., 2016, s. 118)

Asiakkuuden hoidossa on tärkeää, että johto on myös mukana avainasiakkaiden liittyvässä menestymisen kehittämisessä. QBR-tapaamiset ovat strategisia palavereja,

jossa mukana on johdon jäseniä toimittajalta ja asiakkaalta. Palavereissa käydään tyyllisesti läpi seuraavia asioita:

- ROI-laskelmat; investoinnin takaisinmaksuun liittyvien laskelmien läpikäynti
- Uudet esiin tulleet käyttökohteet/mahdollisuudet ohjelmistokokonaisuudelle
- Uudet tuotteet/ominaisuudet, jotka voivat olla tärkeitä asiakkaalle
- Viimeisen 90 päivän aikana tapahtunut toiminta
- Mahdolliset ”sudenkuopat”, ongelmat joihin menestyminen voi kariutua ja ratkaisuehdotukset (gainsight [www-sivusto](http://www.sivusto.com), >www.gainsight.com<, 15.9.2018)

6. Ohjelmistoratkaisu on yrityksesi skaalautuva erottautumistekijä

Kirsten Maas Helvey, Cornerstonelta on kirjoittanut kuudennen lain, jonka mukaan avainasiakkaiden ylläpitämiseen, asiakastyytyväisyyteen on hyvin suunnitellussa tuotteessa yhdistettynä parhaaseen mahdolliseen asiakaskokemukseen. Teknologia on muuttanut toimintatapaa markkinoilla ja asiakkaiden odotuksia. Varmuus, että kehitetty tuote tai palvelu kohtaavat asiakkaiden tarpeet ja odotukset tuotetaan räätälöidyillä asiakasohjelmilla ja kommunikointi-/palauteportaaleilla. Niillä varmistetaan, että kaikki asiakkaat ovat tietoisia tuotteen uusista toiminnoista ja kehityssuunnista. Tätä varten voidaan luoda erillinen CSM-tiimi, jonka tehtävänä on huolehtia asiakaskokemuksesta (CX). (Mehta et al., 2016, s. 126)

Asiakaskokemuksesta vastaava tiimi huolehtii, että tuotekehitys on tietoinen uusista tarpeista asiakaskentässä. He keräävät tietoa asiakkailta tarpeellisista toiminnoista, joita ohjelmistoon tulisi lisätä. Tuotteen avulla, jota on helppo käyttää ja jonka toiminnot ovat asiakkaan toiminnan kannalta tärkeitä luodaan tyytyväisiä ja uskollisia asiakkaita. Asiakasuskollisuus on avain olemassa olevien asiakkaiden pitämiseen asiakkaina. Yrityksen on tähdättävä siihen, että kehitetty tuote on luokkansa paras. (Mehta et al., 2016, s. 126)

CSM-tiimi kerää tietoa asiakkailta ja tuo ne ilmi sisäisesti. Heidän tehtävänä on tunnistaa haasteita tuotteen käytössä ja kerätä kysymyksiä päivittäin. Keskustellessaan asiakkaiden kanssa CSM-tiimin on haastettava asiakasta ottamaan käyttöön uusia ominaisuuksia ja rohkaistava useampaa henkilöä asiakasorganisaatiossa käyttämään tuotetta ja mittaamaan ROI:ta. (Mehta et al., 2016, s. 126)

CSM:n prioriteetit keskittyvät seuraaviin asioihin:

- Käyttöasteen lisäämiseen ja arvonsaannin edesauttamiseen
- Korjaamalla tyytymättömyyden juurisyitä osoittamalla ongelmakohtia asiakkaan elinkaaren eri vaiheissa ja tukitarpeissa
- Varmistaa, että myytävä tuote/palvelu on markkinoiden paras ratkaisu (Mehta et al., 2016, s. 126)

7. Aikaista arvon saantia

Yritykset ostavat arvon saannin vuoksi. Asiakkaat haluavat odotetun arvon konkretisoituvan tietyllä aikajänteellä. Mikäli toimittaja ei pysty tuottamaan odotettua arvoa, voi asiakassuhde katketa nopeastikin. Tästä syystä arvoa on pystyttävä tuottamaan mahdollisimman nopeasti käyttöönoton jälkeen, kertoo Diane Gordon Brainshark-yrityksestä. (Mehta et al., 2016, s. 138). Tälle aikaikkunalle käytetään englanniksi termiä time-to-value (TtV). Tämä tarkoittaa aikaa, joka kuluu asiakkaan tilauksesta hetkeen, jolloin arvo konkretisoituu ostetusta palvelusta. (whatis.techtarget [www-sivusto](http://www.techtarget.com), <whatis.techtarget.com>, 19.8.2018)

Toimittajan on tehtävä kaikkensa, jotta asiakas saa arvoa investoinnille mahdollisimman nopeasti. Alla on muutamia keinoja, jolla tämä varmistetaan:

- Laaditaan yhdessä asiakkaan kanssa mittarit tai tavoitteet, joilla onnistumista mitataan
- Saavutetaan yksinkertaisin ja tärkein tavoite ensin ja keskitytään muihin sen jälkeen
- Reagoidaan välittömästi, mikäli huomataan viitteitä, että määritettyä tavoitetta ei saavuteta. (Mehta et al., 2016, s. 138).

8. Asiakkaan menestymisen mittareiden ymmärtäminen

Kathleen Lord, Intacct-yrityksestä on laatinut seitsemännen lain, jonka mukaan toimittajan on menestyäkseen ymmärrettävä yksityiskohtaisesti mitä poistuma (churn) ja asiakkaan pitäminen (retention) tarkoittavat. Kasvun suurin hidastaja on asiakkaiden menettäminen ja jatkuvan salkun pienentyminen. Mikäli yrityksen odotettu vuosituotto (engl. run rate) on 25 miljoonaa euroa ja yrityksen tavoite on pitää 50% kasvu, tarkoittaa 1 prosentin lisäys poistumaan 20% lisäystä uusmyyntitavoitteeseen. (Mehta et al., 2016, s. 148).

Alla oleva viiden kohdan lista auttaa yrityksiä priorisoimaan, kiihdyttämään kasvua ja varmistamaan pitkät asiakkuudet:

1. Määritetään mitä mitataan MRR:n suhteen
2. Määritetään tarkasteluperiodit ja ajankohdat tarkastelulle
3. Päätetään odotettu MRR ja poistuma
4. Määritetään, kuinka tunnistetaan riskejä, jotka voivat johtaa poistumaan
5. Kehitetään poistumille ja asiakkuuksien pitoon standardoitu raportointitapa, jonka avulla tunnistetaan samankaltaisuuksia (Mehta et al., 2016, s. 154).

9. Customer Success:ia on tarkasteltava mittareiden avulla

Asioita, joita ei mitata ei voi parantaa kertoo, Jon Herstein, Box-yrityksestä. Toimittajan on tärkeää tunnistaa mitä menestyminen tarkoittaa tilaajalle ja toimittajalle, sekä määrittää läpinäkyvät mittarit niiden seuraamiseen. Customer Success:in päämääränä on saavuttaa liiketoimintahyötyjä. (Mehta et al., 2016, s. 161). Kurvinen et al., (2016) toteaa kirjassaan, että toimittajan mittaristot määrittävät strategian mahdollisuudet toteutua, sillä se mitä ei voida mitata, ei voida johtaakaan.

Suurin hyöty SaaS-liiketoiminnassa verrattuna paikallisratkaisuun (engl. on-premises) on käytön seurattavuuden helppous. Toimittaja voi seurata mm. sisäänkirjautumisten määrää, tunnistaa käyttäjiä, latausten määrää, käyttöastetta, vikatilanteita. SaaS:in kautta nähdään yksittäisien käyttäjien toimintatapa ja tiheys toiminnalle. Monesti toimittaja voi tunnistaa näiden toimintojen taustalla olevan arvon asiakkaan liiketoiminnalle. Arvon tunnistaminen auttaa toimittajaa asiakkuuden hoidossa ja menestymisen mittareiden määrittelyssä. (Mehta et al., 2016, s. 161).

Toimittajan on määritettävä mittarit kolmen kategorian kautta:

1. Asiakkaan käyttäytyminen
2. CSM:n aktiivisuus
3. Liiketoimintahyödyt

Asiakkaan käyttäytymistä voidaan mitata seuraavilla asioilla:

- NPS, eli nettosuositeluindeksi (engl. net promoter score). NPS:än avulla mitataan asiakaskokemusta. Mittauksella selvitetään kuinka moni suosittelee toimittajaa, kuinka moni on välinpitämätön toimittajan suhteen ja kuinka moni on tyytymätön toimittajaan (questback www-sivusto, <www.questback.com>, 17.9.2018)
- Sisäänkirjautumiset ja poiskirjautumiset
- Erilaisten ominaisuuksien käyttö

CSM:än aktiivisuutta voidaan mitata seuraavilla asioilla:

- Asiakastapaamisten määrä ja QBR:ät, sähköpostit, puhelinsoitot
- Tukitikkettien läpikäynti ja ratkaiseminen tuotetuen/Help Desk:in puolesta
- Riskien tunnistamisen ennakoitavuus ja aikaikkuna
- Toimet ja tehokkuus, jolla riskejä lievennetään

Liiketoiminnan hyötyjä voidaan mitata seuraavilla asioilla:

- Asiakkaiden pysyvyys (brutto), engl. gross retention
- Asiakkaiden pysyvyys (netto), engl. net retention
- Kasvu
- Asiakastytyväisyys, CSAT

- NPS (Mehta et al., 2016, s. 160-163).

10. Customer Success on ylhäältä alas (engl. top-down) johdettava, koko organisaatiota koskeva sitoumus

Liiketoiminnan historiassa kaksi asiaa on ollut ylitse muiden; tuotteen rakentaminen ja myyminen. Nick Mehta, Gainsightilta uskoo, että on aika nostaa kolmas ydinprosessi esiin nimeltä Customer Success. Pilvipalveluyritykset, jotka eivät ota filosofiaa osaksi yrityksen ydintoimintaa menehtyvät, toteaa Mehta et al., (2016). Customer Success on ylhäältä johdettava ja koko yrityksen sitoutumista vaativa toimintatapa. (Mehta et al., 2016, s. 172).

Vuosikaudet yritysjohton mantra on ollut, että asiakas on kuningas. Toiminta on kuitenkin ollut monesti päinvastaista, toteaa Mehta et al., (2016) kirjassaan. Martinsuo et al., (2014) sanoo myös, että organisaatioissa asiat järjestetään monesti niin, että ne ovat helpposti hoidettavissa, mutta se mikä on toimittajalle helpoin tapa hoitaa asioita ei ole jouhevien tapa asiakkaalle. Suurin osa yrityksistä luulee toimivansa asiakaslähtöisesti, mutta kysyttäessä samaa asiakkailta, vastaus on päinvastainen. (Martinsuo et al., 2014, s. 27) Tämä todistaa, että Customer Success:ia ei olla ymmärretty. Nick Mehta:n kymmenes laki perehtyy tähän ongelmaan; mitä Customer Success oikeasti on ja mitä sillä tavoitellaan oikeasti? Customer Success:in ymmärtämiseen liittyy neljä kysymystä:

1. Mitä Customer Success on?
2. Miksi Customer Success on väistämätöntä?
3. Kuinka Customer Success:illa saavutetaan arvontuottoa?
4. Mistä yrityksen on hyvä aloittaa? (Mehta et al., 2016, s. 172).

Yrityksen panostaessa asiakkaan menestymiseen, menestyminen seuraa myös omassa liiketoiminnassa. Customer Success:in toteutuminen vaatii sitoutumista koko organisaatiolta koskien myyntiä, taloutta, markkinointia tuotekehitystä. Customer Success:ssa kaikkien liiketoimintaan liittyvien kysymysten on lähestyttävä asiaa asiakkaan menestymisen näkökulmasta.

- Tuote: mikä ominaisuus auttaa oikeasti asiakasta saavuttamaan päämäärän?
- Myynti: mitkä asiakastyypit ovat oikeita käyttämään ohjelmistoratkaisuamme (minkälaiset asiakkaat irtisanovat nopeasti)?
- Markkinointi: minkälaisilla viesteillä osoitamme, että ratkaisullamme saavutetaan arvoa?
- Talous: mitkä tunnusluvut osoittavat arvon tuotosta ja menestymistä asiakkaillemme (ei pelkästään myynnin volyyymi)? (Mehta et al., 2016, s. 173).

Customer Success on syntynyt talouden suurista muutoksista ja se on välttämätöntä, koska:

- Globalisaatio ja uusi teknologia on mahdollistanut uusien yritysten tulon markkinoille aiempaa helpommin
- Uudet yritykset ovat luoneet ns. ”matalan kynnyksen” –palveluja tuottavia liiketoimintamalleja
- ”Matalan kynnyksen” -palveluille on tyypillistä, että asiakkaan on helppo kokeilla, tutustua tuotteeseen ilman isoa sitoumusta. Tämä on mahdollistanut lyhyen syklin -hinnoittelumallien (kuukausi/vuosi) muodostumisen.
- ”Matalan kynnyksen” –palvelut ovat mahdollistaneet asiakkaille uudenlaisen ostotrendin muodostumisen; kokeile, osta ja irtisano
- Asiakkailta on valta ja valinnan mahdollisuus
- Asiakkaat, joilla on mahdollisuus valita toimittaja ovat uskollisia yrityksille, jotka pystyvät luomaan menestymistä ja auttamaan asiakkaita saavuttamaan asetetut päämäärät
- Asiakkaat odottavat toimittajalta enenevässä määrin menestymisen luomista (Mehta et al., 2016, s. 173).

Yritykset, jotka keskittävät toimintansa Customer Success –filosofian ympärille mahdollistavat oman liiketoiminnan menestymisen:

- Kasvu: Poistuman pienentyessä ja ostavien asiakkaiden ostaessa lisää, voi yritys kasvaa nopeasti. Menestyneet asiakkaat käyttävät toimittajaa referenssinä, jonka kautta saadaan uusia asiakkaita.
- Erottautuminen: Customer Success on tärkeä erottautumistekijä markkinoilla, koska kaikki yritykset eivät keskitä liiketoimintaansa asiakkaan menestymiseen ja tuotteet, palvelut muuttuvat kilpailluilla markkinoilla ennen pitkää samankaltaisiksi. (Mehta et al., 2016, s. 174).

Yritykset voivat ottaa Customer Success –filosofian käyttöön seuraavien asioiden kautta:

- Määritetään menestyminen: Customer Success –keskeisellä yrityksellä on oltava selvää, miten asiakas määrittää menestymisen
- Keskitetään toiminta tähtäämään menestymistä: jokaisen organisaation osan on tuettava menestymiseen pyrkimistä omalla toiminnallaan
- Customer Success –tiimin kuunteleminen: johdon on varmistettava, että CS-tiimillä oleva tieto jaetaan yrityksen sisällä. Customer Success –johtajan on oltava osa johtoryhmää ja mukana laatimassa tärkeitä päätöksiä.
- Customer Success –toiminnan priorisointi: mikäli yritys haluaa ottaa filosofian käyttöön pitää sen edistämistä koskevat toimet priorisoida korkealle osaksi jokapäiväistä toimintaa

- CS-tiimin valtuuttaminen: johdon on annettava valtaa CS-tiimille. Customer Success –johtajan on oltava myyntijohtajan vertainen, CS-tiimin on luotava mahdollisuus olla asiakkaiden näkökulmasta heidän yhteyshenkilö, muulle organisaatiolle on tehtävä selväksi, että CS-tiimi heijastaa asiakkaan näkökulmaa
- Menestymistä pitää mitata: ellei CS:lle olla määritetty selkeitä mittareita, se ei koskaan juurru osaksi toimintatapaa. (kts. laki yhdeksän, liiketoiminnan hyödyn mittarit)
- CS:n raportointi: mittareiden on oltava läpinäkyviä. Ne on oltava organisaation valotauluilla näkyvissä koko organisaatiolle, CS-mittareita pitäisi läpikäydä hallituksen kokouksissa myyntilukujen analysoinnin tapaan
- Palkitseminen: Palkkioiden ja bonus-järjestelmien avulla muokataan käyttäytymistä haluttuun suuntaan. CS-mittareiden kautta saadaan uusi palkitsemisjärjestelmä (NPS, CRR, CSAT)
- Organisaation haastaminen: yritykset keskittyvät monesti vain myynnin seuraamiseen. Johdon on tärkeää seurata ja samalla tavoin rohkaista yritystä saavuttamaan CS-päämäärien saavuttaminen (asiakkaan menestymisen mittareiden saavuttaminen, tyytyväisyystasot ja käyttöasteet)
- Menestymistä täytyy juhlistaa: Yrityksen on juhlistettava CS-tiimin saavutuksia samalla tavoin, kuin myynnin saavutuksia. Tällä tavoin koko organisaatio sitoutuu CS:ään ylhäältä alas. (Mehta et al., 2016, s. 174-176).

3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Empiirisen tutkimusympäristön kuvaus

Tutkimusympäristö on rajattu koskemaan rakennusliiketoimintaa. Ympäristön demografisia tekijöitä on kolme. Ensimmäinen on liikevaihtoluokka, joita on kolme: <50 milj. €, 50-400 milj. € ja >400 milj. €. Tämä jaottelu on otettu työn tilaajan määrittelemästä jaottelusta, jolla ohjelmistotoimittaja on segmentoinut asiakkaansa strategiassa. Toimenkuva on toinen jaotteluperuste. Toimenkuva on jaettu myös kolmeen osaan: Toimitusjohtaja/ylin johto, keskijohto/päällikkötaso ja toimihenkilötaso. Jaottelulla halutaan tietää, onko toimenkuvilla vaikutusta vastauksiin. Viimeinen demografinen jaottelu kyselytutkimuksessa on tehtäväkenttä. Tehtäväkentän perusteella voidaan päätellä, mitä ohjelmistoa vastaaja käyttää. Erilaiset tehtäväkentät on jaoteltu rakennusliiketoiminnan tehtävien mukaan:

- Liikkeenjohto
- Laskenta
- Hankinta
- Tuotanto
- IT

Tehtäväkenttien vaikutusta vastauksiin ei tutkimuksessa oteta tarkastelun alle, mutta tietoa voidaan käyttää jatkotutkimuksessa. Toimittajan ohjelmistot rakentuvat rakennusliiketoiminnan prosessien ympärille. Ohjelmistot ovat rakentamisen projektinhallintaan kehitettyjä ja jokaista rakennusliikehanketta ja sen vaiheita on mahdollista johtaa toimittajan ohjelmistoilla. Ohjelmistoratkaisut ja palvelut pyrkivät rakennusliiketoiminnassa hankkeiden tiedon tarkkuuteen, reaaliaikaisen tiedon jakamiseen, prosessitehokkuuteen ja kustannuskontrolliin/säästöihin. Ohjelmistoratkaisu on modulaarinen ja kukin moduuli määräytyy käyttäjälle tehtäväkentän mukaan.

Tutkimuksella halutaan osaksi selvittää erilaisten demografisten tekijöiden vaikutus. Tutkimuksessa eri roolien asiakaskokemusten vertailulla haetaan käsitystä siitä, mihin toimittajan täytyisi tulevaisuudessa painottaa palveluitaan. Onko nykytila palvelun kohdistamisessa strategian mukainen ja mihin pitäisi keskittyä tulevaisuudessa. Tutkimus antaa vastauksen myös eri liikevaihtoluokkien ja toimenkuvien tahtotilojen eroissa. Customer Success –strategia keskittyy olemassa oleviin isoihin avainasiakkaisiin, mutta palvelututkimusta tutkittaessa on tärkeää ymmärtää pienempien yritysten yhteistyöhalukkuus ja arvon

muodostumisen lähtökohdat. Sen avulla saadaan selville palvelun painopiste nykytoiminnassa ja tarvittaessa palvelun painopistettä voidaan siirtää ja keskittää vähemmän tärkeistä toimenpiteistä tärkeämpiin.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus voidaan erottaa toisistaan, mutta niitä voidaan hyvin soveltaa samassa tutkimuksessa. (Alasuutari, P., 1999, 32) Tämän työn empiirinen tutkimus tehdään lomakekyselyllä kvantitatiivisesti ja henkilökohtaisilla haastatteluilla kvalitatiivisesti. Heikkilä (2014) kuvailee, että kyselylomakkeella haetaan vastauksia mikä, missä ja kuinka paljon –tyyppisesti. Kvalitatiivisella haastattelulla haetaan vastauksia kysymyksiin miksi, miten ja millainen? Molempien tutkimustyyppien käsittelyllä saadaan toisiaan tukeva analyysimalli, jossa kvalitatiivinen tutkimus toimii jatkumona kvantitatiiviselle tutkimusosalle. (Alasuutari, P., 1999, 32)

Kvantitatiivisella tutkimuksella halutaan kuvata ilmiötä numeerisesti, kun taas haastatteluilla pyritään ymmärtämään ilmiötä pehmeän tiedon pohjalta, kertoo Heikkilä (2014). Tämä tutkimus tehdään olemassa oleville asiakkaille. Kvantitatiivinen kyselylomake lähetetään kaikille asiakaskontakteille, joten yhdellä yrityksellä voi olla useampi vastaaja. Näin saadaan eri rooleilta, tehtäväkentistä eriteltyä näkemyseroja ja saadaan käsitys erilaisista arvomerkityksistä. Demografisia tekijöitä tehtäväkentän lisäksi ovat toimenkuva ja liikevaihtoluokka. Tämän tutkimuksen kvalitatiivisessa osassa jaottelu demografisesti tapahtuu tehtäväkentän ja toimenkuvan välillä. Haastateltavien edustamat yritykset on valittu samasta liikevaihtoluokasta 300-400 miljoonaa.

3.2.1 Kvalitatiivinen tutkimusosa

Kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä on haastattelu. (Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P, 2008, s. 200) Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus perustuu ei-numeeriseen aineistoon, eli puheisiin ja teksteihin. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään täsmentämään kvantitatiivista tutkimusosaa. Tässä työssä kvalitatiivinen tutkimus tehdään haastattelemalla ylintä ja keskijohtoa. Haastateltavien valinta on tehty tarkkaan ja jokainen haastateltava tuntee tuotteen ja palvelun vuosien kokemuksella. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään hyväksi havainnointia, haastatteluja, tekstianalyysiä ja pyritään ymmärtämään ilmiötä. (Kananen, J., 2008, s. 11)

Haastattelun avulla voidaan kysyä miksi-tietoa ja syvennetään kvantitatiivisesta kyselytutkimuksesta saatua tietoa. (Korkman, S., Arantola, H., 2009, s. 96) Haastatteluilla voidaan selvittää asioita, joita kyselytutkimuksella ei saada selville. Haastattelun suurin etu on joustavuus. (Tuomi, J., Sarajärvi, A., 2009, s. 73) Tämän työn haastateltavat henkilöt ovat päällikkö-, johtotason henkilöitä, joilla on laaja tuntemus rakennusalasta ja niiden ohjelmistoista.

Haastatteluissa halutaan konkreettisesti selvittää, miten ohjelmistotoimittaja voi luoda palvelulla menestystä asiakasyrityksessä. Haastatteluissa selvitetään tarkemmalla tasolla odotuksia, asiakaskokemusta ja määritetään ohjelmistotoimittajan tarjoaman palvelun arvo- ja arvontuottomekanismit asiakkaalle. Vastauksien kautta haetaan tutkimusongelmaan ratkaisua. Lisäksi halutaan selvittää mitä tavoitteita asiakas haluaa yhteistyöllä saavuttaa ja miten niitä tulisi mitata. Haastatteluilla täydennetään kyselytutkimuksesta saatua tietoa. Haastattelun etuina on, että aineiston keruuta voidaan joustavasti säädellä tilanteen mukaan ja myötäillen vastaajia. Haastateltavat on helposti myös jälkepäin tavoitettavissa. (Hirsjärvi et al., 2008, s. 200)

Haastateltavat henkilöt edustavat eri näkemyksiä ja heillä on eri vastuualueita. Haastateltavat valkoituivat laajan kokemuksesta ja syvällisen tuntemuksen kautta tutkittavaan asiaan. Haastateltavia henkilöitä on yhteensä neljä. Haastateltaville esitetään kaksitoista kysymystä (LIITE B).

Haastattelu litteroidaan ilman suoria lainauksia ja erikoismerkkejä. ”Mikäli kieli ja kielen käyttö tai hienosyinen vuorovaikutus ei ole analyysin kohteena, ei litterointia välttämättä tarvitse suorittaa erikoismerkkejä käyttäen. Tärkeintä on, että kaikki puhutut lauseet ja virkkeet saa kirjoitettua ylös. Toisinaan haastatteluista poimitaan vain keskeisimmät asiat, eli puheesta litteroidaan valikoiden ainoastaan tutkittavan aiheen kannalta keskeisimmät seikat.” (fsd.uta www-sivusto, <www.fsd.uta.fi>, 31.10.2018)

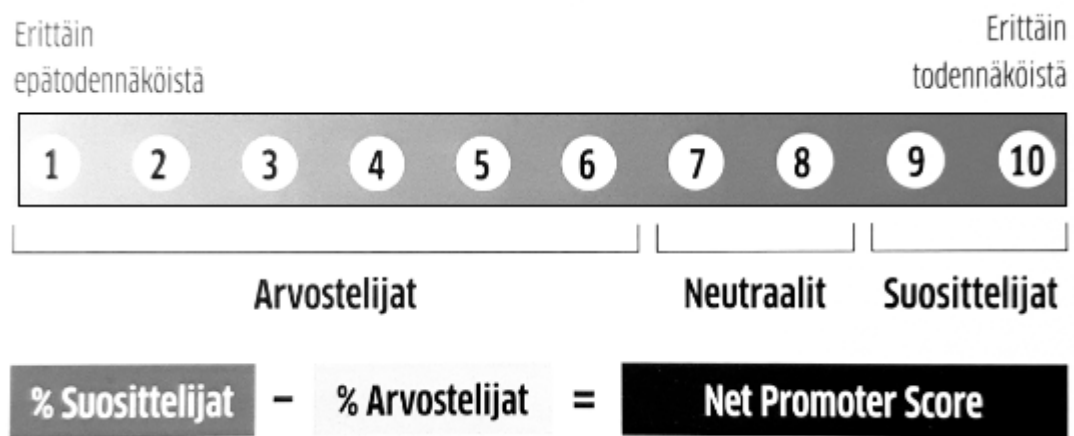
3.2.2 Kvantitatiivinen tutkimusosa

Kyselytutkimus tehdään työssä kvantitatiivisen lomakekyselyn muodossa (LIITE A). Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta ja sillä pyritään yleistämiseen. Joukon, eli perusjoukon tuloksista tehdään yleistävät johtopäätökset. Tutkimuksessa mitausaineistoa, eli saatuja tuloksia tutkitaan tilastollisin menetelmin. (Kananen, J., 2008, s. 10) Tämän työn analyysissä käytetään Microsoft Excel:iä ristiintaulukoinnissa. Kyselylomake lähetetään 537 henkilölle. Kvantitatiivinen tutkimus eroaa kvalitatiivisesta määrällisesti, mittauksia tehdään enemmän kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa, toteaa Kananen (2008). Kananen (2008) jatkaa, että tutkimuksen luotettavuus korostuu havaintoyksiköiden määrässä (perusjoukko, populaatio), joita on oltava kymmeniä riittävän luotettavuuden aikaansaamiseksi. (Kananen, J., 2008, s. 10)

Kysymyksiä lomakekyselyssä on 30 kappaletta. Kysymykset ovat strukturoituja monivalintakysymyksiä. Kvantitatiivinen tutkimus koostuu valmiista, strukturoiduista tai avoimista kysymyksistä, toteaa Kananen (2008) kirjassaan. Tämän tutkimuksen useimmissa kysymyksissä voi valita valintaruudukosta useamman kuin yhden valinnan. Tämä johtuu siitä, että rakennusalan tehtäväkentät ovat moninaiset ja kombinaatioita tehtäväkentissä on paljon. Yhden henkilön vastuulla voi olla monta asiaa. Sama pätee ohjelmistoista saattuihin hyötyihin, joita tutkimuksella selvitetään. Muutama kysymys asiakaskokemukseen

liittyen on laadittu monivalinnan sijasta arviointiasteikolla 1-10, koska tämä helpottaa tärkeiden asioiden esille tuloa ja painotuksien vertailua liikevaihtoluokkien sisällä.

Referenssihalukkuutta pyrittiin selvittämään nettosuosittelemuindeksiä käyttämällä, engl. Net Promoter Score (lyh. NPS) mittaamenetelmää. Menetelmä perustuu yhteen valittavaan kysymykseen ja mittari on suhdeluku, jolla saadaan vertailu tehtyä. Mittaus tehdään 1-10 nominaaliasteikolla. Palvelun laatua mitataan siihen paremmin soveltuvalla Customer Effort Score (lyh. CES) –menetelmällä ja mittausasteikko on 1-6. (Filenius, M., 2015, s. 92) Kuvassa 24. nähdään, että vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen osuus suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta saadaan nettosuosittelemuindeksi. (Löytänä, J., Korkiakoski, K., 2014, s. 58)



Kuva 24. Net Promoter Score –kysymys ja laskentamalli (Löytänä, et al., 2014, s. 58)

Määrällisessä tutkimuksessa lasketaan määriä. Kysymyksillä halutaan selvittää ilmiöön liittyviä frekvenssejä, eli esiintymistiheyksiä. (Kananen, J., 2008, s. 11) Tutkimusongelmana on ohjelmistotoimittajan rooli asiakkaan menestymisen luojana. Tutkimuksessa tätä ongelmaa selvitetään rakennusliikkeiden asiakaskokemuksen ja kokeman arvon kautta. Asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitteena on selvittää palvelun nykytilan, tunnistaa kehityskohteet ja asioinnin esteet. Vertausta tehdään myös kilpailijoihin (engl. benchmarking). Tämä kaikki auttaa toimittajaa tulevaisuuden päätöksenteossa. (Filenius, M., 2015, s. 92)

Lisäksi halutaan selvittää nykytila ohjelmistoyrityksen palvelun ja ohjelmistojen laatu- sossa. Tutkimuksella halutaan myös selvittää, onko yhteistyöllä saavutettavia tavoitteita asiakkaan kanssa määritetty. Kvantitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on tutkimusongelma, joka ratkaistaan tiedolla. Tutkimusongelma pitää määritellä kyselyä laatiessa tarkasti ongelman kiteyttämiseksi. Tästä johtuen kysymykset on harkittava tarkkaan virhetulkintojen välttämiseksi. (Kananen, J., 2008, s. 12-14)

Kananen (2008) toteaa, että kvantitatiivisen tutkimuksen mahdolliset ongelmat ovat virhetulkinnoissa, luotettavuudessa ja validiteetissa. Heikkilä (2014) täydentää, että kysymysten validiteetti varmistetaan koko tutkimusongelman kattavilla kysymyksillä ja niillä mitataan vain ongelmaan liittyviä asioita yksiselitteisesti. Ongelmilta vältytään, mikäli kyselyssä onnistutaan purkamaan tutkimusongelma kysymyksiksi, joihin työ itsessään antaa vastauksen. (Kananen, J., 2008, s. 13-14) Lisäksi Kananen (2008) mainitsee, että kohderyhmä on kuvattava ja määriteltävä hyvin luotettavuuden ja uskottavuuden aikaansaamiseksi. Kysymysten toimivuus kulminoituu kolmeen asiaan. Vastaajan on ymmärrettävä kysymys oikein, hänellä on oltava vastaamiseen edellyttämä tieto ja halu jakaa tieto. (Kananen, J., 2008, s. 25) Jokainen kyselytutkimuksen vastaaja on asiakas ja ohjelmistojen käyttäjä.

Kyselylomake tehdään käyttämällä Google Forms:ia. Kyselystä saadaan verkkolinkki, joka lähetetään sähköpostilla vastaajille. Sähköpostin välityksellä saadaan kysely lähetettyä kaikille rakennusliikeasiakkaille ympäri suomea. Verkkokyselyn hyviä puolia ovat visuaalisuus, saavutettavuus, nopeus ja taloudellisuus. Vastaukset saadaan suoraan verkkolinkin kautta tutkijalle. Verkkokyselyillä pystytään myös rajaamaan ja kontrolloimaan vastaajia. Kyselyn vastaukset voidaan tallettaa esim. Google Drive –ohjelmaan. (Valli, R., Aaltola, J., 2015, s. 109-110) Hirsjärvi et al., (2008) jatkaa, että kyselytutkimuksen etuna on tehokkuus ja sen avulla voidaan kerätä laaja aineisto, koska kysymyksiä voi esittää paljon ja vastaajia on useita.

3.3 Kyselytutkimuksen rakenne



Kuva 25. Kyselytutkimuksen rakenne

Kyselytutkimuksen rakenne on kuvan 25. mukainen. Rakenne on kolmitasoinen, ensimmäinen osio on markkinat ja positio, eli miten toimittajan ohjelmistot, palvelu asemoitu-

vat asiakkaan näkökulmasta markkinoilla, miten asiakas näkee toimittajan palvelutoiminnan ja kuinka paljon se poikkeaa strategiasta. Tässä osiossa kyselytutkimuksella haetaan tietoa nykytilasta suhteessa Customer Success –strategiaan. Erottautumistekijät, referenssihalukkuus kertovat asiakassuhteen nyky- ja terveydentilasta. Kappaleessa 2.9, kohdassa 4. todetaan, että asiakkuuden terveydentila määrittää lisämyynnin ja uusintaostojen todennäköisyyden, jotka ovat Customer Success:in päämäärä. Nykytila kertoo tämän hetkisen tilanteen asiakasnäkökulmasta ja antaa viitteitä siitä, missä olisi parannettavaa.

Kyselytutkimuksen toinen osa Customer Success –näkökulmasta tärkein osa, jota muut osat tutkimuksesta tukevat. Toinen osa tutkii asiakaskokemuksen näkökulmaa ja arvon tuottoa. Kappaleessa 2.9, kohdassa kolme todetaan, että toimittajan on selvitettävä vähintään kolme eri taustatekijää asiakkaasta pystyäkseen luomaan arvoa: miten asiakas mittaa menestymistä, saako asiakas yhteistyöstä määrittämäänsä arvoa ja minkälainen on asiakkaan kokemus (CX) toimiessa yhteistyössä toimittajan kanssa.

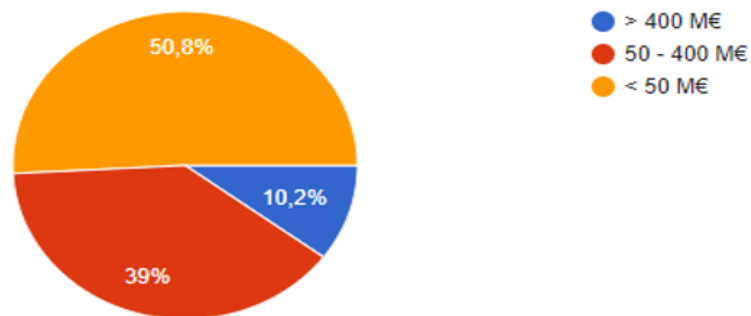
Toimittajan ymmärtäessä miten asiakas määrittää menestymisen, voidaan laatia tavoitteita, joilla päämäärään pyritään. Päästääkseen yhteiseen tavoitteeseen on luotava mittareita, joilla asiakkuutta johdetaan. Kolmas osio kyselytutkimuksesta keskittyy tavoitteiden määrittämiseen, sen merkitykseen asiakasnäkökulmasta ja mitattavien asioiden tunnistamiseen. Kappaleessa 2.9. kohdassa 9. kerrotaan, että se mitä ei voida mitata, ei voida johtaa.

4. TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus lähetettiin 538 rakennusliikekontaktille ja tutkimukseen vastanneita oli 59. Vastausprosentti oli 11%. Vastausprosentit pyöristetään tutkimuksessa pyöristyssääntöjen mukaan kokonaislukuihin. Taulukosta 1. voidaan nähdä vastausten jakauma liikevaihtoluokittain. Suurin vastausprosentti oli 51%, alle 50 milj. € liikevaihdon yrityksissä. Toiseksi suurin osuus oli 50-400 milj. € liikevaihdon yrityksissä, jonka osuus vastanneiden kesken on 39%. Pienin osuus vastaajista oli yli 400 milj. € liikevaihdon yrityksillä 10% osuudella. Vastausten jakauma oli odotusten mukainen, ottaen huomioon liikevaihtoluokkien numeerisen määrän lähetyslistassa. Vastausten jakauma noudattaa liikevaihtoluokkien suhteellista osuutta kyselytutkimuksessa.

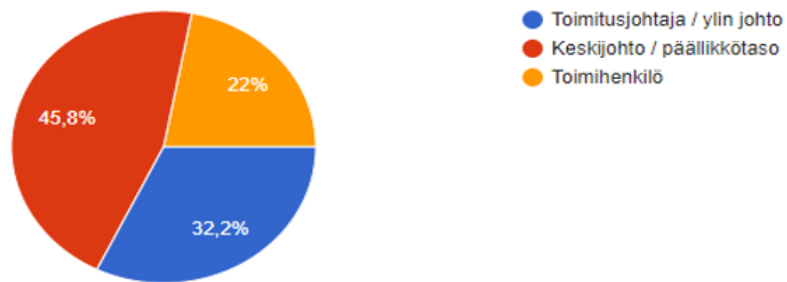
59 vastausta



Taulukko 1. Vastausten jakauma liikevaihtoluokittain

Taulukossa 2. on esitetty vastanneiden jakauma toimenkuvan mukaan. Jakauma ei noudata samaa järjestystä liikevaihtoluokkien kanssa. Suurin vastanneiden osuus ovat keski-johto 46% osuudella. Toiseksi suurin vastaajaryhmä ovat ylin johto 32% ja pienin ovat toimihenkilöt. Tämä johtuu siitä, että kontaktihenkilöiden lukumäärä on toimihenkilötasolla pienin, kun taas keskijohdolla se on suurin. Jakauma muodostuu odotetusti kontaktihenkilöiden määrän suhteen toimenkuvittain. Lähetyslistan suurin joukko oli keskijohdotason henkilöitä.

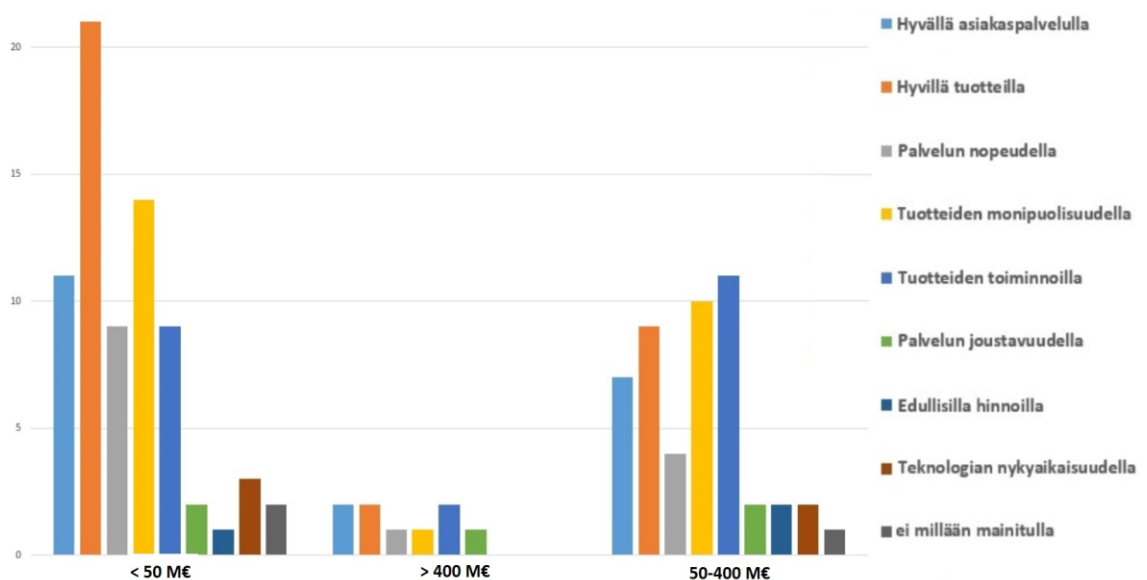
Vastaajat jakautuivat liikevaihtoryhmien sisällä seuraavasti: alle 50 milj. € liikevaihtoluokan kategoriassa oli yhteensä 30 henkilöä, joista toimitusjohtajia oli 47%, keskijohdon osuus oli 27% ja toimihenkilöitä 27%. Yli 400 milj. € liikevaihdon kategoriassa vastaajien lukumäärä oli kokonaistutkimuksessa alhaisin. Kuudesta vastaajasta puolet olivat toimihenkilöitä ja puolet keskijohtoa. 50-400 milj. € liikevaihtoluokassa vastaajien lukumäärä oli 23, joista toimitusjohtajia oli 22%, keskijohtoa oli 70% ja loput 9% oli toimihenkilöitä.



Taulukko 2. Vastausten jakauma toimenkuvan mukaan

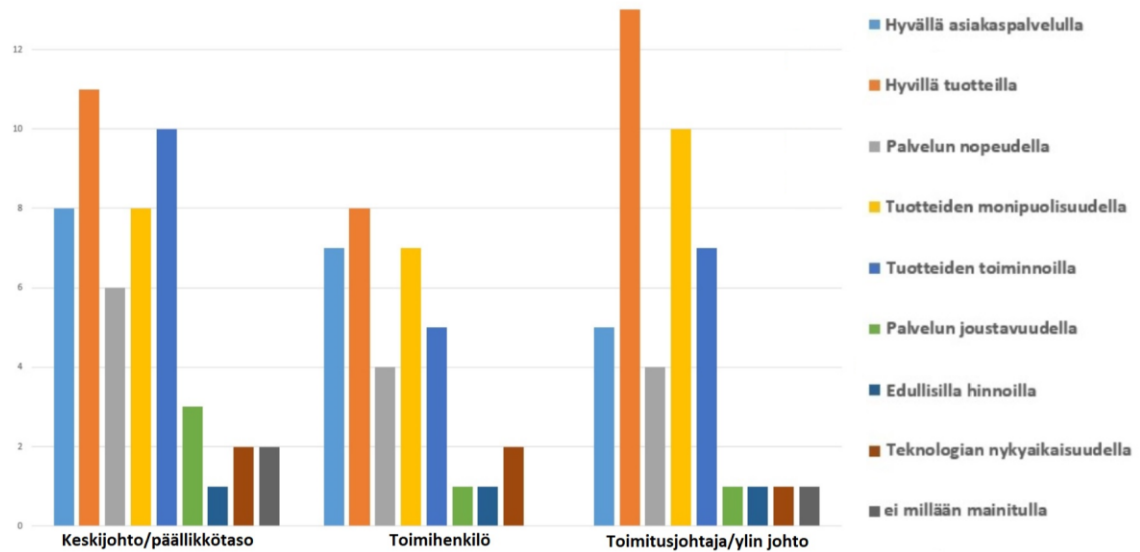
4.1.1 Markkinat/positio

Kyselytutkimuksessa kysyttiin toimittajan erottautumistekijöitä markkinoilla oleviin toimittajiin verrattuna (LIITE A, kysymys numero. 25).



Taulukko 3. Toimittajan erottautumistekijät markkinoilla (liiketoimintaluokittain)

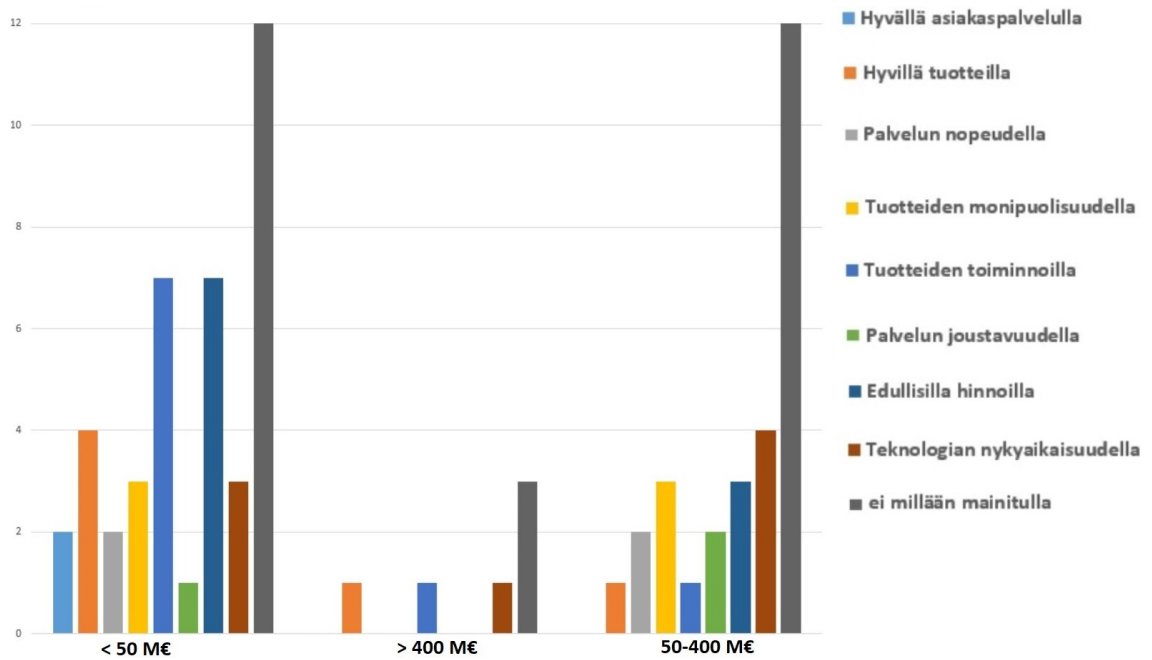
Taulukossa 3. esitetään vastausten jakauma kaikkien liiketoimintaluokkien kesken. Tärkeimpinä erottautumistekijöinä pidettiin hyviä tuotteita (25%) ja monipuolisuutta viidenneksen (19%). Merkittävänä pidettiin myös tuotteiden toimintoja (17%) ja hyvää asiakaspalvelua (16%). Vähiten painotusta saivat palvelun joustavuus, teknologian nykyaikaisuus 4%, edullisilla hinnoilla ja ei millään mainitulla saivat molemmat 2%.



Taulukko 4. Toimittajan erottautumistekijät markkinoilla (toimenkuvan mukaan)

Taulukon 4. jakaumasta huomataan, että toimenkuvalla ei ollut vaikutus vastausten jakaumaan. Vastausten painotus noudatti taulukon 3. jakaumaa.

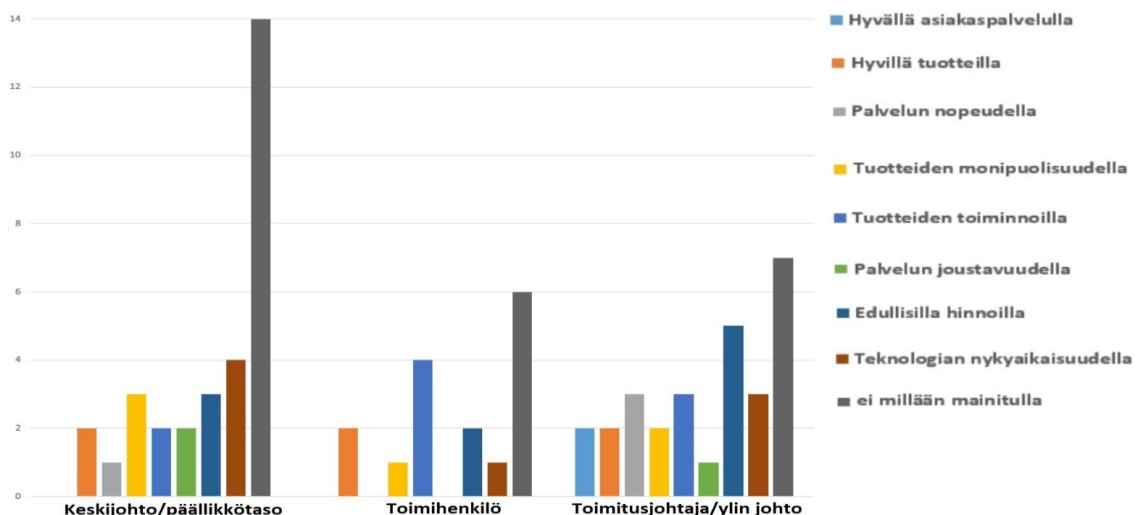
Liikevaihtoluokkien sisäisessä vertailussa huomattiin, että alle 50 milj. euron liikevaihdon yrityksissä keskijohdon ja toimihenkilöiden painotus oli samanlainen, hyvillä tuotteilla ja hyvällä asiakaspalvelulla merkitsivät eniten. Vähiten merkittävässä erottautumistekijöissä oli eroa. Keskijohdon vähiten merkittävä pidetyt tekijät olivat tuotteiden toiminnoilla, palvelun joustavuudella ja teknologian nykyaikaisuudella (6%), kun toimihenkilöiden vähiten merkittävä tekijä oli teknologian nykyaikaisuus (5%). Yli 400 milj. euron liikevaihtoluokassa vastaukset eivät poikenneet toisistaan toimenkuvan mukaan. 50-400 milj. euron liikevaihtoluokassa keskijohdon ja toimihenkilötason vastauksissa ei ollut suurta poikkeamaa ja ne noudattivat taulukon 3. jakaumaa. Ainoa ero oli ylimmän johdon painotuksissa. Tuotteiden monipuolisuutta pidettiin merkittävämpänä tekijänä (33%) ja hyvillä tuotteilla vähiten (11%).



Taulukko 5. Kilpailijoiden erottautumistekijät markkinoilla nykytilanteessa (liikevaihtoluokittain)

Taulukossa 5. on vastausten jakauma liikevaihtoluokittain kysymykseen: muut ohjelmistotoimittajat erottuvat edukseen toimittajasta. (LIITE A, k26)

Eniten painotusta saivat ei millään mainitulla –vaihtoehto 36%, edullisilla hinnoilla (13%), tuotteiden toiminnoilla (12%) ja teknologian nykyaikaisuudella (11%). Vähiten merkittävänä pidettiin hyvällä asiakaspalvelulla –vaihtoehtoa (3%) ja palvelun joustavuutta (4%).

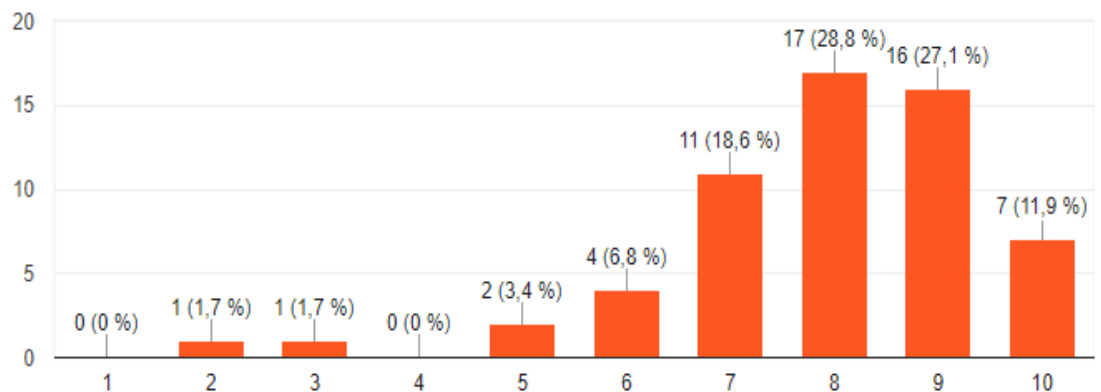


Taulukko 6. Kilpailijoiden erottautumistekijät markkinoilla nykytilanteessa (toimenkuvan mukaan)

Keskijohdon vastausten painotus erottui toimenkuvien vertailussa (taulukko 6.) selkeimmin: ei millään mainitulla –vaihtoehto erottautumiseen sai 45%, Muilla toimenkuvilla ei ollut painotuksissa taulukon 5. jakaumaan verrattuna merkitystä.

Liikevaihtoluokkien sisäisessä vertailussa huomattiin, että alle 50 milj. euron liikevaihdon yrityksissä kaikkien toimenkuvien vastaukset painoutuivat samalla tavalla merkittävimpien erottautumistekijöiden kesken. Ei millään mainitulla, edullisilla hinnoilla ja tuotteiden toiminnoilla pidettiin merkittävimpinä. Vähiten merkittävänä pidettiin palvelun joustavuutta, ero syntyi ylimmän johdon suhtautumisessa edulliseen hintaan, joka erosi toimihenkilö- ja keskijohdon vastausten painotuksesta. Ylin johto painotti ko. erottautumistekijää toiseksi eniten (20%) vastauksissaan. Yli 400 milj. euron liikevaihdon sisäisessä vertailussa eniten painotusta sai, ei millään mainitulla 50%. 50-400 milj. euron liikevaihtoluokassa eniten painotusta saivat myös: ei millään mainitulla (43%) ja teknologian nykyaikaisuus (14%). Eroa vähiten painotusta saaneiden kesken ei juurikaan ollut toimenkuvien välillä.

59 vastausta



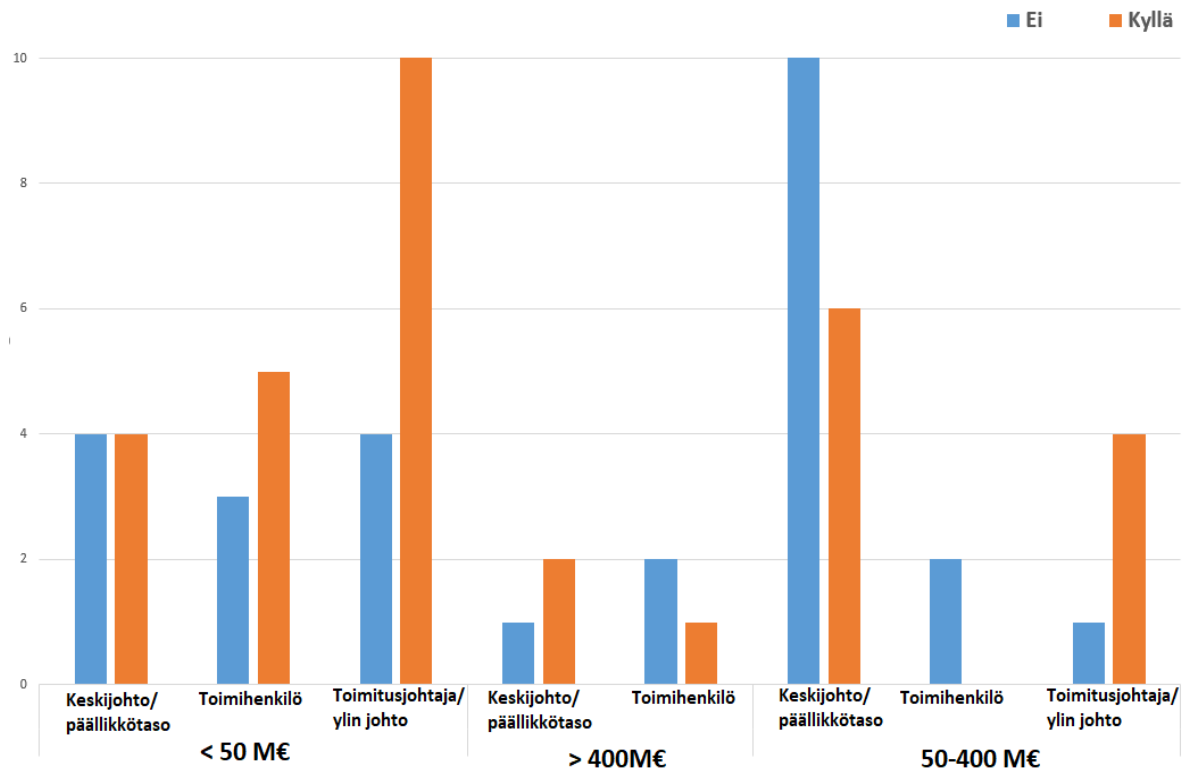
Taulukko 7. Asiakkaiden referenssihalukkuuden jakauma (NPS)

Yllä olevasta taulukosta (taulukko 7.) voidaan tarkastella NPS-jakaumaa kysymykseen, kuinka todennäköisesti suosittelisitte toimittajaa muille rakennusliikkeille (LIITE A, k27).

Keskijohdon vastaukset painoutuivat luokitteluasteikolla 9 (30%). Luokitukset 8 ja 7 saivat molemmat 22% painotuksista. Toimihenkilötasolla eniten painotusta sai luokitus 9 (31%). Luokitus 10 sai toiseksi eniten (23%). Ylimmän johdon vastaukset noudattivat taulukon 7. jakauman painotusta, jossa luokitus 8 sai eniten painotusta (37%). Luokitukset 9 ja 7, saivat molemmat toiseksi eniten painotusta (16%).

Liikevaihtoluokkien sisäisessä vertailussa huomattiin, että alle 50 milj. liikevaihdon yrityksissä toimihenkilöiden suositteluhaluus oli keskijohdon ja ylimmän johdon osalta

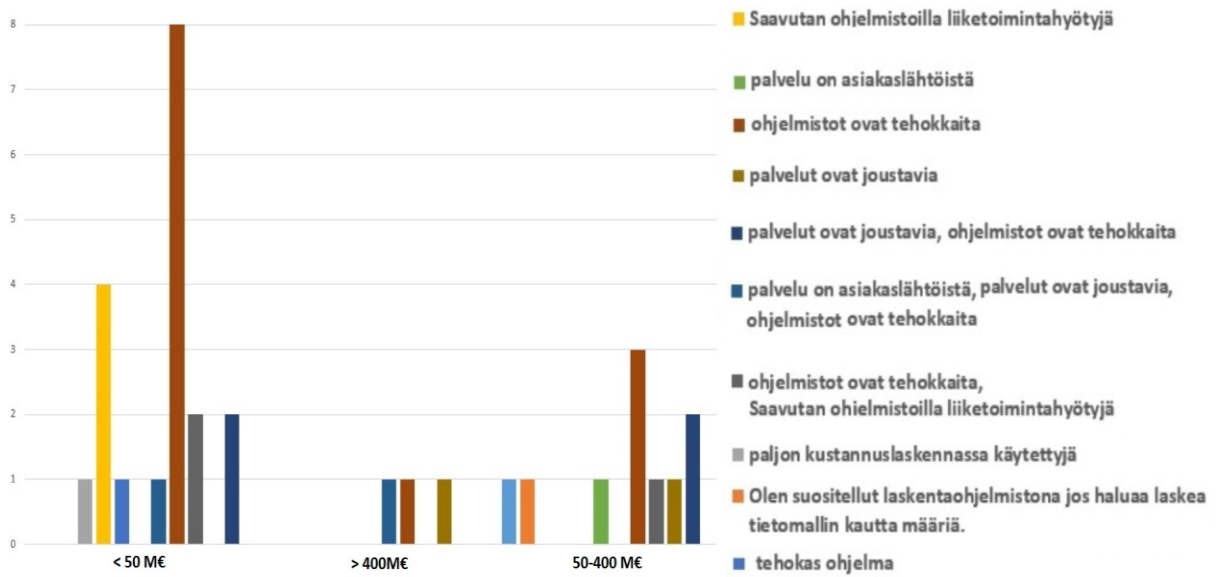
sama ja noudattivat taulukon 7. jakaumaa. Toimihenkilötasolla luokitus 10 sai eniten painotusta (38%) ja vähiten luokitus 8, (13%). Yli 400 milj. ja 50-400 milj. euron liikevaihtoluokassa vastauksissa ei ollut eroa toimenkuvien välillä.



Taulukko 8. Toimittajan suosittelu muille rakennusliikkeille

Taulukko 8. esittää jakauman kysymykseen (LIITE A, k28): oletteko suosittelleet toimittajaa muille rakennusliikkeille. Kyllä-vastanneiden osuus oli 54% ja ei-vastanneiden osuus 46%.

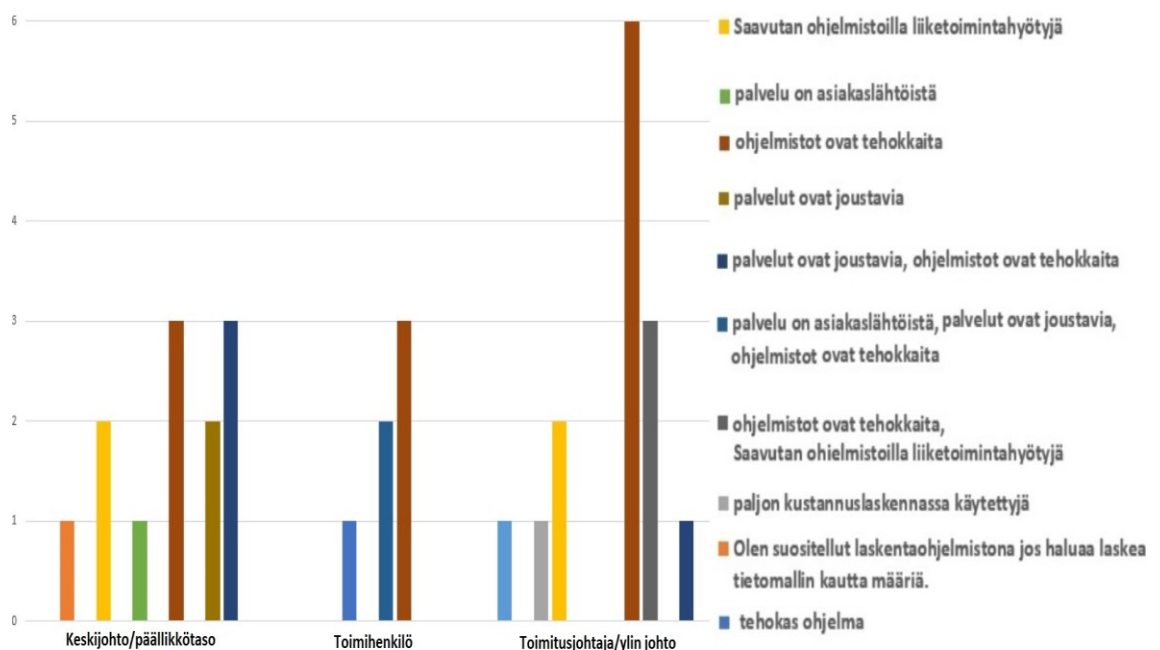
Kokonaisuutta tutkittaessa toimenkuvan mukaan, keski johdon vastauksista melkein puolet vastasivat kyllä (45%), että olivat suosittelleet ja ei – vastasivat 25%. Toimihenkilötasolla vastaukset jakautuivat melkein puoliksi, kun ei-vastauksia oli 54% ja kyllä-vastauksia 46%. Ylimmän johdon osalta painotus oli selkeä, kun kyllä-vastanneita oli 74% ja ei vastauksia 26%. Liikevaihtoluokittain vertailussa selkein ero vastauksissa oli alle 50 milj. liikevaihdon yrityksissä, kun kyllä-vastauksia oli 63% ja ei-vastauksia 37%. Toimenkuvilla ei ollut suurta merkitystä vastauksiin. Suurin ero oli 50-400 milj. euron liikevaihtoluokan toimenkuvien vertailussa ylimmän johdon ja keski johdon välillä. Ylin johto vastasi 80% kyllä olen suosittelut, kun keski johdosta vastasi ei 63%.



Taulukko 9. Toimittajan suositusperuste muille rakennusliikkeille (liikevaihtoluokittain)

Toimittajan suositusperustetta selvitettiin kysymyksellä (LIITE A, k29), miksi olette suositelleet toimittajaa muille rakennusliikkeille? Tämä kysymys oli jatkokysymys niille, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen - kyllä. Vastaukset sisälsivät yhdistelmävastauksia.

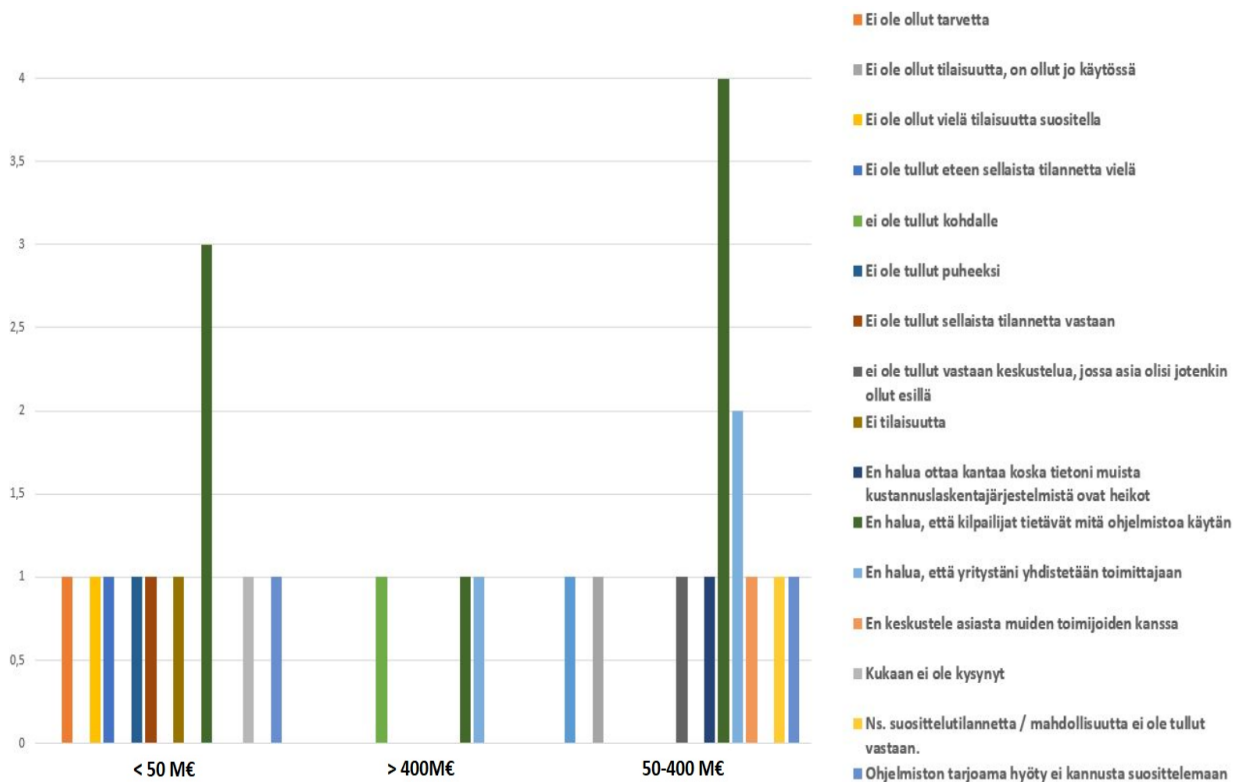
Kaikkien liikevaihtoluokkien vertailussa, (taulukko 9.) toimittajan tarjoamat ohjelmistot ovat tehokkaita –syy oli merkittävin (53%). Toimittajan tarjoamat ohjelmistot ovat joustavia –ja liiketoimintahyöty –syy olivat toiseksi merkittävimpiä syitä, 18%. Asiakaslähtöinen toiminta sai vähiten painotusta 5%. Yksittäiset suositusperusteet olivat muu-vas-tauksia.



Taulukko 10. Toimittajan suositusperuste muille rakennusliikkeille (toimenkuvan mukaan)

Taulukosta 10. huomataan, että keskijohdon vastaukset noudattivat taulukon 9. jakaumien painotuksia, niiden osuus oli 34% kaikista vastauksista. Toimihenkilötasolla (osuus 26% vastauksista) vastaukset painottuivat selkeämmin, kun 60% vastauksista painottui tehokkuus-syyhyn. Ylimmän johdon osuus vastauksista oli 42% ja vastaukset noudattivat jakauman taulukon 9. painotusta. Tehokkuus-syy sai 57% ja liiketoimintahyöty sai 31%. Vähiten painotusta sai palvelun joustavuus 6%

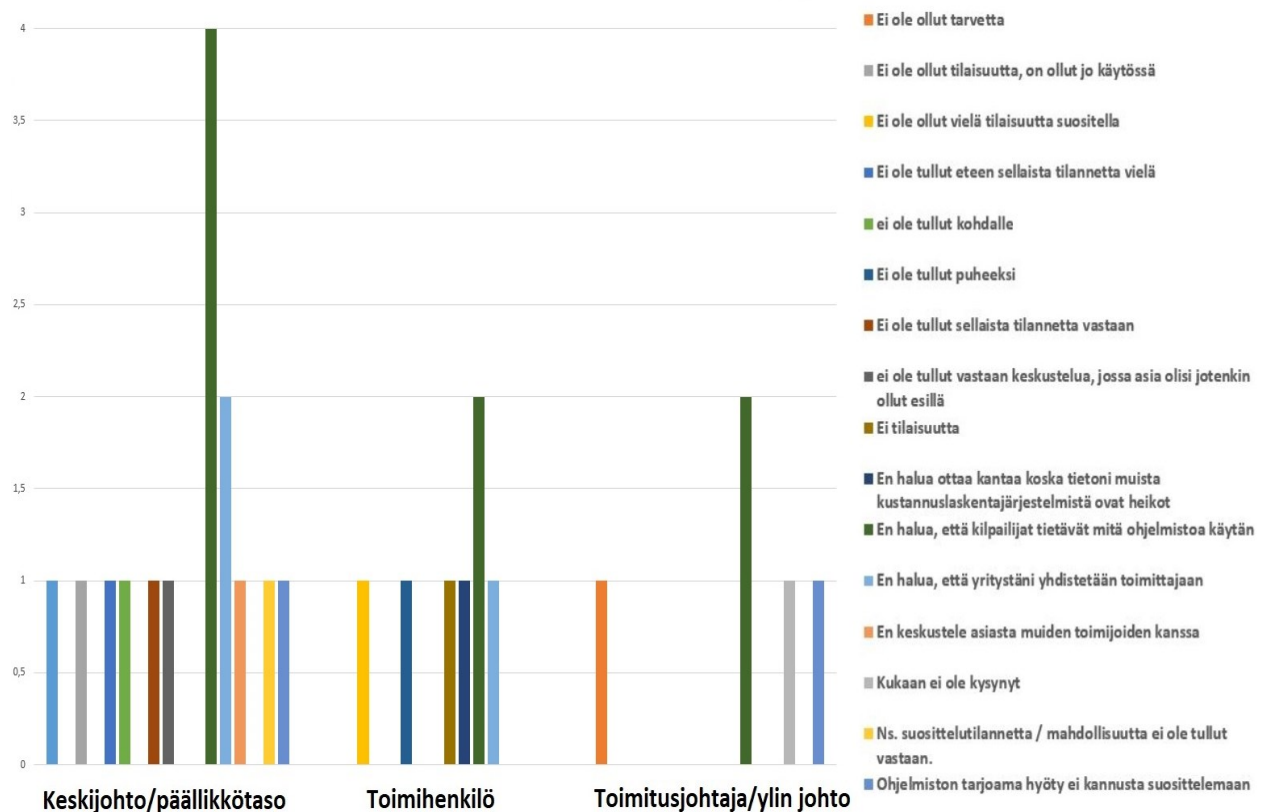
Toimenkuvan mukaan vertailussa eri liikevaihtoluokkien sisällä vastaukset eivät poikenneet taulukon 9. jakaumasta. Alle 50 milj. euron liikevaihtoluokassa keskijohdon painotukset olivat tehokkuus ja liiketoimintahyöty -syissä, saaden molemmat 40% painotuksista. Toimihenkilötasolla tehokkuus oli merkittävin syy suositukseen 71%. Asiakaslähtöisyys ja joustavuus saivat 14% painotuksista. Ylin johto painotti tehokkuutta 59% ja liiketoimintahyötyjä 27%. Asiakaslähtöisyys sai vähiten ylimmän johdon painotusta. Yli 400 milj. euron liikevaihtoluokkien painotukset eivät poikenneet taulukon 9. jakaumasta. 50-400 milj. euron liikevaihtoluokassa erona keskijohdon ja ylimmän johdon vastauksissa oli, että keskijohto painotti tehokkuutta ja joustavuutta kolmanneksen vastauksissaan (33%) ja ylin johto nosti myös liiketoimintahyödyn syyksi (20%) suosittelemalle.



Taulukko 11. Syyt suosittelun esteelle (liikevaihtoluokittain)

Asiakkaiden suosittelun esteitä selvitettiin kysymyksellä, (LIITE A, k30) miksi ette ole suositelleet toimittajaa muille rakennusliikkeille? Tämä kysymys oli jatkokysymys niille, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen - ei. Vastaukset koostuvat pääosin muu-vastauksista.

Liikevaihtoluokittain vastaukset (taulukko 11.) painottuivat muu-vastauksiin 48%. Keskeinen syy muu-vastauksissa oli, että ”ei ole tullut tilannetta vastaan, jossa olisi voinut suositella”. Toiseksi eniten painotusta sai: ”en halua, että kilpailijat tietävät mitä ohjelmistoa käytän” -syy 30% ja toiseksi eniten: ”en halua, että yritystäni yhdistetään toimittajaan”: 11%.



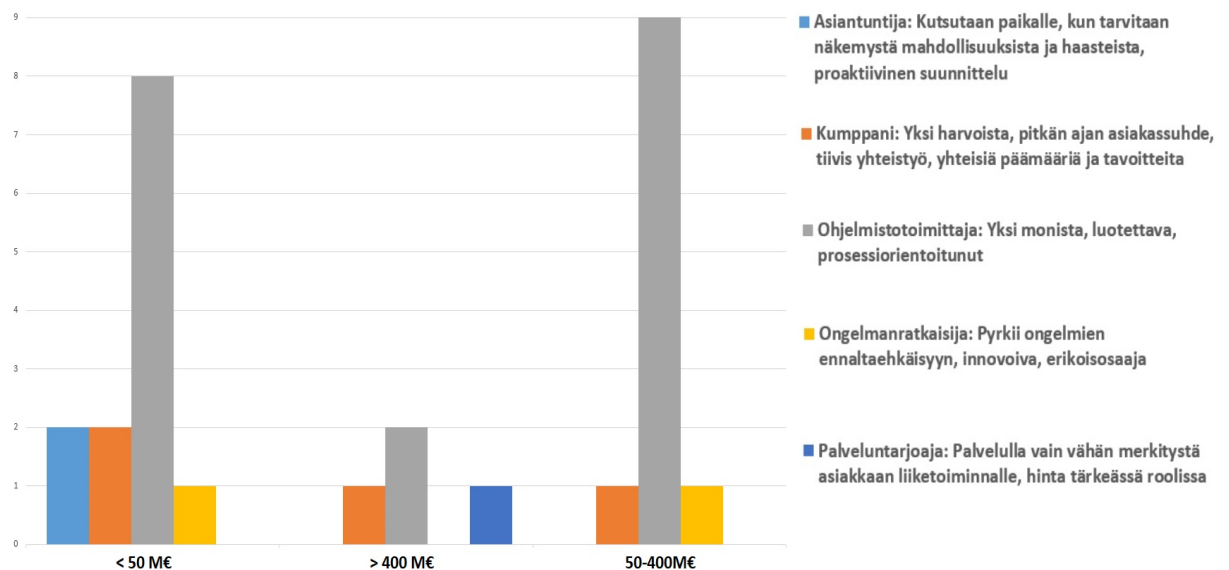
Taulukko 12. Syyt suosittelun esteelle (toimenkuvan mukaan)

Taulukon 12. toimenkuvan mukaan vertailussa keskijohdon vastausten osuus oli 56% vastauksista ja painottuivat muu-vastaukseen yli puolella (53%). Vaihtoehto: ”En halua, että kilpailijat tietävät mitä ohjelmistoa käytän” sai toiseksi eniten painotusta 27% ja ”En halua, että yritystäni yhdistetään toimittajaan” – syy sai 13%. Toimihenkilötason vastausten osuus oli 26% vastauksista ja painottuivat muu-vastaukseen 57% ja ”En halua, että kilpailijat tietävät mitä ohjelmistoa käytän” –vastaukseen 29%. Ylimmän johdon vastausten osuus oli 15% ja painottuivat samalla tavalla muu-vastaukseen ja ”En halua, että kilpailijat tietävät mitä ohjelmistoa käytän” –vastaukseen, molemmat 40%.

Toimenkuvan mukaan eri liikevaihtoluokkien vertailussa alle 50 milj. euron yritysten keskijohdon vastaukset painoutuivat muu-vastaukseen: ”Ei ollut sellaista tilannetta –vastauksiin” (50%) ja ”En halua, että kilpailijat tietävät mitä ohjelmistoa käytän” (25%), sekä ohjelmiston tarjoama hyöty ei kannusta suosittelemaan” -vastaukseen 25%. Toimihenkilötasolla syyt olivat muu-vastauksia: ”Ei ole tullut tilaisuutta” (75%) ja ”Ei ole tullut puheeksi” (25%). Toimitusjohtajien vastaukset olivat: ”En halua, että kilpailijat tietävät mitä ohjelmistoa käytän” (50%), muu vastaukset: (25%) ”Kukaan ei ole kysynyt” ja (25%) ”Ei ole ollut tarvetta”. 50-400 milj. euron yrityksissä keskijohdon vastaukset painoutuivat: ”En halua, että kilpailijat tietävät mitä ohjelmistoa käytän” –vastaukseen 30,0% ja ”En halua, että yritystäni yhdistetään toimittajaan” (20%). Loput 50% vastauksista olivat yksittäisiä vastauksia.

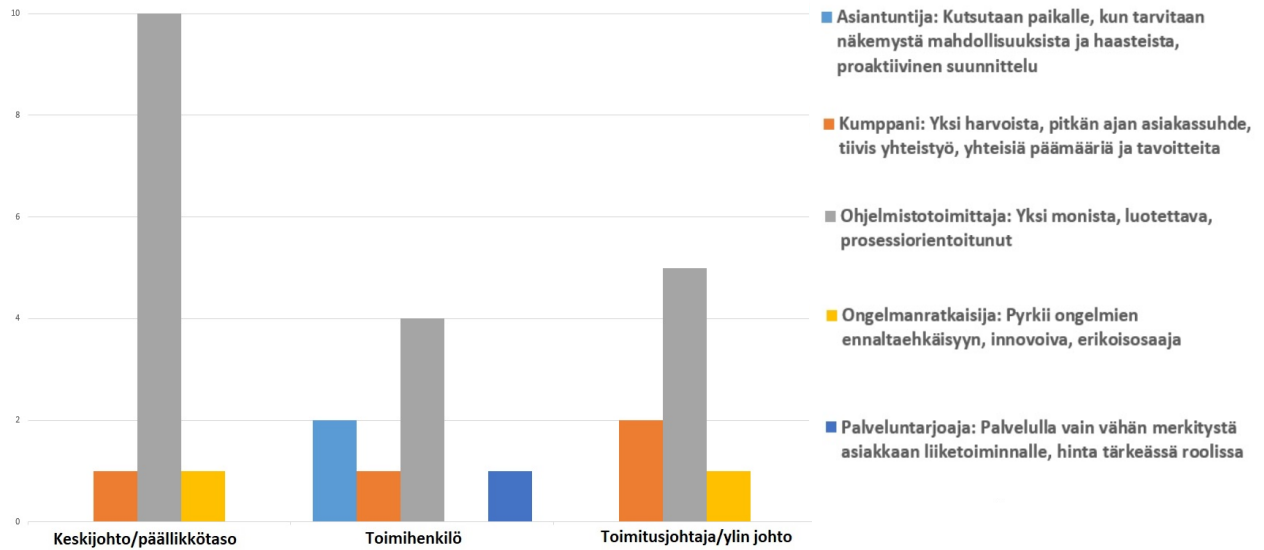
4.1.2 Asiakaskokemus/ -Arvo

Tutkimuksessa selvitettiin (LIITE A, k6) haluaisiko asiakas, että heillä olisi tiivistä yhteistyötä toimittajan kanssa? Saatiin selville, että 48% halusi tiivistä yhteistyötä toimittajan kanssa ja 53% vastasi, että ei halua tiivistä yhteistyötä. Tarkastelu toimenkuva- ja liikevaihtoluokkatasolla osoitti, että pienten yritysten ylin johto oli selkeästi yhteistyötä vastaan, mutta käyttäjätaso ei ollut. Suurempien yritysten ylin johto halusi tiivistä yhteistyötä, mutta keskijohto ei halunnut.



Taulukko 13. Asiakkaiden näkemys toimittajasta, jotka haluavat tiivistä yhteistyötä (liikevaihtoluokittain)

Taulukko 13. esittää jakauman kyllä-vastanneiden näkemysten toimittajasta. Kyllä-vastanneet ohjattiin uuteen kysymykseen, jossa pyydettiin valitsemaan sopivin määritelmä toimittajalle (LIITE A, k7). Tarkasteltaessa jakaumaa kaikkien liikevaihtoluokkien kesken, eniten painotusta sai ohjelmistotoimittaja 68%. Toiseksi eniten painotusta sai kumppani 14%. Vähiten painotusta sai palveluntarjoaja 4%.



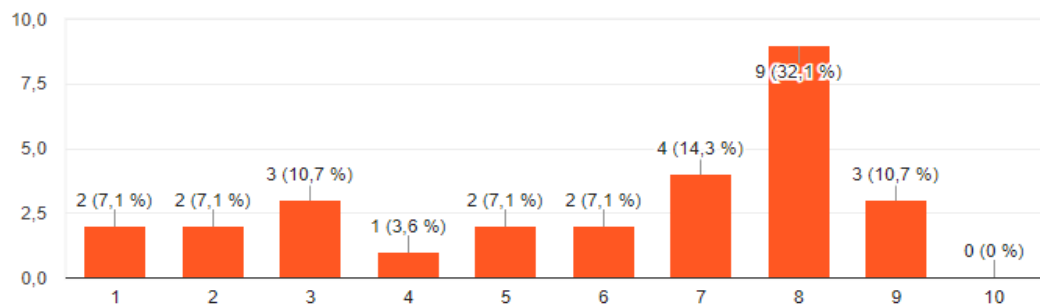
Taulukko 14. Asiakkaiden näkemys toimittajasta, jotka haluavat tiivistä yhteistyötä (toimenkuvan mukaan)

Taulukko 14. osoittaa että keskijohdossa toimittaja nähtiin ohjelmistotoimittajana, 83%. Keskijohdon osuus vastauksista oli 43%. Toimihenkilöiden vastausten osuus oli 29% ja tasan puolet pitivät toimittajaa ohjelmistotoimittajana (50,0%). Toiseksi eniten asiantuntijana 29%. Ylimmän johdon vastauksista (osuus 29%) eniten painotusta sai myös ohjelmistotoimittaja 63% ja kumppani-näkemys 26%.

Toimenkuvan mukaan vertailussa saman liikevaihtoluokan sisällä vastaukset painottuivat samalla tavalla. Ainoa poikkeavuus oli alle 50 milj. liikevaihdon ylimmän johdon painotuksessa. Kumppani sai enemmän painotusta, kuin ohjelmistotoimittaja.

Sama kysymys asetettiin myös niille, jotka vastasivat ei, kysyttäessä haluatteko tiivistä yhteistyötä toimittajan kanssa (LIITE A, k9). Painotus kaikkien liikevaihtoluokkien kesken oli ohjelmistotoimittaja 77% ja toiseksi eniten painotusta sai kumppani 13%. Kumppani-näkemystä painottivat alle 50 milj. euron liikevaihdon kaikki toimenkuvat. Muutoin vastaukset eivät eronneet taulukon 14. jakauman painotuksista.

28 vastausta

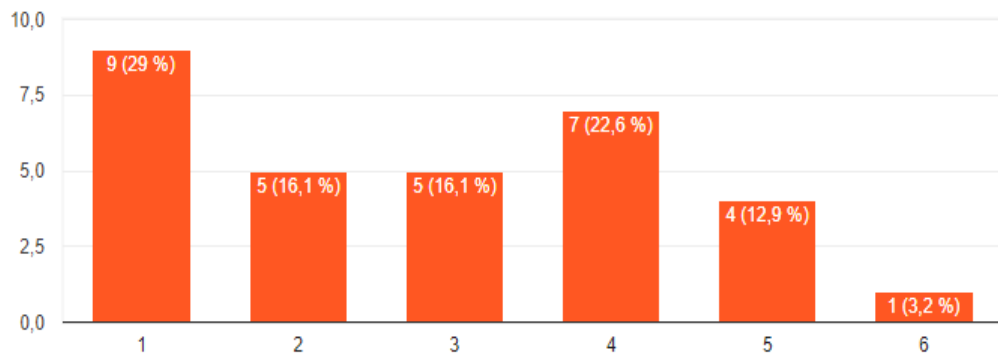


Taulukko 15. *Yhteisten tavoitteiden asettaminen (Arviointiasteikko)*

Ylhäällä olevasta taulukosta 15. saadaan selville jakauma arvosanoista kysymykseen: oletteko asettaneet toimittajan kanssa yhdessä tavoitteita/päämääriä, joita yhteistyöllä halutaan saavuttaa (LIITE A, k8). Tämä kysymys asetettiin niille, jotka vastasivat yhteistyökysymykseen: kyllä (LIITE A, k6). Kokonaisuuden tarkastelussa näemme, että arvosana 9 esiintyi tiheimmin 32% Toiseksi tiheimmin arvosana 7, joka sai 14% kaikista painotuksista. Keskiarvo vastauksille oli 6.

Toimenkuvilla ei ollut vaikutusta vastauksien jakaumaan. Keskijohdon arvosanojen moodi oli 8, (14%). Alle 7 arvosanojen osuus oli 42%. Toimihenkilötasolla moodi oli myös 8 ja sai puolet painotuksista. Alle 7 arvosanojen osuus oli 25%. Ylin johto painotti vastauksissaan alle 6 arvosanoja (50%). Toiseksi eniten painotusta sai arvosana 9. Toimenkuvilla ei ollut suurta vaikutusta arvosanan valintaan liikevaihtoluokkien sisäisessä vertailussa.

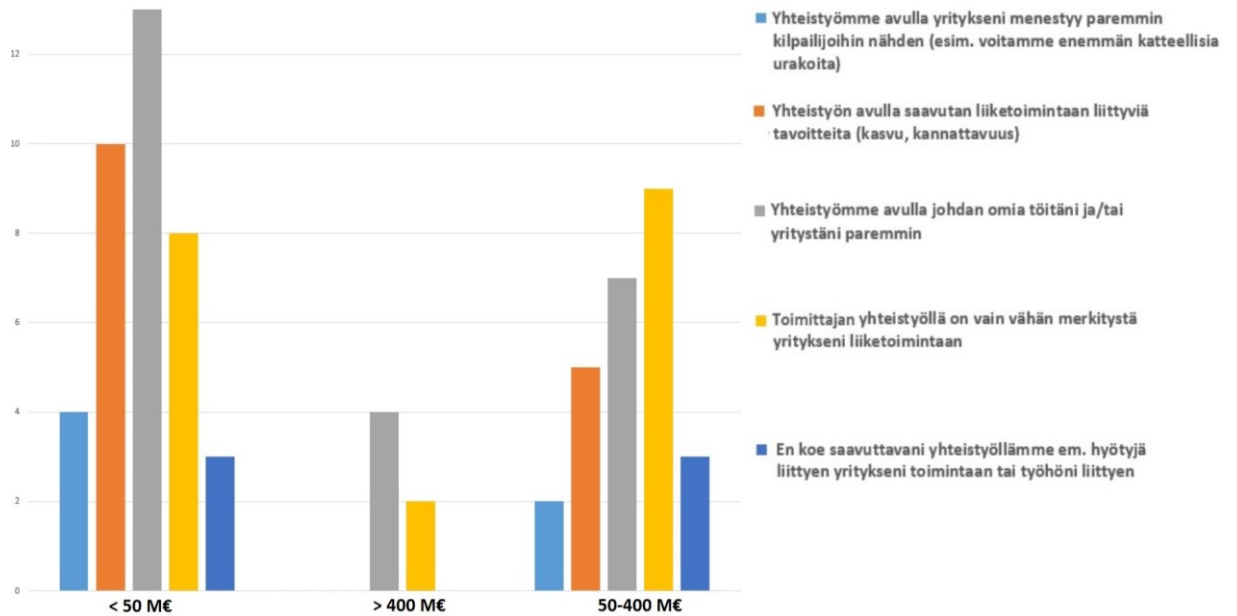
31 vastausta



Taulukko 16. *Asiakkaan näkemys tarpeen määrittämisestä ja kuvaamisesta hankintavaiheessa (CES-jakauma)*

Asiakkailta kysyttiin palvelun laatuun liittyen: haluaisitteko, että ohjelmistotoimittaja kävisi kanssanne nykyistä tarkemmin läpi ohjelmistoihin liittyvää tarvetta ennen ohjelmistohankintaa (LIITE A, k10). Tämä oli jatkokysymys niille, jotka vastasivat: ei yhteistyökysymykseen (k6). Taulukosta 16. nähdään, että moodi oli arvosana 1 saaden eniten painotusta 29% ja arvosana 4 toiseksi eniten 23%, muut jakaantuivat tasaisesti.

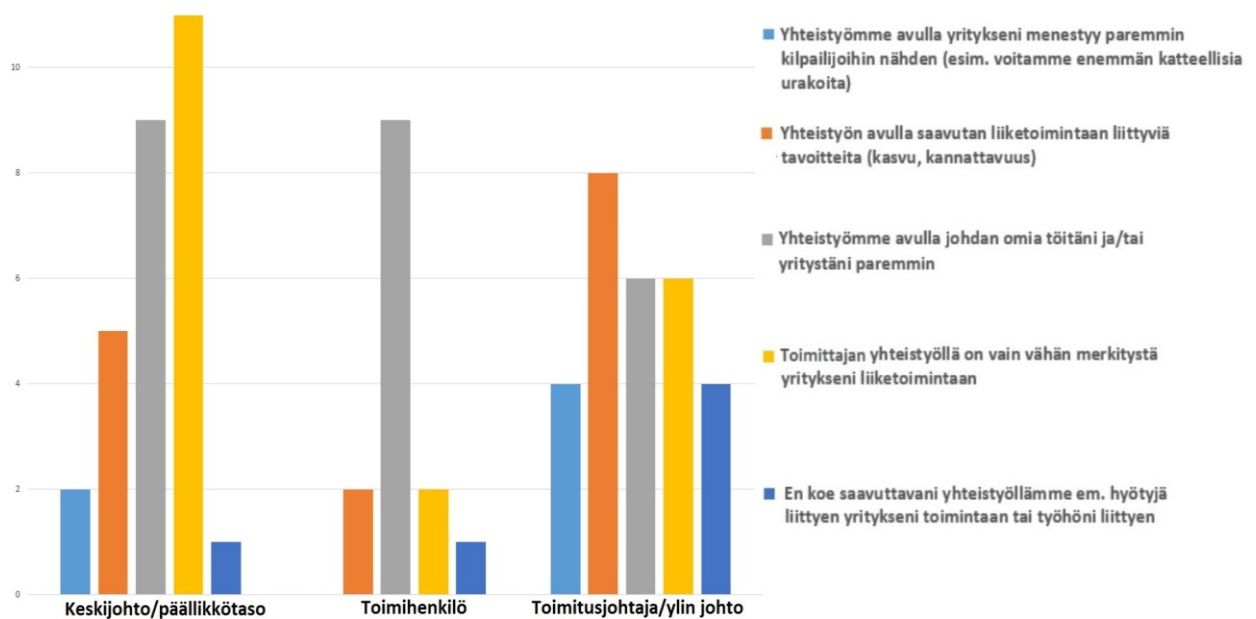
Vastaukset jakautuivat toimenkuvan mukaan seuraavasti: keskijohdon osuus vastaajista oli 48% ja kolmanneksen painotuksista sai arvosana 1 (33%). Toimihenkilötasolla (osuus 16%) moodi oli arvosana 3, (40%). Ylin johto, jonka osuus vastauksista oli 35% painottivat vastauksissaan arvosanoja 1 ja 3, jotka saivat 27% painotuksista. Alle 50 milj. euron liikevaihtoluokan ja 50-400 milj. euron yritysten painotuksissa oli eroa. Alle 50 milj. euron yritysten moodi oli arvosana 1. (41%), kun taas 50-400 milj. euron yritysten moodi oli arvosana 2, kolmanneksella painotuksista (30%).



Taulukko 17. Asiakkaan kokema yhteistyön merkitys (liikevaihtoluokittain)

Yhteistyön merkitystä selvitettiin asiakkailta kysymyksellä: mikä seuraavista kuvastaa toimittajan ja yrityksenne yhteistyötä parhaiten (LIITE A, k21). Kysymys oli pakollinen kaikille vastaajille.

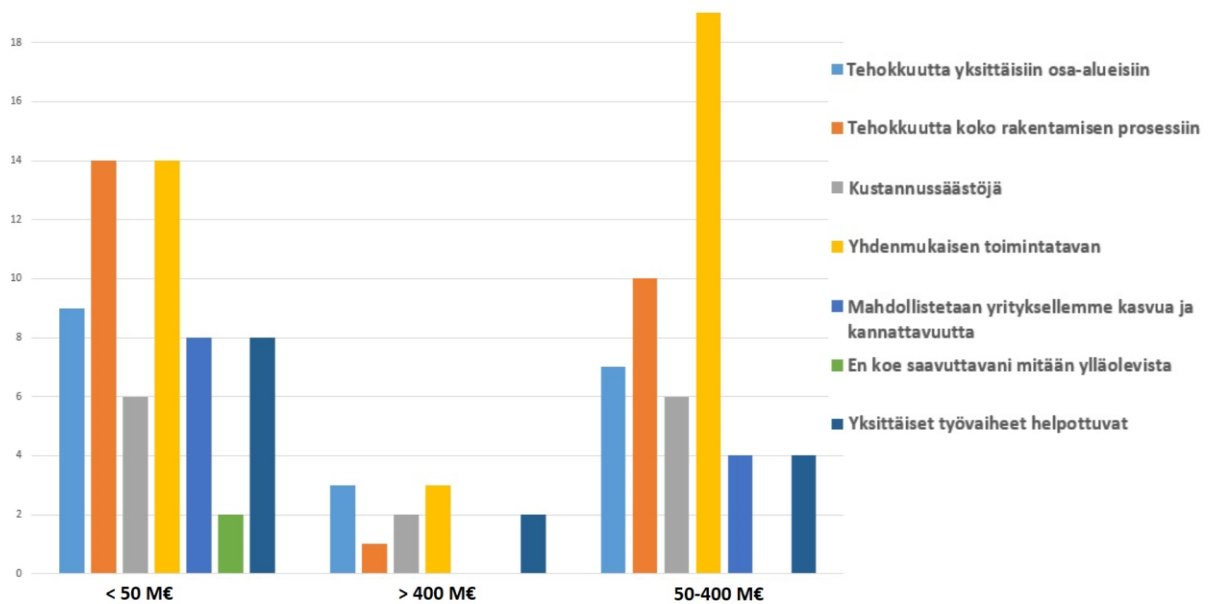
Kaikkien liikevaihtoluokkien ja toimenkuvien vertailussa (taulukko 17.) vastaukset painottuivat, ”yhteistyömme avulla johdan omia töitani ja/tai yritystäni paremmin” –vaihtoehtoon (34%). Toiseksi eniten painotusta sai: ”toimittajan yhteistyöllä on vain vähän merkitystä yritykseni liiketoimintaan”- vaihtoehto, saaden 27%. Kolmanneksi eniten, yli viidesosan (21%) sai: ”yhteistyön avulla saavutan liiketoimintaan liittyviä tavoitteita”. Vähiten vaihtoehto: ”en koe saavuttavani yhteistyöllämme em. hyötyjä” (9%).



Taulukko 18. Asiakkaan kokema yhteistyön merkitys (toimenkuvan mukaan)

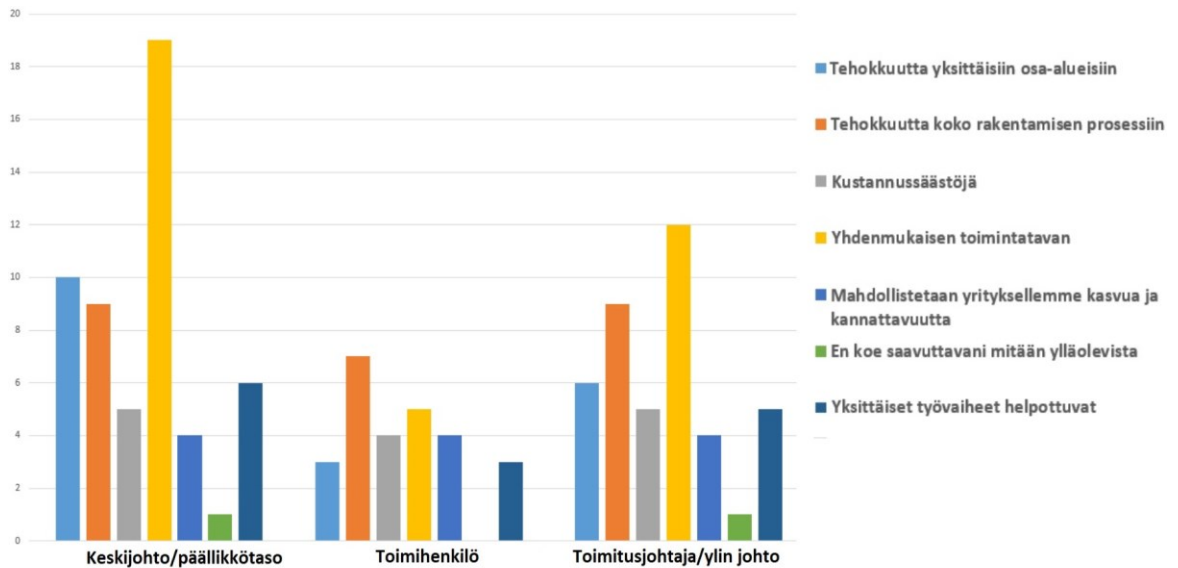
Taulukosta 18. huomataan, että eri toimenkuvilla oli merkitystä vastauksissa. Eniten painotusta keskijohdon vastauksissa sai: ”toimittajan yhteistyöllä on vain vähän merkitystä yritykseni liiketoimintaan”- vaihtoehto (39%) ja toiseksi eniten, ”yhteistyömme avulla johdan omia töitäni ja/tai yritystäni paremmin” –vaihtoehto (32%). Toimihenkilötasolla vastaukset eivät poikenneet taulukon 17. painotuksista. Ylimmän johdon vastaukset poikkesivat muista, kun ”yhteistyön avulla saavutan liiketoimintaan liittyviä tavoitteita” –vaihtoehto sai kolmanneksen vastauksista (29%). Vähiten painotusta sai, ”en koe saavuttavani yhteistyöllämme em. hyötyjä liittyen yritykseni toimintaan tai työhöni liittyen” -ja ”yhteistyömme avulla yritykseni menestyy paremmin kilpailijoihin verrattuna” –vaihtoehdot saaden molemmat 14%.

Toimenkuvan mukaan eri liikevaihtoluokkien välillä oli myös eroja. Alle 50 milj. euron yritysten keskijohto ja toimihenkilötaso painottivat vastauksia taulukon 17. mukaisesti. Ylin johto nosti: ”yhteistyön avulla saavutan liiketoimintaan liittyviä tavoitteita” -vaihtoehdon tärkeimmäksi kuvaukseksi (30%). 50-400 milj. euron yrityksissä keskijohdon vastaukset poikkesivat muista. He nostivat: ”toimittajan yhteistyöllä on vain vähän merkitystä yritykseni liiketoimintaan” –vaihtoehdon tärkeimmäksi kuvaavaksi tekijäksi (37%).



Taulukko 19. Ohjelmistoratkaisun hyödyt asiakkaalle (liikevaihtoluokittain)

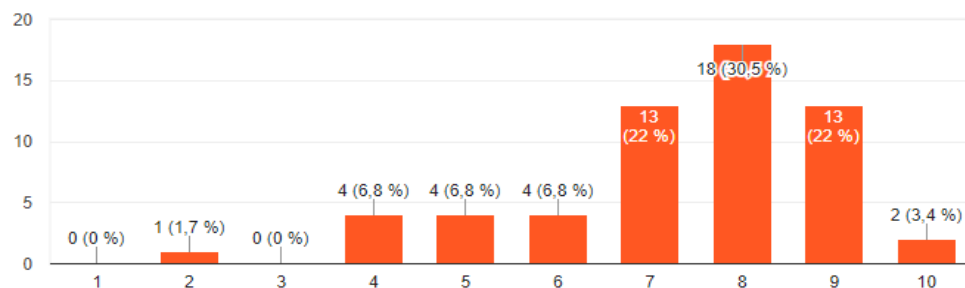
Ohjelmistoratkaisun hyötyjä selvitettiin kysymällä: mitä seuraavista hyödyistä koette saavanne toimittajan ohjelmistoratkaisulla –vastauksista (LIITE A, k18). Taulukosta 19. huomataan, että melkein kolmanneksen (30%) vastauksista sai vaihtoehto: yhdenmukaisen toimintatavan. Neljänneksen (20%) painotuksista sai: tehokkuutta koko rakentamisen prosessiin. Tehokkuutta yksittäisiin osa-alueisiin –vaihtoehto sai 16% painotuksista. Vähiten painotusta 2%, sai en koe saavuttavani mitään ylläolevista –vaihtoehto.



Taulukko 20. Ohjelmistoratkaisun hyödyt asiakkaalle (toimenkuvan mukaan)

Toimenkuvittain (taulukko 20.), keski johdon vastaukset merkittävien hyötyjen osalta eivät poikenneet taulukon 19 painotuksista. ”En koe saavuttavani mitään hyödyistä” sai vähiten painotusta 2%. Toiseksi vähiten: ”mahdollistetaan yrityksellemme kasvua ja kannattavuutta” –vaihtoehto, 15%. Toimihenkilötason merkittävimmät hyödyt eivät poikenneet taulukon 19. painotuksista, ainoastaan kustannussäästöjä oli kolmanneksi merkittävimpin (15%). Ylimmän johdon eniten ja vähiten painotusta saaneet olivat samat kuin keski johdon, mutta painotuksissa oli eroja ja vastaukset jakautuivat tasaisemmin. yhdenmukainen toimintatapa –vaihtoehto sai painotuksista 29%, tehokkuutta koko rakentamisen prosessiin sai painotuksista 21%. Tehokkuutta yksittäisiin osa-alueisiin vastauksista 14%. Vähiten painotusta saivat: ”en koe saavuttavani mitään mainituista” (2%) ja ”mahdollistetaan yrityksellemme kasvua ja kannattavuutta” (10%). Toimenkuvilla liikevaihtoluokkien sisäisessä vertailussa ei ollut merkittävää vaikutusta vastauksiin.

59 vastausta

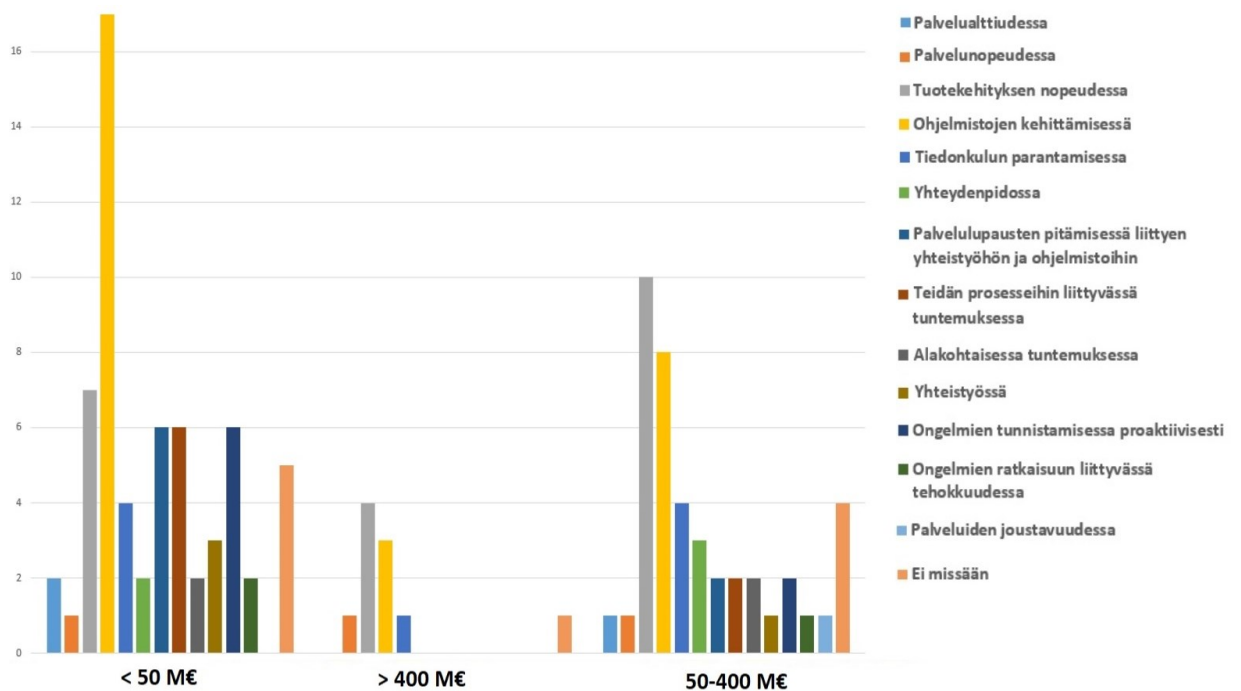


Taulukko 21. Ohjelmistotoimittajan merkitys asiakkaalle (Arviointiasteikko)

Asiakkailta kysyttiin: näettekö, että toimittaja auttaa teitä toiminnassanne/työssänne (LIITE A, k24) Taulukko 21. esittää kaikkien vastanneiden arvosanjakauman. Arvosanojen moodi oli 8, joka sai kolmanneksen painotuksista (31%). Toiseksi eniten painotusta saivat arvosanat 7 ja 9. Molemmat saivat 22% painotuksista. Vastausten keskiarvo oli 7,4.

Toimenkuvan mukaan vertailussa keskijohdon moodi oli 8, (44%). Arvosanat 5 ja 6 saivat vähiten kertyneitä vastauksia. Keskijohdon vastausten keskiarvo oli 7,3. Toimihenkilöiden arvosanojen moodi oli 9 (39%). Vähiten painotusta sai arvosana 7 (15%). Keskiarvo toimihenkilöiden arvosanoissa oli 8. Ylimmän johdon moodi oli arvosana 7 (37%). Arvosanat 8 ja 9 saivat vähiten kertyneitä vastauksia (16%). Ylimmän johdon arvosanojen keskiarvo oli 7.

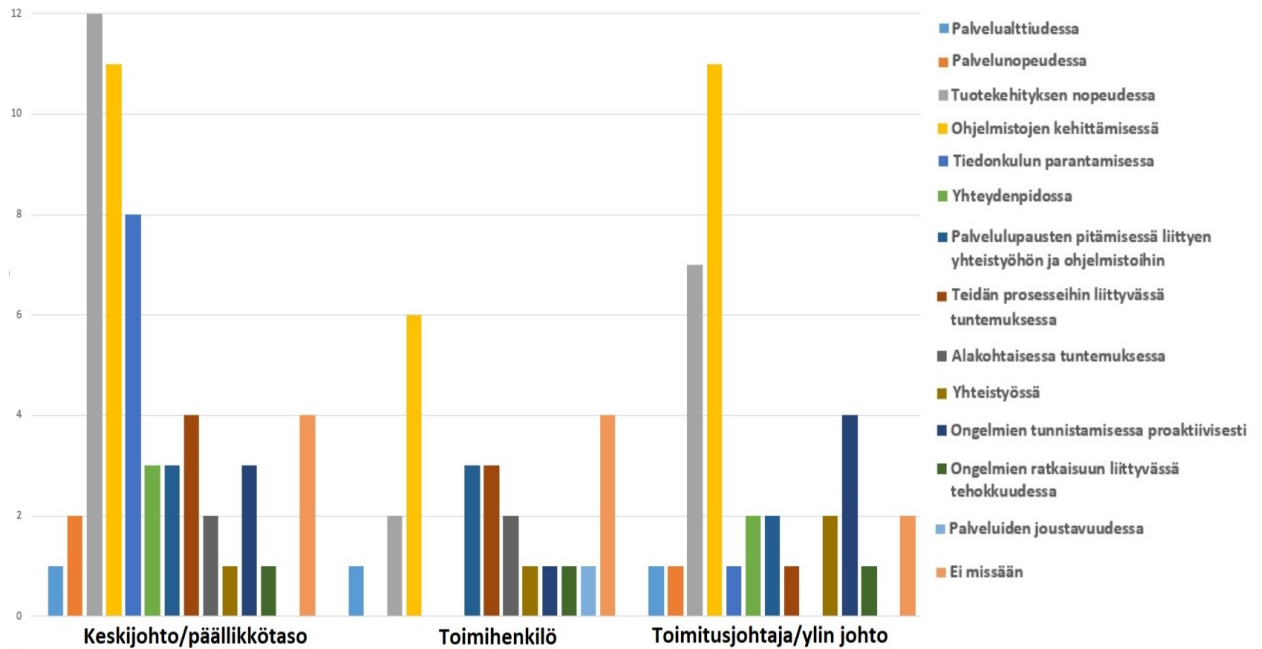
Alle 50 milj. euron liikevaihdon yritysten moodi oli 7 (30%). Toimenkuvien välillä oli pieni ero keskiarvoissa, kun keskijohdon ja ylimmän johdon keskiarvo oli molempien 7,1 ja toimihenkilötasolla se oli 7,9. Alle 400 milj. euron yritysten keskiarvo oli tasan 8, hajontaa ei ollut. 50-400 milj. euron yritysten toimenkuvien välillä oli eroa keskiarvoissa, keskijohdon keskiarvon ollessa 7,6 ja ylimmän johdon 6,6. Tämän liikevaihtoluokan kokonaiskeskiarvo oli 7,5.



Taulukko 22. *Palveluun liittyvät kehitysehdotukset (liikevaihtoluokittain)*

Taulukosta 22. huomataan, että liikevaihtoluokittain jakauma kysymykseen: missä palveluun liittyvissä asioissa toimittajalla olisi kehitettävää? (LIITE A, k23)

Eniten kehitettävää oli ohjelmistoissa (24%). Tuotekehityksen nopeudessa toiseksi eniten (18%). Kolmanneksi eniten painotusta sai: ei missään –vaihtoehto, 9%. Vähiten kehitettävää oli palveluiden joustavuudessa 1%. Toiseksi vähiten palvelunopeudessa –ja palvelualltiudessa. Molemmat saivat painotusta 3%.



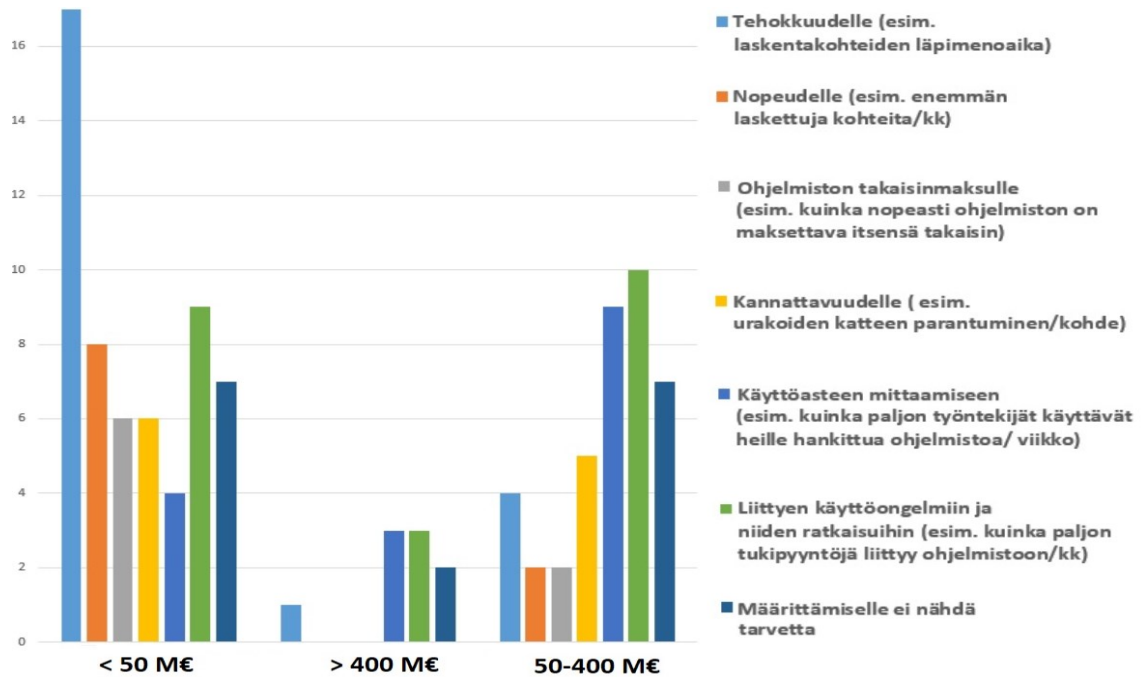
Taulukko 23. *Palveluun liittyvät kehitysehdotukset (toimenkuvan mukaan)*

Keskijohdon vastaukset noudattivat merkittävimpien kehityskohteiden osalta taulukon 22. jakaumaa toimenkuvien vertailussa (taulukko 23.). Kolmanneksi merkittävin kehityskohta oli keskijohdon mielestä tiedonkulun parantaminen, 15%. Vähiten keskijohdon painotusta 2%, saivat vaihtoehdot: palvelualltiudessa, yhteistyössä ja ongelmien ratkaisuun liittyvässä tehokkuudessa. Toimihenkilötasolla vastaukset painottuivat ohjelmistojen kehittämisessä –ehdotukseen 24%. Toiseksi eniten painotusta saivat palvelulupausten pitämisessä liittyen yhteistyöhön ja ohjelmistoihin -ehdotus ja teidän prosesseihin liittyvässä tuntemuksessa –ehdotus. Molemmat saivat 12% painotuksista. Toimihenkilöiden ja keskijohdon vähiten painotusta saaneet ehdotukset olivat samat. Ylimmän johdon merkittävimmät kehityskohteet eivät poikenneet taulukon 22. jakaumasta. Ongelmien tunnistamisessa proaktiivisesti nostettiin kolmanneksi tärkeimmäksi, 11%. Vähiten painotusta saivat vaihtoehdot: palvelualltiudessa, palvelunopeudessa, tiedonkulun parantamisessa, teidän prosesseihin liittyvässä tuntemuksessa ja ongelmien ratkaisuun liittyvässä tehokkuudessa. Kaikki mainitut saivat 3% painotuksista.

Toimenkuvan mukaan eri liikevaihtoluokkien sisällä oli eroja. Alle 50 milj. euron liikevaihtoluokassa keskijohdon vastaukset painottuivat ohjelmistojen kehittämisessä –vaihtoehtoon 17%. Tiedonkulun parantaminen, teidän prosesseihin liittyvässä tuntemuksessa ja ongelmien tunnistamisessa proaktiivisesti saivat kaikki 13% painotuksista. Ohjelmistojen kehittämisessä oli myös toimihenkilöiden eniten painottama ehdotus (29%)

Toiseksi eniten sai palvelulupausten pitämisessä liittyen yhteistyöhön ja ohjelmistoihin 18%. Ylimmän johdon vastauksissa ei ollut eroa taulukon 22. jakauman painotuksiin verrattuna. Alle 400 milj. euron vastauksissa erona oli keskijohdon näkemys tuotekehityksen nopeudesta, joka sai 57% painotuksista. 50-400 milj. euron liikevaihtoluokissa toimenkuvilla ei ollut vaikutusta jakaumaan.

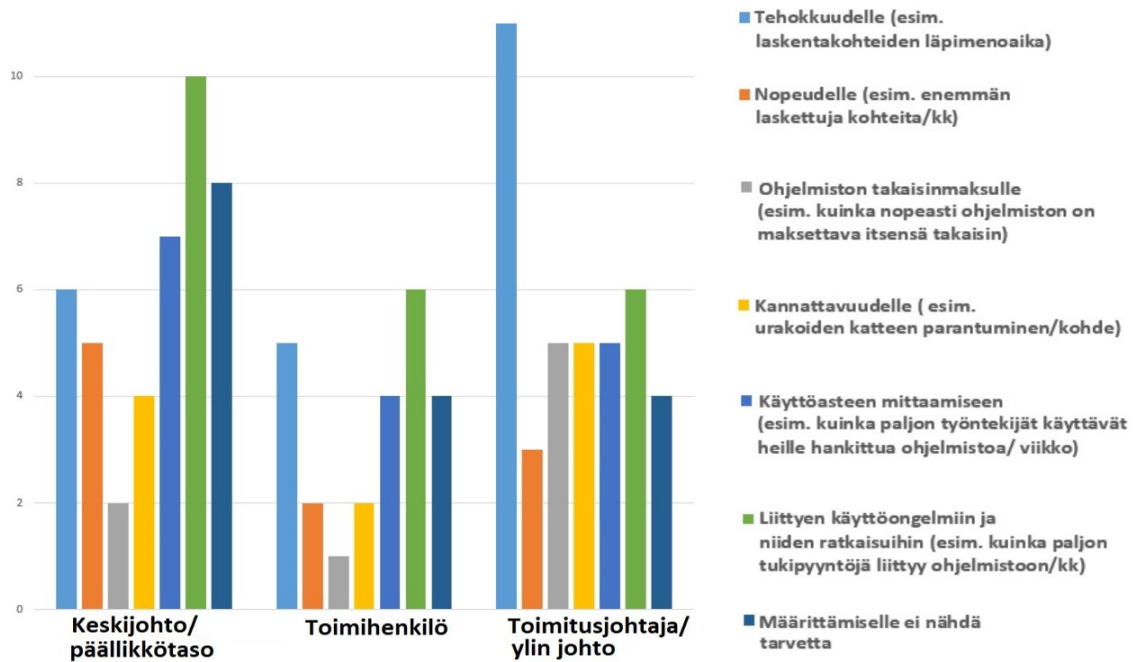
4.1.3 Tavoitteet/mittarit



Taulukko 24. Asiakkaan näkökulma tärkeimmistä mittareista ohjelmistolle (liikevaihtoluokittain)

Tutkimuksessa kysyttiin asiakkailta, että mitä mittareita he näkevät tarpeellisiksi määrittää yhdessä ohjelmistotoimittajan kanssa (LIITE A, k17). Taulukko 24. esittää jakauman kysymyksen vastauksista.

Liikevaihtoluokittain tarkastelussa huomataan, että tärkeimpänä vastaajat pitivät mittareiden asettamista tehokkuudelle ja liittyen käyttöongelmiin ja niiden ratkaisuihin, molemmat saivat yli viidenneksen painotuksista (21%.) Toiseksi tärkeimpänä nähtiin mittareiden asettaminen käyttöasteelle ja, että mittareiden asettamiselle ei nähdä tarvetta, molemmat saivat 15% painotuksista. Vähiten merkittävimpänä nähtiin ohjelmiston takaisinmaksun mittaaminen (8%) ja nopeuden mittaaminen (10%)



Taulukko 25. Asiakkaan näkökulma tärkeimmistä mittareista ohjelmistolle (toimenkuvan mukaan)

Toimenkuvien kesken vertailussa huomataan (taulukko 25.), että keskijohdon osalta vastaukset noudattivat taulukon 24. jakauman painotuksia. Tärkeimpien mitattavien asioiden ohella, myös tehokkuuden, nopeuden ja kannattavuuden mittaaminen nähtiin tärkeänä. Toimihenkilöiden osalta käyttöongelmien mittaaminen nähtiin tärkeimpänä mitattavana asiana 25%. Tehokkuus sai toiseksi eniten painotusta (21%). Myös käyttöasteen ja mittaamiselle ei nähdä tarvetta saivat molemmat 17%. Vähiten painotusta sai takaisinmaksun mittaaminen 4%. Ylimmän johdon osalta tehokkuus oli selkeästi tärkein mitattava asia (28%). Toiseksi tärkein oli käyttöongelmien mittaaminen (25%). Tasaisesti painotusta saivat takaisinmaksun, kannattavuuden ja käyttöasteen mittaaminen, kaikki saivat 13%. Vähiten painotusta sai nopeuden mittaaminen (8%).

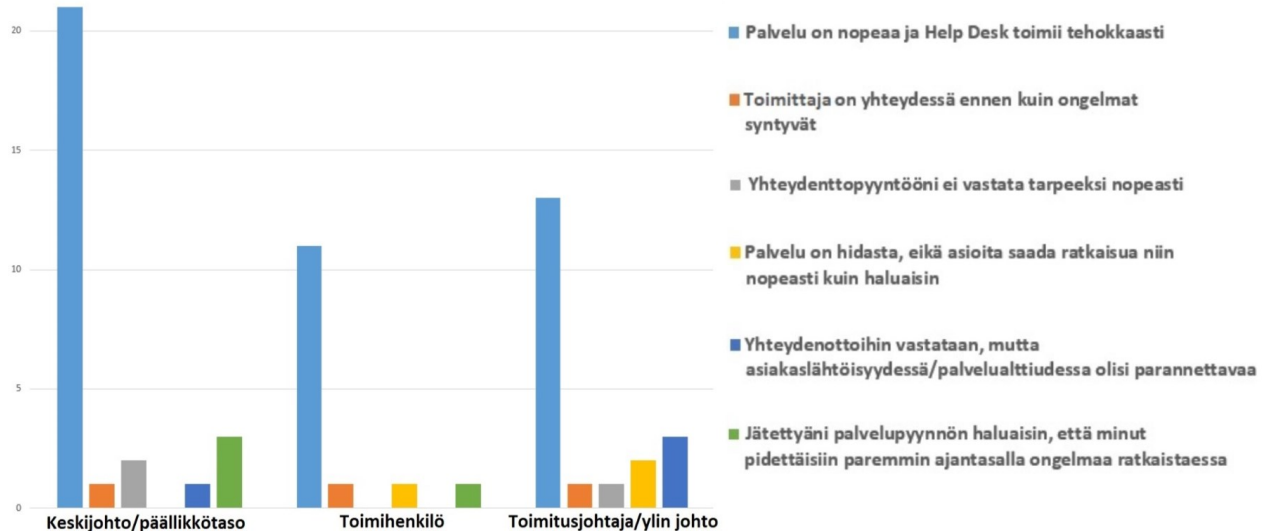
Toimenkuvan mukaan eri liikevaihtoluokkien sisällä nähtiin, että alle 50 milj. euron yritysten selkeimmin tärkein mittaamisen tarve oli tehokkuus, saaden liikevaihtoluokan sisäisessä vertailussa kolmanneksen painotuksista (30%). Johdon ja toimihenkilöiden välillä ainoa ero oli tarve takaisinmaksun mittaamiselle, joka sai painotusta ylimmältä ja keskijohdolta. 50-400 milj. euron yrityksissä toimenkuvien vastausten välillä oli pientä eroa. Keskijohdolle tärkeimpiä mitattavia asioita oli käyttöongelmien ja käyttöasteen mittaaminen, kun ylimmän johdon mielestä tehokkuus ja käyttöaste olivat tärkeimmät mitattavat asiat. Toimihenkilöiden vastaukset painoutuivat tasaisesti.



Taulukko 26. Asiakkaan näkökulma palveluista (liikevaihtoluokittain)

Kyselyssä kysyttiin asiakkaiden näkemystä siitä, mikä kuvastaa toimittajan palveluita parhaiten (LIITE A, k22). Taulukko 26. esittää vastausten jakauman.

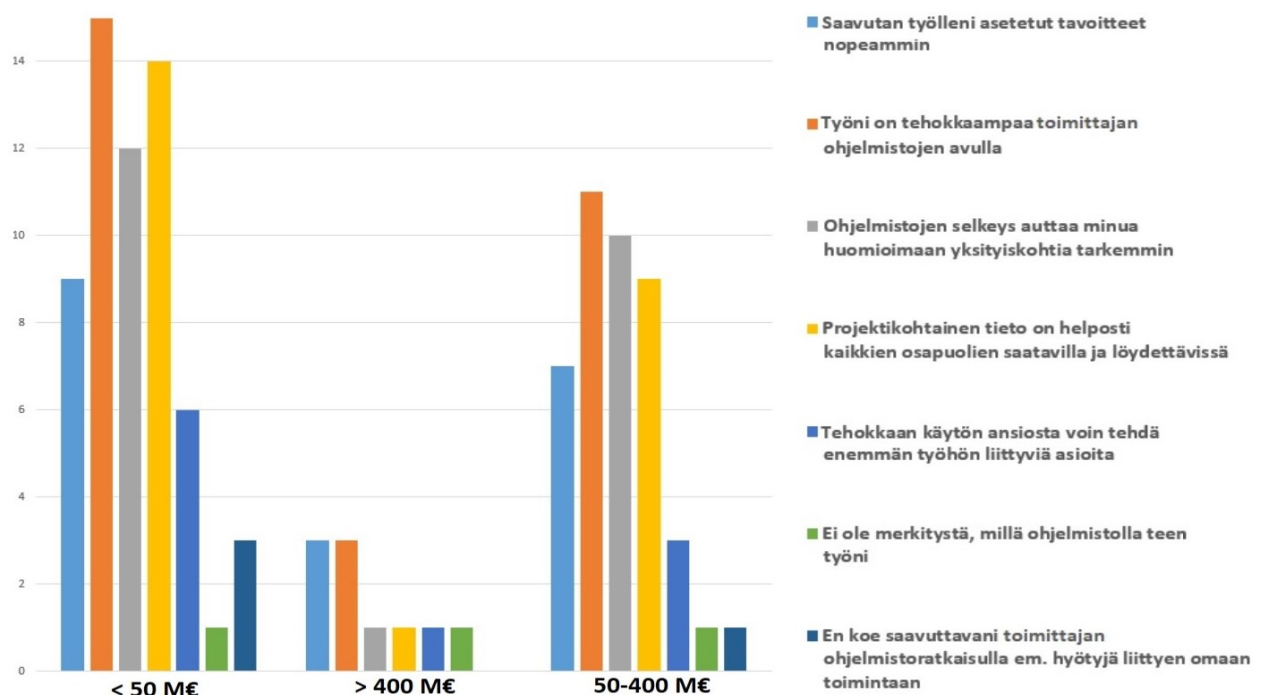
Liikevaihtoluokittain tarkasteltaessa voidaan huomata, että vaihtoehto: ”palvelu on nopeaa ja Help Desk toimii tehokkaasti”, pidettiin kuvaavimpana (73%). Loput kuvaukset jakautuivat melko tasaisesti. ”Yhteydenottoihin vastataan, mutta asiakaslähtöisyydessä/palvelualttiudessa olisi parannettavaa” -vaihtoehto, sekä ”jätettyäni palvelupyynnön haluaisin, että minut pidettäisiin paremmin ajan tasalla ongelmaa ratkaistaessa” –vaihtoehto, saivat molemmat 7% painotuksista. ”Toimittaja on yhteydessä ennen kuin ongelmat syntyvät”, ”yhteydentopyyntöni ei vastata tarpeeksi nopeasti ja palvelu on hidasta”, ”eikä asioita saada ratkaisua niin nopeasti kuin haluaisin” –vaihtoehdot saivat kaikki 5% painotuksista.



Taulukko 27. Asiakkaan näkökulma palveluista (toimenkuvan mukaan)

Taulukosta 27. huomataan, että keski johdon vastauksista kuvaavimpana pidettiin: ”palvelu on nopeaa ja Help Desk toimii tehokkaasti” –vaihtoehtoa (75%). ”Jätettyäni palvelupyynnön haluaisin, että minut pidettäisiin paremmin ajan tasalla ongelmaa ratkaistessa” –vaihtoehto nähtiin toiseksi kuvaavimpana (11%). Vähiten painotusta (4%) saivat: ”toimittaja on yhteydessä ennen kuin ongelmat syntyvät, sekä yhteydenottoihini vastataan, mutta asiakaslähtöisyydessä/palvelualttiudessa olisi parannettavaa” –vaihtoehto. Toimihenkilötason ja ylimmän johdon vastaukset eivät poikenneet 26. jakauman painotuksista. Ylimmän johdon vähiten kuvaavimpana pidettiin: ”toimittaja on yhteydessä ennen kuin ongelmat syntyvät” -ja ”yhteydenottopyyntöni ei vastata tarpeeksi nopeasti –vaihtoehtoja” 5%.

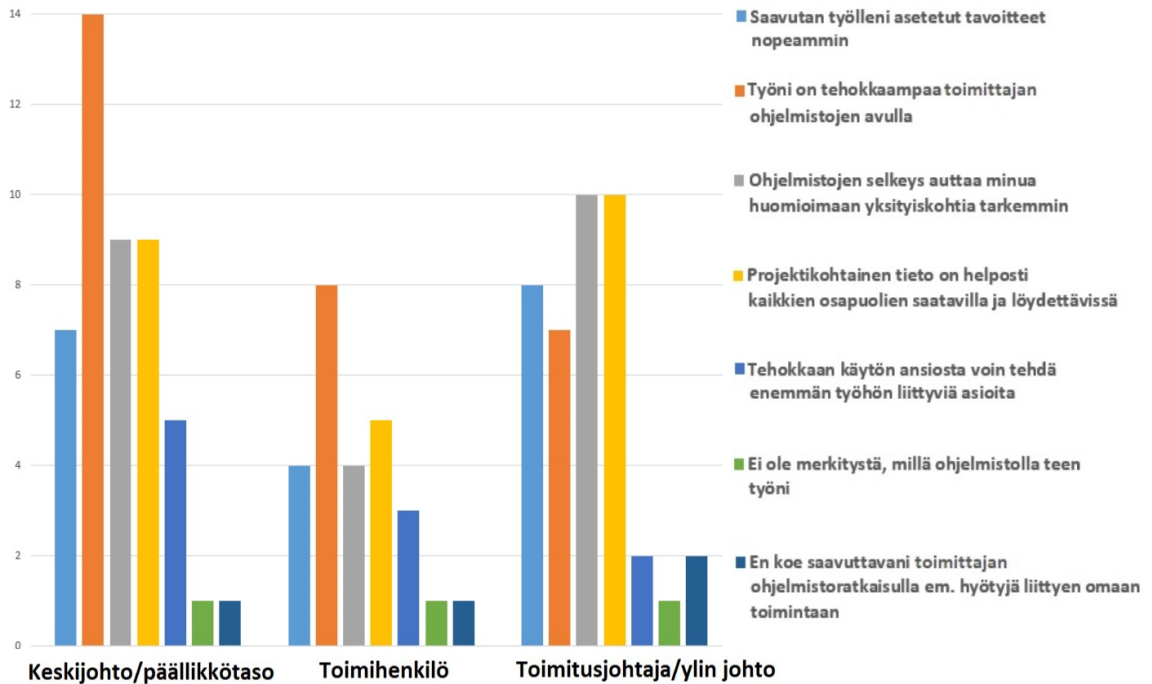
Toimenkuvilla eri liikevaihtoluokkien sisällä ei ollut suurta vaikutusta. Ainoastaan 50-400 milj. euron liikevaihtoluokassa ylin johto painotti: ”palvelu on nopeaa ja Help Desk toimii tehokkaasti” –vaihtoehtoa ja ”yhteydenottoihin vastataan, mutta asiakaslähtöisyydessä/palvelualttiudessa olisi parannettavaa” –vaihtoehtoa yhtä paljon. Molemmat saivat 33% vastauksista.



Taulukko 28. Asiakkaan näkökulma ohjelmistojen käytöstä (liikevaihtoluokittain)

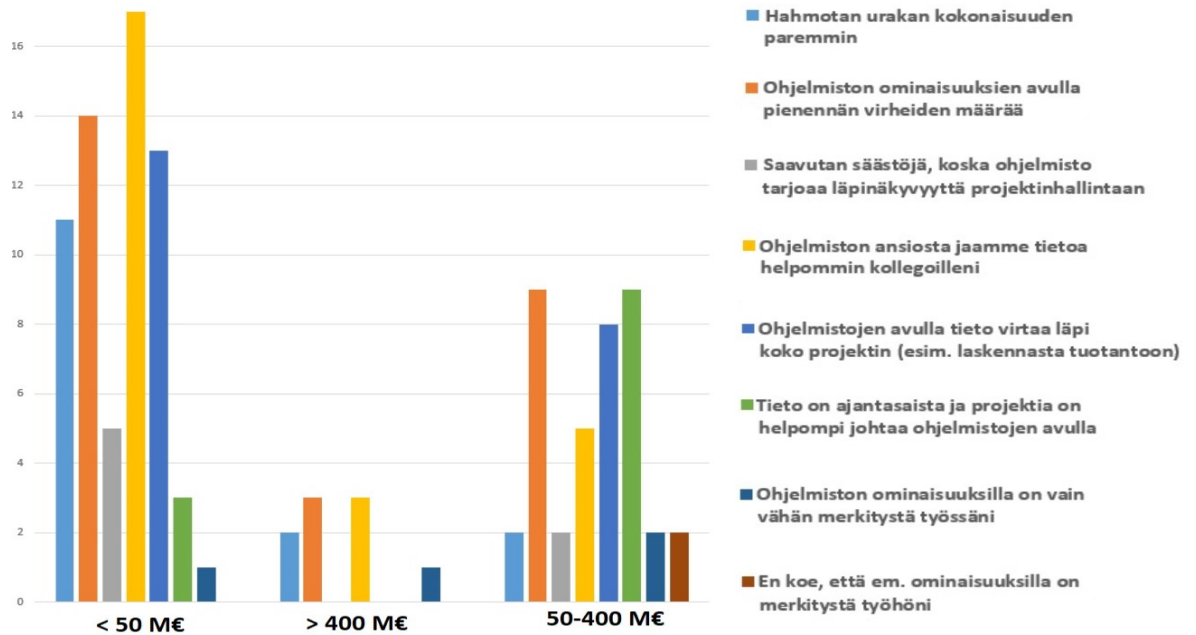
Tutkimuksessa asiakkailta kysyttiin, että mikä kuvastaa toimittajan ohjelmistojen käyttöä parhaiten (LIITE A, k19). Taulukko 28. esittää jakauman kyselyn vastauksista liikevaihtoluokittain.

Kaikkien vastanneiden kesken kuvaavimpana pidettiin: ”työni on tehokkaampaa toimittajan ohjelmistojen avulla” –vaihtoehtoa (26%). Toiseksi kuvaavimpana: ”projektikohtainen tieto on helposti kaikkien osapuolien saatavilla ja löydettävissä” –vaihtoehtoa (21%). Kolmanneksi: ”ohjelmistojen selkeys auttaa minua huomioimaan yksityiskohtia tarkemmin” –vaihtoehtoa (21%). Vähiten painotusta sai: ”ei ole merkitystä, millä ohjelmistolla teen työni” –vaihtoehto (3%).



Taulukko 29. Asiakkaan näkökulma ohjelmistojen käytöstä (toimenkuvan mukaan)

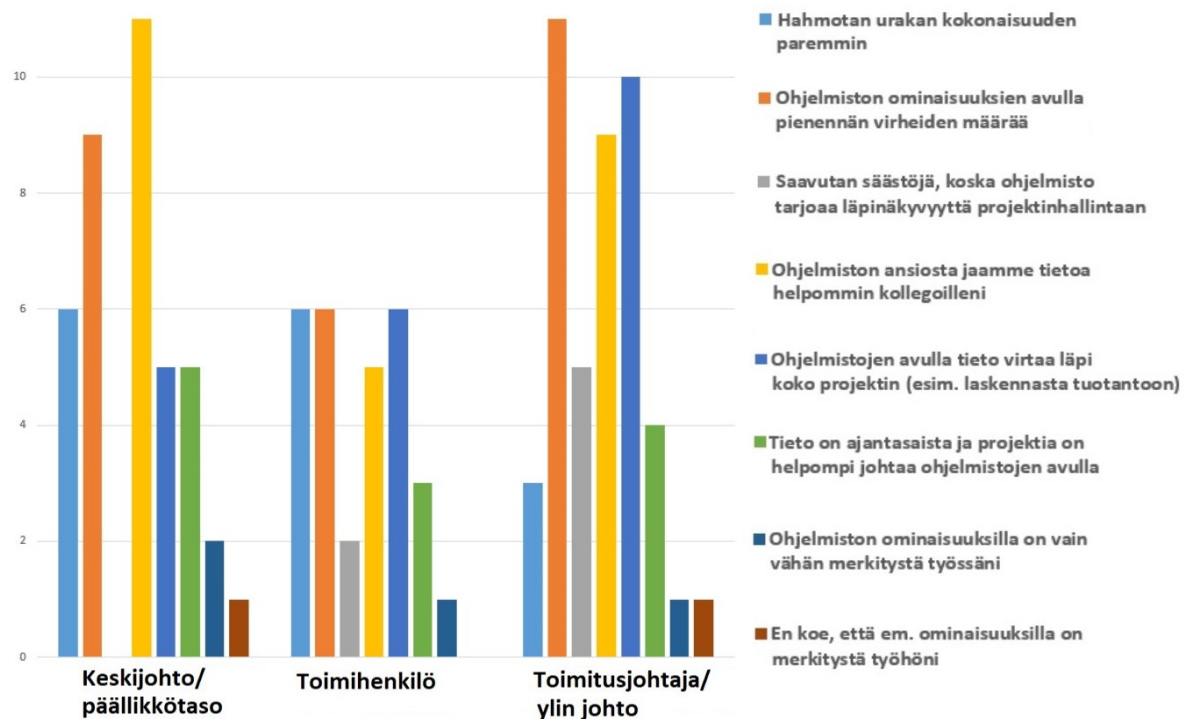
Taulukko 29. osoittaa, että toimenkuvilla ei ollut merkittävää vaikutusta vastauksiin ja vastaukset noudattivat taulukon 28. painotuksia. Toimenkuvan mukaan eri liikevaihtoluokkien sisällä oli eroja painotuksissa. Alle 50 milj. euron liikevaihtoluokan sisällä keskijohto ja toimihenkilöt painottivat tehokkuutta, kun taas ylin johto painotti selkeyttä ja tiedon jakamista. Alle 400 milj. ja 50-400 milj. liikevaihdon vastauksissa toimenkuvilla ei ollut merkitystä. Kaikissa liikevaihtoluokissa tavoitteiden saavuttaminen nopeammin ja ohjelmistojen tehokkuus saivat eniten painotusta.



Taulukko 30. Asiakkaan näkökulma ohjelmistojen ominaisuuksista (liikevaihtoluokittain)

Tutkimuksessa asiakkailta kysyttiin, että mikä kuvastaa toimittajan ohjelmistojen ominaisuuksia parhaiten (LIITE A, k20). Taulukko 30. esittää jakauman kyselyn vastauksista liikevaihtoluokittain.

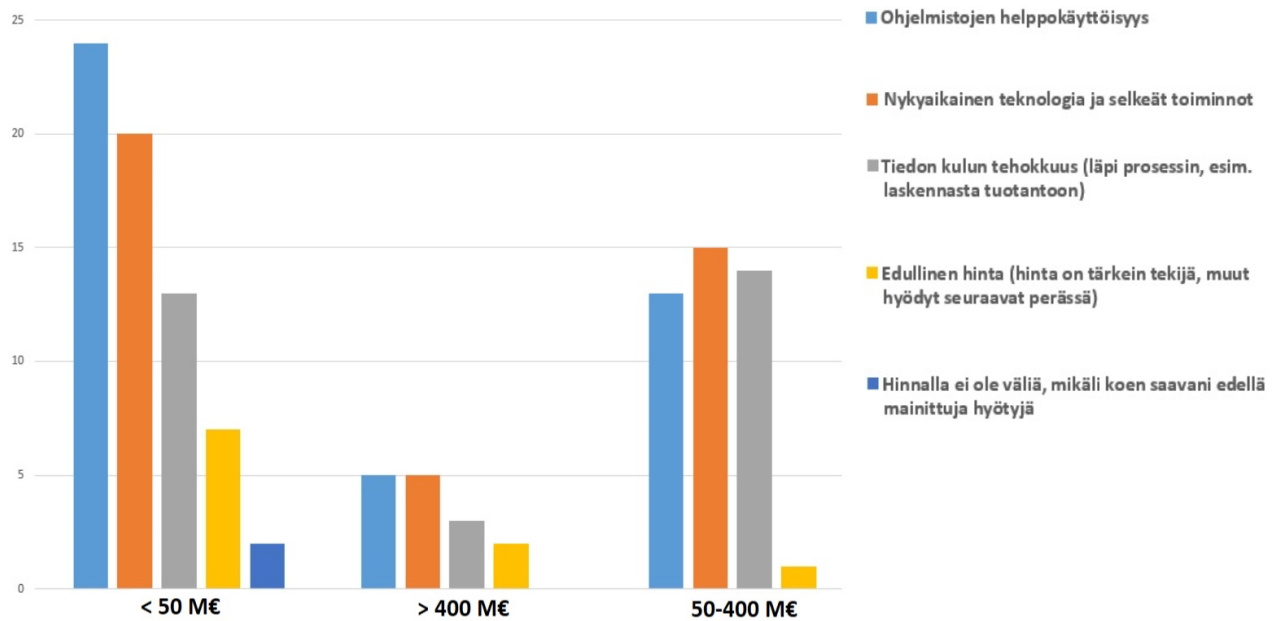
Kaikkien vastanneiden kesken merkittävimpanä ominaisuutena pidettiin: ”ohjelmiston ominaisuuksien avulla pienennän virheiden määrää” (23%). Melkein yhtä paljon painotusta (22%) sai ominaisuus: ”ohjelmiston ansiosta jaamme tietoa helpommin kollegoilleni”. Kolmanneksi merkittävimpanä ominaisuutena pidettiin: ”ohjelmistojen avulla tieto virtaa läpi koko projektin”. Vähiten merkittävimpanä pidettiin: ”en koe, että em. ominaisuuksilla on merkitystä työhöni” (2%) ja ”ohjelmiston ominaisuuksilla on vain vähän merkitystä työssäni” –ominaisuutta (4%).



Taulukko 31. Asiakkaan näkökulma ohjelmistojen ominaisuuksista (toimenkuvan mukaan)

Toimenkuvien merkitystä vastauksissa vertaillen (taulukko 31.) huomataan, että keski-johdon ja ylimmän johdon vastaukset noudattavat pitkälti taulukon 30. painotuksia, erona ylimmän johdon näkemys tiedon virtaamisesta, joka oli tärkeämpi ominaisuus, kuin tiedon jakaminen. Toimihenkilötasolla jakauma eniten painotusta saaneiden kesken oli tasainen. Vaihtoehdot: ”Hahmotan urakan kokonaisuuden paremmin”, ”ohjelmiston ominaisuuksien avulla pienennän virheiden määrää” ja ”ohjelmistojen avulla tieto virtaa läpi koko projektin”, saivat kaikki 21% painotuksista. Vähiten painotusta sai: ”ohjelmiston ominaisuuksilla on vain vähän merkitystä työssäni” –vaihtoehto (3%).

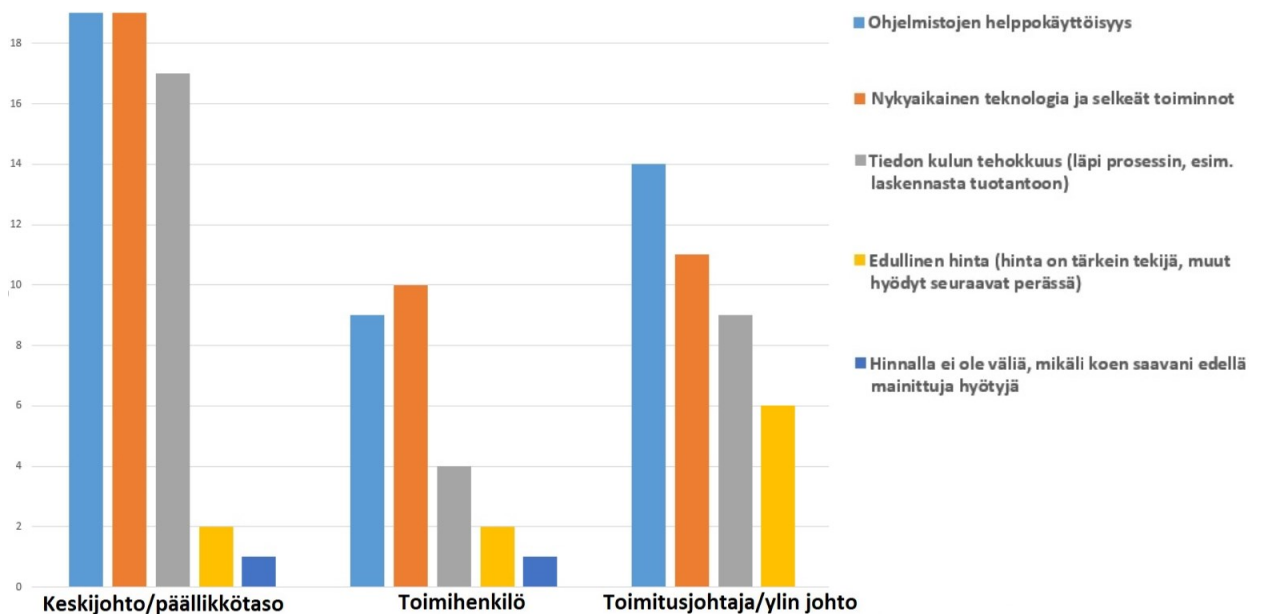
Toimenkuvan mukaan eri liikevaihtoluokkien sisällä oli eroja. Alle 50 milj. euron liikevaihdon yritysten toimenkuvat painottivat eri asioita. Keskijohto painotti tiedon jakamista tärkeimpänä kuvaavana tekijänä. Toimihenkilöt painottivat urakan hahmottamista, Ylin johto painotti eniten virheiden määrän pienentämistä. Tämän liikevaihtoluokan sisällä eniten painotusta sai tiedon jakaminen kollegoiden kanssa -ja virheiden pienentäminen – kuvaavana ominaisuutena. Yli 400 milj. euron liikevaihdon yritysten vastauksissa toimenkuvilla ei ollut vaikutusta painotuksiin. 50-400 milj. euron liikevaihdon yritysten toimenkuvien välillä oli eroja. Keskijohto painotti virheiden määrän pienentämistä ja tiedon virtaamista läpi koko projektin. Toimihenkilöt painottivat tiedon virtaamista läpi koko projektin ja tiedon ajantasaisuutta tärkeimpinä kuvaavina tekijöinä. Ylin johto painotti tiedon virtaamista läpi koko projektin ja virheiden pienentämistä.



Taulukko 32. Valintakriteerit ohjelmistotoimittajalle markkinoilla (liikevaihtoluokittain)

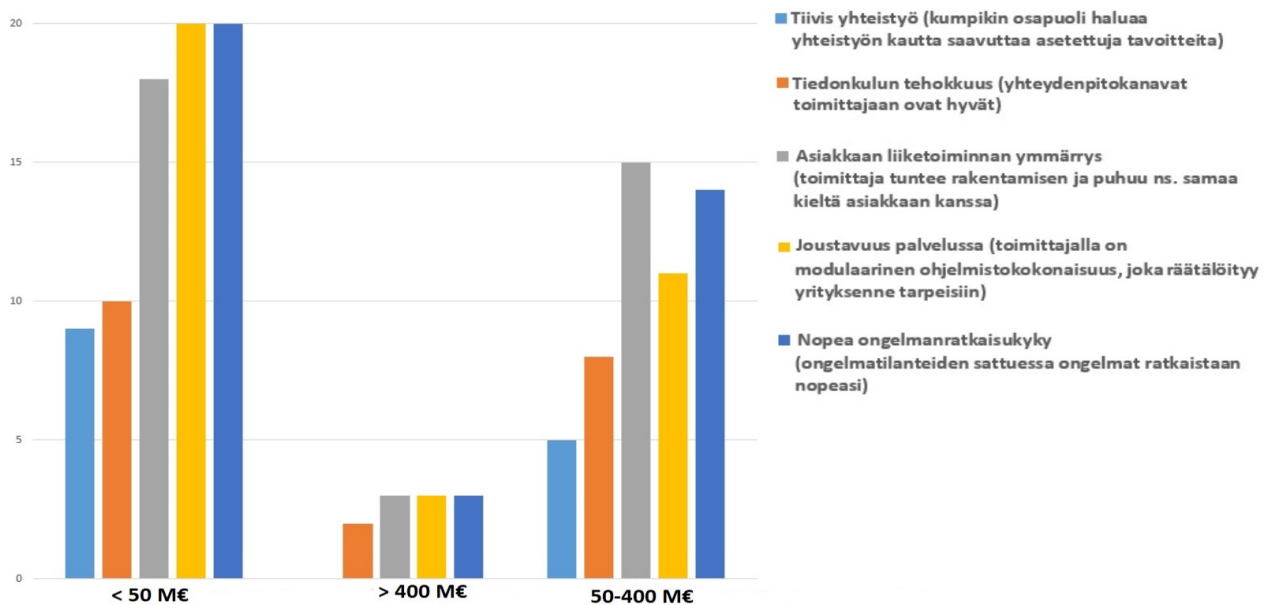
Tutkimuksessa asiakkailta kysyttiin, että asiat merkitsevät ohjelmistoratkaisun valinnassa eniten (LIITE A, k15). Taulukko 32. esittää jakauman kyselyn vastauksista liikevaihtoluokittain.

Kaikkien vastanneiden kesken tärkein valintakriteeri oli: ohjelmiston helppokäyttöisyys –kriteeri (34%). Toiseksi tärkein: nykyaikainen teknologia ja selkeät toiminnot –kriteeri 32%. Kolmanneksi tärkein: tiedon kulun tehokkuus (24%). Edullinen hinta –kriteeri sai 8% painotuksista. Hinnalla ei ole väliä, mikäli koen saavani em. hyötyjä sai vähiten painotusta (2%).



Taulukko 33. Valintakriteerit ohjelmistotoimittajalle markkinoilla (toimenkuvan mukaan)

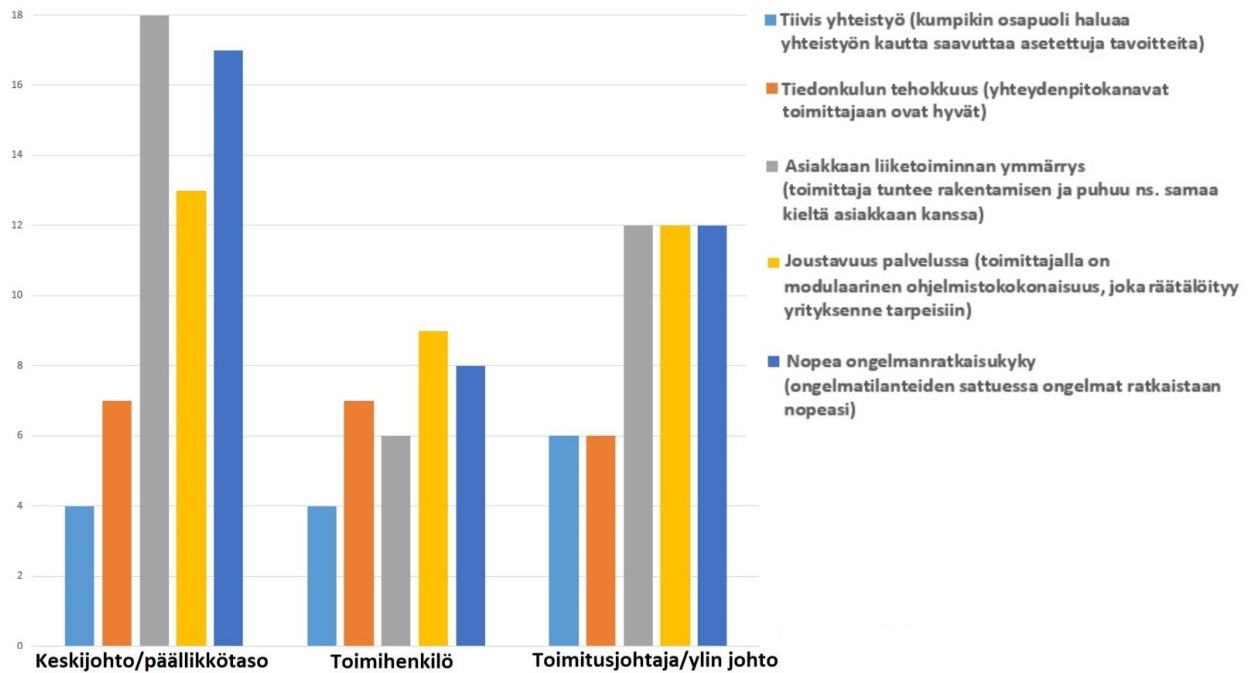
Toimenkuvilla ei ollut merkitystä vastauksissa (taulukko 33.). Toimenkuvan mukaan eri liikevaihtoluokkien sisällä oli pieniä eroja. Alle 50 milj. euron yritysten toimihenkilöiden ja ylimmän johdon painotukset olivat samankaltaiset ja noudattivat taulukon 32. jakaumaa. Keskijohto painotti vastauksissaan tiedon kulun helppoutta, jota muut eivät painottaneet. Alle 400 milj. euron ja 50-400 milj. euron yritysten vastauksissa toimenkuvilla ei ollut vaikutusta vastauksiin.



Taulukko 34. Tavoitteet, joita ohjelmistoratkaisulla halutaan saavuttaa (liikevaihtoluokittain)

Kyselytutkimuksessa asiakkailta kysyttiin, mitä tavoitteita he asettavat hankintaa tehtäessä ohjelmistotoimittajalle (LIITE A, k16). Taulukko 34. esittää jakauman kyselyn vastauksista liikevaihtoluokittain.

Liikevaihtoluokkien kesken tärkein tavoite oli: nopea ongelmanratkaisukyky (26%). Asiakkaan liiketoiminnan ymmärrys –tavoite oli toiseksi tärkein (26%). Joustavuus palvelussa –vaihtoehto nähtiin kolmanneksi tärkeimpänä (24%). Tiivis yhteistyö vähiten tärkeimpänä (10%).



Taulukko 35. Tavoitteet, joita ohjelmistoratkaisulla halutaan saavuttaa (toimenkuvan mukaan)

Taulukosta 35. nähdään, että toimenkuvilla ei ollut merkitystä vastausten jakaumaan taulukkoon 34. verrattuna.

Eri liikevaihtoluokkien toimenkuvien välillä oli eroa vastauksissa. Alle 50 milj. euron liikevaihdon yritysten keskijohto painotti merkittävimpana saavutuksena liiketoiminnan ymmärrystä ja nopeaa ongelmanratkaisukykyä. Toimihenkilöt painottivat nopeaa ongelmanratkaisukykyä ja joustavuutta. Ylin johto painotti samoja asioita toimihenkilöiden kanssa. Yli 400 milj. euron liikevaihdon yrityksissä keskijohto painotti liiketoiminnan ymmärrystä, mutta toimihenkilöt tiedonkulun tehokkuutta. 50-400 milj. euron yrityksissä toimenkuvilla ei ollut merkitystä vastausten painotuksiin.

4.2 Haastattelut

Haastateltavia rakennusliikkeiden edustajia oli yhteensä neljä ja kukin haastateltiin erikseen (LIITE C). Haastateltaville esitettiin samat kysymykset, mutta haastattelujen aiheen tarkastelu määräytyi haastateltavan toimenkuvan mukaan. Haastattelut on litteroitu ja koottu yhteen tärkeimpien asioiden esille nostamiseksi.

Asiakkaiden odotusarvo palveluun liittyen, kulminoitui haastatteluissa ongelmanratkaisukykyyn ja nopeuteen. Tähän liittyi oleellisena osana ongelman käsittelykyky ja kuunteleminen. Ongelmanratkaisussa painotettiin myös pitkän tähtäimen ongelmanratkaisukykyä, joka eroaa normaaleista tuen palvelupyynnöistä. Ohjelmistotoimittajan pitäisi pyrkiä kestävään kehitykseen ja tarjoamaan ratkaisuja, joissa samat ongelman aiheuttajat ei-

vät toistu. Asiakkaan kehitystoiveiden huomioiminen on tärkeää. Toimittajan on ymmärrettävä ongelmien merkittävyys ja vakavuus. Lisäksi osa haastateltavista painottivat, että alakohtainen tuntemus on tärkeää, jotta voidaan kehittää tehokkaita ohjelmia ja yhteistyö olisi sujuvaa. Erottuminen markkinoilla tapahtuu myös hyvän palvelun kautta.

Hyvä palvelu on henkilökohtaista asiakaspalvelua, jolla on kasvot. Henkilökemioiden on toimittava, jotta asioista voidaan keskustella vapaasti. Yhteydenpitokanavien on oltava kunnossa ja yhteydenottopyyntöihin pitää vastata nopeasti. Toimittajan pitäisi pyrkiä ymmärtämään asiakasnäkökulmaa erilaisissa tilanteissa. Asiakas haluaa, että hänet pidetään ajan tasalla esimerkiksi palvelupyynnöjä ratkaistaessa, koska monesti asioilla on kiire ja asiakkaan on tiedettävä, miten ongelmanratkaisu etenee. Hyvää palvelua on myös toimittajan ammattitaito ja palautteen vastaanottamiskyky. Erilaisissa projekteissa on tärkeää saada suosituksia hyvistä käytänteistä. Hyvä palvelu vähentää asiakkaan työtä. Positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta pitäisi pystyä ottamaan oppia ja toimittajan pitäisi nähdä palaute aina positiivisena, asiakkaan sitoutumisena.

Ohjelmistoilla haetaan liiketoiminnallisia päämääriä. Liiketoiminnan tulosten ennustaminen ja riskien hallinta ovat tärkeässä roolissa. Erilaisten ohjelmistomodulien tarkoitus on tuottaa tehokkuutta ja tarkkuutta. Ohjelmistoilla vaikutetaan lopputulokseen, johon aikaisemman vaiheen menetelmävalinnoilla on vaikutusta. Läpinäkyvän tiedon jakaminen on myös tärkeää kokonaisvaltaisen projektinhallinnan kannalta. Tavoitteiden asettaminen liittyy päämääriin, joita halutaan saavuttaa. Päämääränä voi olla uuden ohjelmiston käyttöönotto, jonka edistymistä asiakas haluaa seurattavan tai se voi kohdistua kehitystarpeisiin, jotka ovat välttämättömiä korjata, jotta tavoitteisiin päästään.

Tavoitteita ei yhdenkään haastateltavan mukaan olla liiketoimintanäkökulmasta määriteltä. Tuotekehitysyhteistyö olisi yksi tärkeimmistä yhteisistä tavoitteista, joihin pitäisi pyrkiä. Tuotekehityksen pitäisi ottaa huomioon asiakkaan ”kipupisteet” ja vastata niihin. Yhteistyö mahdollistaisi molemmin puolista menestymistä. Asiakkaan tahtotila näkyisi tulevaisissa ohjelmistoissa ja samalla asiakas voisi sitoutua toimittajaan tiiviimmin.

Asiakas tarvitsee tukea toimittajalta ohjelmistojen käyttöasteen maksimoinnin ylläpitoon. Kouluttaminen ja käyttötuki ovat asioita, jotka tukevat tätä. Toimittajan on varmistettava yhdessä asiakkaan kanssa, että työn teolle ei ole esteitä, esimerkiksi osaamattomuutta, toimimattomuutta tai vajavuutta ohjelmistojen käyttöoikeuksissa. Suunnitelmallisuus ja ennakoivuus ovat tässä tärkeässä roolissa.

Saavutettavat hyödyt, joita ohjelmistoratkaisulle asetetaan yleisesti ovat toimintavarmuus ja toiminnan sujuvuus. Ohjelmistojen pitää mahdollistaa ajansäästö. Oletusarvona voidaan pitää luotettavan tiedon tuottoa. Toimittajan ohjelmistojen tulisi toimia ydinliiketoiminnan, eli rakentamisen tukena, eikä viedä siltä aikaa. Asiakas määrittää saavutettavia hyötyjä myös käyttäjätyytyväisyyden kautta. Toimittajan on ylläpidettävä tyytyväisyyttä kommunikoimalla asiakkaan kanssa, reagoimalla ja esittämällä ratkaisuehdotuksia.

Tapaamissykli määrittyy kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla. Käyttöotoissa ja käytön alkuvaiheessa sykli on tiheämpi. Toimittajan ja asiakkaan olisi syytä tavata kolme kertaa vuodessa, kun asioita käydään läpi ylätasolla. Mikäli näissä tapaamisissa nousee esiin yhteisiä tavoitteita ja päämääriä, voi pienempi vastuuryhmä tavata asian eteenpäin viemiseksi useammin. Asiakas mielellään tapaa toimittajaa useammin, kun kyse on suhteiden rakentamisesta. Tällöin tapaaminen voidaan järjestää esimerkiksi työpaikan ulkopuolella.

Parannuskohteena haastateltavat näkivät tuotekehityksen; kehitystyö ja kehitettyjen asioiden julkaisu nopeammalla aikataululla. Ohjelmat ovat teknologialtaan vanhoja, joka aiheuttaa suurimman osan ongelmista. Tukipalveluissa pitäisi pyrkiä asiakkaan työn helpottamiseen. Asiakkaalta vaaditut selvitykset pitäisi minimoida. Ohjelmistojen käytettävyyttä ja joustavuutta pitäisi pyrkiä parantamaan. Joustamattomuus ei tue optimaalista toimintaa.

Erottautuminen markkinoilla tapahtuu myös hyvän palvelun kautta. Yhteydenpitokanavien luonti ja ylläpitäminen edesauttavat hyvän palvelun aikaansaamista. Asiakkaalle vastaaminen, selkeä konsepti ja käsitys toimialasta ovat esimerkkejä hyvästä palvelusta, myös läpinäkyvyys toiminnassa asiakaslupausten täyttämisen osalta. Hinnoittelu on myös osa hyvää palvelua. Hinnoittelumallien pitää olla selkeät, reilut, pitää perustua volyymeihin ja on oltava looginen. Toimittaja voisi erottua kilpailijoista myös erään haastateltavan mielestä tuotteiden ominaisuuksilla, jotka selkeästi pienentävät tehtävän työn määrää. Toisen haastateltavan mielestä toimittaja erottautuu kilpailijoista kokonaisratkaisulla ja avoimuudella kaksisuuntaisia rajapintoja kohtaan.

Nykytoiminnan pullonkauloina nähdään haastateltavien mielestä ohjelmistokehitys ja ohjelmistojen joustamattomuus. Ongelmia on toisen haastateltavan mielestä ohjelmistoissa valtavasti ja tämä muodostaa viitekehityksen kaikelle yhteydenpidolle. Ongelmat eivät tunnu ratkeavan ja niiden aiheuttamiin käyttöongelmiin tuhlaantuu liikaa aikaa. Palvelun hyvinä puolina nousi esiin proaktiivinen yhteydenpito asiakkaaseen toimittajan suunnalta. Yhden haastateltavan mielestä myynnissä on erinomaista palvelua, mutta se ei yksin riitä, jos ohjelmistot eivät kehity ja uudenaikaistu. Vanhaan teknologiaan liittyen yksi haastateltava näki positiivisena asiana sen, että vanhassa tuotteessa on mietitty asioita, jotka tukevat suomalaista tapaa laskea ja tuotteessa näkyy pitkä kehitystyön jälki, jota kilpailijoiden tuotteissa ei näy.

Jokainen haastateltava näki toimittajan palveluntarjoajana/ohjelmistotoimittajana (kpl. 2.5.5), joka ei toiminnallaan erotu muista toimittajista. Asiakkaan pitäminen tietoisena asioista, yhteisten tavoitteiden määrittäminen ovat avain suhteen syventymiselle ja tulevaisuudessa toimittaja voitaisiin nähdä ongelmanratkaisijana. Kumppaniksi toimittaja pääsee tuotekehitysyhteistyön kautta. Se vaatisi yhteisten päämäärien määrittämistä ja molemmin puolista sitoutumista ja hyödyn saamista.

4.3 Johtopäätökset

Kyselytutkimus lähetettiin 538 asiakaskontaktille ja vastausprosentti oli 11. Vastausprosentti ei ole kovin hyvä ottaen huomioon, että kyse on asiakkaista. Kappaleessa 2.9 todettiin, että asiakkaiden suhtautumisesta markkinointiviestejä ja kyselyjä kohtaan voidaan päätellä myös asiakassuhteiden terveydentila. Customer Success –strategia on vasta muotoutumassa toimittajan organisaatiossa ja kyselytutkimuksen vastausprosentti osoittaa, että asiakkaiden sitoutumiseen on pyrittävä tulevaisuudessa vaikuttamaan. Yli 400 milj. liikevaihtoluokan vastanneiden osuus oli 10%. Tämä kertoo, että avainasiakkaiden osalta strategiaa ei ole vielä jalkautettu.

Menestyminen ohjelmistomarkkinoilla vaatii erottautumista. Vaihtoehtojen suuren määrän vuoksi, erottautuminen markkinoilla ja asiakaslojaliteetin aikaansaaminen on muuttunut vaikeaksi (De Jong, M., et al., 2015). Customer Success on tärkeä erottautumistekijä markkinoilla, koska kaikki yritykset eivät keskitä liiketoimintaansa asiakkaan menestymiseen. Tuotteet ja palvelut muuttuvat kilpailluilla markkinoilla ennen pitkää samankaltaisiksi. (Mehta et al., 2016) Customer Success –strategian tarkoitus on nimensä mukaisesti luoda menestymistä asiakkaille. Luodakseen menestymistä ympärilleen on toimittajan luotava palvelutoiminnalle pohja menestymisen luontiin. Strategian jalkauttamisen esteenä voi olla ristiriita toimittajan ja asiakkaan mielikuvissa (kpl. 2.5.4). Monesti yritykset pystyvät määrittämään tahtotilan, johon strategialla pyritään, mutta eivät pysty tunnistamaan toimintansa nykytilaa asiakkaan näkökulmasta. Selvittääkseen miten toimittaja voi luoda menestymistä asiakkailleen, täytyy ensin luoda todellinen kuva tämän hetken palveluiden nykytilasta ja sijoittumisesta markkinoilla.

Tutkimuksessa havaittiin, että toimittajan tuotteet itsessään ovat hyviä, monipuolisia ja sisältävät hyviä toimintoja, mutta palvelun joustavuus, teknologian nykyaikaisuus ja hinta eivät tue erottautumista markkinoilla. Haastattelut tukivat kyselytutkimuksessa saatuja havaintoja ja vastasivat tarkemmalla tasolla syitä joustamattomuuteen, teknologiaan ja hintaan kilpailutekijänä. Mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä suuremmat volyymit. Hinnoittelumallien on tuettava hankintaa ja sen on oltava reilu, volyymit huomioonottava. Joustamattomuus tuotteissa perustui ominaisuuksiin, jotka tämän hetkessä toimintamallissa aiheuttaa ”pullonkauloja” prosessitehokkuuteen. Vanha tuote voi olla hyvä ja sisältää toimintoja, jotka auttavat työntekijää työssään, mutta vanha teknologia voi aiheuttaa isoja ongelmia toistuvien korjauspyyntöjen ja vikadiagnostiikan kautta. Pahimmillaan tämä aiheuttaa tilanteen, joka työllistää asiakasta. Näin ollen ratkaisu, jonka olisi luotava menestymistä, aiheuttaa asiakkaan tulon menetystä.

Tutkimus osoitti, että kilpailijoiden vahvimpia kilpailutekijöitä markkinoilla ovat edullinen hinta, tuotteiden toiminnot ja teknologia. Suurin osa vastanneista kuitenkin painotti, että kilpailijat eivät erotu millään mainitulla tavalla toimittajasta. Näitä tietoja toimittaja

voisi hyödyntää kilpailustrategian määrittämisessä. Toimittajan olisi syytä keskittyä tutkimuksessa esiin nousseiden erottautumistekijöiden vahvistamiseen palveluissa ja ohjelmistoissa.

Hesket:in (1997) mukaan liiketoiminnan kannattavuus, tuloksen kasvu syntyvät uusintaostoista tyytyväisten asiakkaiden kautta. Asiakastyytyväisyys tuottaa asiakasuskollisuutta ja halua ostaa lisää, koska palvelulla tuotetaan heille arvoa. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata erilaisilla kyselyillä, esimerkiksi CSAT-mittauksella, mutta tässä tutkimuksessa asiakastyytyväisyyden mittarina pidettiin referenssihalukkuutta. Tutkimustulokset kertoivat halusta suositella toimittajan tuotteita muille rakennusliikkeille, NPS:n ollessa 25,4 (kpl 3.2.2), mutta myös neutraaliudesta suosittelulle. Vertailukohtana voidaan pitää Coleman Parkes:in 2013 tekemää tutkimusta operaattoreille, joiden NPS oli haastatteluiden mukaan -3,2. (Löytänä et al., 2014, s. 58) Jatkokysymyksillä pyrittiin selvittämään syitä suositteluun ja sen esteitä. Huomattiin, että yli puolet vastanneista olivat jo suosittelleet toimittajaa. Vahvimpia suosittelijoita olivat ylin ja keskijohto.

Porautumalla syntysyihin ja tiedustelemalla mahdollisia esteitä saatiin esille myös tärkeitä mitattavia tekijöitä. Selkeimpänä syynä suosittelulla oli ohjelmistojen tehokkuus, palvelun joustavuus ja liiketoimintahyödyt. Mielenkiintoiseksi suosittelun syiden tarkastelussa nousi palvelun joustavuus –syy, joka kuitenkin erottautumistekijänä ei saanut painotusta. Tähän voi vaikuttaa se, että ohjelmistojen joustavuutta ja palvelun joustavuutta ei eritelty kysymyksessä. Haastatteluissa tämä ero nousi selkeästi esille; myynnin toiminta voi olla asiakkaan mielestä asiakaskeskeistä, mutta muut organisaatiotahot eivät toimi samalla tavalla. Tähän toimittajan kannattaa syventyä, selvittämällä ovatko kaikki organisaatiotahot tietoisia strategiasta.

Kanssakäyminen toimittajan eri tahojen kanssa voi olla joustavaa ja yksi syy suositteluun, vaikka ohjelmisto ei olisi joustava ja aiheuttaisi prosesseihin tehottomuutta. Tutkimuksessa nousi esiin, että asiakaspalvelu oli vähiten vaikuttava syy suosittelulle. Huomattavaa oli, että toimihenkilötasolla asiakaspalvelua painotettiin, mutta johtotasolla ei. Toimittajan kannattaisi selvittää organisaation sisällä mistä tämä johtuu, esimerkiksi palveluiden tuottavuuden mallin avulla. Customer Success –filosofian jalkauttaminen ei ole täysin onnistunut, mikäli ihmisten asenteet eivät tue strategiaa ja tämä heijastuu asiakasrajapintaan negatiivisesti. Johtotasolla liiketoimintahyödyt nousivat esiin ja kertovat CS-strategian osittaisesta onnistumisesta. Syyt suosittelun esteelle olivat osittain odotettuja. Tärkeänä esiin nousseena syynä oli, että suosittelulla ei ole varsinaista estettä vaan, ettei tilannetta suosittelulle ole tullut vastaan. Tähän toimittaja voisi vaikuttaa panostamalla referenssimarkkinointiin.

Asiakaskokemus syntyy asiakaspolun ja asiakkaan kokeman arvon yhteisvaikutuksesta. Toimittajan ja asiakkaan suhteen laatu on suorassa suhteessa investointihalukkuuteen. Suhteen laatuun vaikuttaa asiakaskokemus, joka syntyy joka päiväisestä kanssakäymisestä toimittajan kanssa. Edullinen hinta, hyvä tuote ja palvelu eivät kilpailutekijöinä enää

riitä. Tänä päivänä kilpailuetu luodaan asiakaskokemuksella (Kurvinen et al., 2016, s. 102) Kuten kappaleessa 2.5.4 todettiin: ymmärtääkseen asiakaskokemusta on toimittajan ymmärrettävä, miten asiakas käyttää palveluita.

Customer Success luodaan tiiviillä yhteistyöllä ja päämäärätietoisella toiminnalla yhdessä asiakkaan kanssa. Tutkimus kuitenkin osoitti, että halukkuus tiiviille yhteistyölle jakaantuu puoliksi. Pienten yritysten ylimmän johdon ja isojen yritysten keskijohdon yhteistyöhaluttomuus todisti, että suhdetta näiden asiakkaiden kanssa pitää syventää ja asiakkuusohjelmissa pitää keskittyä asiakkaan sitouttamiseen. Ilman yhteistyöhalua, ei voida luoda menestymistä. Suurten yritysten ylin johto halusi tiivistä yhteistyötä. Tämä on lopputulemaa asiakkaiden kanssa vietetystä ajasta ja account plan:ien onnistumisesta.

Kyselyssä toimittaja nähtiin ohjelmistotoimittajana, joka on luotettava, prosessorientoitunut, mutta yksi monista. Haastattelussa toimittaja nähtiin palveluntarjoajana/ohjelmistotoimittajana. Tämä antaa selkeän kuvan asiakkaan näkemyksestä toimittajasta ja voidaan todeta, että toimittajan on panostettava asiakassuhteiden kehittämiseen, jotta kilpailijoista voidaan erottautua. Asiakkaan näkemystä voi toimittaja parantaa aikaisemmin mainitulla sitouttamiseen, asiakaskokemukseen ja asiakkaan kokemaan arvoon keskittyvällä palvelutoiminnalla. CS-strategian kannalta tärkeää oli, että ylin johto näki kyselyssä toimittajan myös kumppanina. Kumppanuuden edellytys saatiin selville haastattelussa ja niitä olivat yhteiset tavoitteet ja yhteistyöprojektit, jossa molemmien puolinen hyöty on sidottu päämäärään. Ristiriita vastauksissa huomattiin niiden osalta, jotka eivät halunneet yhteistyötä. Keskijohdossa olevat henkilöt, jotka eivät halunneet yhteistyötä näkivät toimittajan kuitenkin kumppanina. Yli kaksi kolmasosaa ei-vastaaajista näkivät toimittajan ohjelmistotoimittajana.

Tutkimuksessa haluttiin tietää, oliko tiivistä yhteistyötä halunneille asetettu yhteisiä tavoitteita. Tuloksista nähtiin, että tavoitteita oli asetettu ja tällä voidaan olettaa olevan vaikutusta myös yhteistyöhalukkuudelle. Haastateltavien osalta yhteisiä tavoitteita ei kuitenkaan oltu määritelty. Toimittajan kannattaa avainasiakkaita hoitaessa ottaa tämä huomioon. Yhteisten tavoitteiden määrittäminen täytyy olla osa systemaattista asiakkuuden hoitoa. Kappaleessa 2.5.1 todettiin, että käyttöönottovaihe on kriittinen arvon luonnin kannalta. Yhteistyön alku määrittää asiakassuhteen suunnan. Käyttöönottovaiheen toiminnan merkitystä yhteistyöhalukkuudelle haettiin kysyttäessä asiakkaan näkemystä tarpeen määrittämisestä ja kuvaamisesta. Vastausten jakauma osoitti, että toimittajan pitäisi asiakassuhteen alkuvaiheessa panostaa enemmän arvonluontiin yhteistyöhalun lisäämiseksi.

Menestymistekijöitä saatiin selville tutkimuksessa yhteistyön merkitykseen liittyvällä kysymyksellä. Vastajat painottivat, että toimittajan ohjelmistoilla johdetaan omaa toimintaa ja yritystä paremmin. Toimenkuvalla oli iso merkitys vastausten jakautumiseen. Ylimmän johdon näkemys todisti strategian onnistumisen ja he näkivät liiketoimintahyödyt tärkeänä yhteistyön tuomana hyötynä. Keskijohdon näkemykseen tulisi toimittajan pyrkiä

toiminnallaan vaikuttamaan, koska suurin osa vastauksista painottui yhteistyön merkittömyyteen liiketoiminnassa. Ohjelmistoratkaisun selkeitä hyötyjä olivat yhdenmukaisen toimintatavan mahdollistaminen tehokkuuden luojana yksittäisiin osa-alueisiin ja koko rakentamisen prosessiin. Nämä ovat mitattavia asioita, jotka kertovat asiakkaiden tahtotilasta. Ne ovat tärkeitä ydintoimintaan vaikuttavia menestystekijöitä, joita myös markkinoinnin kannattaisi käyttää hyödyksi.

Tulosten perusteella ohjelmistotoimittajaa voidaan pitää merkittävänä apuna vastaajien työssä. Tutkimuksessa saadut vastaukset todistavat, että toimittajalla on tärkeä rooli asiakkaan työssä. Kyselytutkimuksen ja haastatteluiden kautta saatiin selkeät kehitysehdotukset palveluun liittyen. Molempien tutkimustapojen vastaukset keskittyivät ohjelmistojen kehitykseen ja tuotekehityksen nopeuteen. Palvelualltius ja –nopeus todettiin olevan kunnossa ja näin ollen tukivat CS-strategian onnistumista. Keskihajon vastauksista esiin nousi tiedonkulun parantaminen ja toimihenkilötason osalta palvelulupauksista kiinni pitäminen. Tämä voidaan katsoa osittain liittyvän tuotteiden kehittämiseen liittyväksi.

Kun asiakkaalla ja toimittajalla on molemmilla yhteinen panos päämäärän saavuttamisen suhteen, syntyy menestymistä. Kurvinen et al., (2016) toteaa kirjassaan, että toimittajan mittarit määrittävät strategian mahdollisuudet toteutua, sillä se mitä ei voida mitata, ei voida johtakaan.

Tärkeimpinä mitattavina asioina tutkimuksessa nousi esiin tehokkuus, jota voitaisiin mitata esimerkiksi laskentakohteiden läpimenoajalla. Käyttöongelmien mittaamista pidettiin myös tärkeänä, esimerkiksi kuinka paljon tukipyyntöjä esiintyy asiakkaalle kuukausitasolla ja mihin liittyen. Käyttöasteen mittaaminen nousi haastatteluissa ja osittain kyselyssä tärkeäksi mitattavaksi asiaksi. Näiden mittareiden asettaminen on arvon luonnin kannalta merkityksellistä. Asiakkaat haluavat mitata investoinnille asetettuja tavoitteita ja aloite näiden asettamiselle on synnyttävä toimittajalta. Asiakkaan näkökulma toimittajan palveluista oli selkeä. Tärkeimmäksi tätä kuvaavaksi asiaksi nostettiin toimittajan Help Desk:in tehokkuus ja nopeus.

Help Desk on reaktiivinen osa yrityksen palvelutoimintaa ja vastausten painottuminen tähän osoittaa, että muilla osa-alueilla on paljon kehittämistä. Proaktiivinen toiminta ei noussut yhdessäkään liikevaihtoluokassa kuvaavaksi tekijäksi. Customer Success –filosofia perustuu proaktiivisuuteen, joka pyrkii vähentämään Help Desk:iin tulevia palvelupyyntöjä. Tähän toimittajan olisi pyrittävä ja toimintaa pitäisi kohdentaa tämän aikaansaamiseksi. Lisäksi ylimmän johdon vastauksista huomasi, että asiakaslähtöisyyttä pitäisi parantaa asiakasrajapinnassa. Tämä vastaus tukee myös aikaisempia havaintoja.

Ohjelmistojen käyttöön liittyen saatiin selville, mitkä taktiset asiat ovat käyttäjille tärkeitä. Tehokkuus, tiedon jakaminen ja yksityiskohtien selkeä hahmottaminen nousivat tärkeimmiksi käyttöön liittyviksi asioiksi. Ohjelmiston tärkeimmiksi ominaisuuksiksi

vastaajat nostivat virheiden määrän pienentämisen, tiedon jakamisen ja virtaamisen projektin läpi. Näiden tietojen avulla voidaan kohdentaa markkinointiviestintää. Tutkimuksen tärkeä osuus liittyi valintakriteereihin, joita asiakkaat asettavat toimittajalle ohjelmistovalintaa tehdessään. Kyselyn vastaajien ohjelmisto-ostopäätöksissä tärkeimpänä pidettiin helppokäyttöisyyttä, nykyaikaista teknologiaa ja sen tuomaa helppokäyttöisyyttä. Yksi painotusta saaneista kriteereistä kohdistui toimittajan ohjelmistojen esille tulleisiin ominaisuuksiin, eli tiedon kulun tehokkuus.

Mielenkiintoinen havainto oli, että hinta oli tärkeämpi valintakriteeri suhteessa muihin hyötyihin, vaikka edullisuus itsessään ei olisi tärkein valintakriteeri. Haastattelussa saatiin hinnoittelun merkitykseen valintakriteerinä täsmennystä. Hinta on tärkeä kilpailutekijä ja vaikuttaa valintaan tilanteessa, kun useampaa toiminnollisuuksiltaan samanlaista toimittajaa verrataan. Hinnan merkitys kasvaa volyymien kasvaessa ja on näin suorassa suhteessa yrityskokoon. Tärkeimpinä valintakriteereinä pidettiin asioita, joita toimittajan täytyy ottaa tuotekehityksessä huomioon, mikäli asiakaskokemusta halutaan parantaa ja saavuttaa edellytykset CS-strategian toiminnalle.

Asiakkaan tavoitteet ohjelmistohankinnalle saatiin selville tutkimuksesta. Tavoitteina nähtiin nopea ongelmanratkaisukyky ja asiakkaan liiketoiminnan ymmärrys. Joustavuus palvelussa nousi myös tärkeäksi asiaksi. Haastattelut tukivat kyselyssä saatuja tuloksia ja niihin saatiin täsmennystä. Asiakkaat odottavat hyvältä palvelulta ongelmien nopeaa ratkaisemista ja siihen liittyä oleellisesti niiden käsittelykyky ja kuunteleminen. Ongelmanratkaisukyky ei rajoitu pelkästään siihen hetkeen, jolloin tilanne on akuutti. Toimittajan on ratkaistava ongelmia koskien pidempää aikaväliä. Tällainen ongelmanratkaisukyky tarvitsee toimiakseen palvelun joustavuutta, jossa ohjelmistoja kehitetään vähentämään palvelupyyntöjen määrää.

Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen puolestaan takaa sen, että palvelua pystytään kehittämään suuntaan, joka vähentää asiakkaiden työtä ja mahdollistaa menestymisen. Helvey, (2016) kertoo, että avain asiakaspysyvyyteen ja asiakastyytyväisyyteen löytyy hyvin suunnitellun tuotteen ja asiakaskokemuksen yhteisvaikutuksesta. Varmistuakseen, että kehitetty tuote vastaa asiakkaiden odotuksia, on toimittajan luotava asiakaskokemuksesta vastaava ryhmä, joka keskittyy luomaan kaksisuuntaisia palautekanavia liittyen tuotekehitykseen.

5. YHTEENVETO

5.1 Päätulokset

Tämän päivän ohjelmistomarkkinoilla ei voida saavuttaa kasvua ilman, että olemassa olevat asiakkaat kokevat saavansa toimittajan palveluilla arvoa. Asiakkaan kokema arvo on hyötyjen ja uhrauksien suhde, johon toimittajan on toiminnassaan pyrittävä vaikuttamaan. Palveluiden kehittämisen lähtökohta on asiakasarvo (Martinsuo et al., 2014). Toimittajan on jatkuvasti tarkkailtava asiakassuhteen tilaa, jotta asiakas pysyy oikealla polulla (customer journey). Asiakkaan kokeman arvon ja asiakaspolun yhteisvaikutuksena syntyy asiakkaalle subjektiivisesti koettu asiakaskokemus (CX). Asiakaskokemus on asiakkaiden ”saappaisiin astumista”, joka on edellytyksenä, mikäli Customer Success –filosofialla halutaan onnistua. Asiakas haluaa yksinkertaisen, toimivan asiointikokemuksen ja mahdollisuuden seurata reaaliaikaisesti asiointinsa etenemistä, saada asiat kerralla kuntoon, nopeasti (Kurvinen et al., 2016. s.107).

Digitalisaation aiheuttama tilaaja-toimittajasuhteen muuttuminen pakottaa palveluntuottajat keskittämään toimintatapansa uusasiakashankinnasta olemassa olevien asiakkaiden hoitamiseen. Perinteinen asiakaslähtöinen toimintatapa ei ole riittävä erottautumistekijä markkinoilla, vaan liiketoiminnassa on tähdättävä asiakkaan menestymiseen. Digitalisaatiota oikealla tavalla hyväksikäyttämällä ohjelmistoyritys voi luoda uusia toimintamalleja. Nämä tukevat asiakaskeskeisyyttä ja luovat uudella tavalla tuottavuutta kaikille osapuolille. Asiakkaan menestymiseen tähtäävä liiketoimintamalli – Customer Success on ylhäältä alas johdettava toimintamalli, joka vaatii kaikkien sitoutumista ja perustuu koko toimittajaorganisaation tapaan ajatella asiakaskeskeisyyttä uudesta näkökulmasta.

Tämän työn päämääränä oli selvittää mitä Customer Success –filosofia tarkoittaa ja mikä on ohjelmistotoimittajan rooli asiakkaan menestymisen luojana? Tutkimustuloksena syntyi kokonaisvaltainen käsitys siitä, mitä toimittajan eri organisaatiotasoissa tulee strategian onnistumisen eteen tehdä. Asiakkaat määrittävät menestymisen oman liiketoiminnan ja työnsä kautta. Ohjelmistoilla pystytään optimoimaan asiakkaan ydinliiketoimintaan liittyvät prosessit. Palvelun on keskityttävä löytämään mahdollisia puutteita yhteistyössä proaktiivisesti. Toimittajalta odotetaan ongelmanratkaisijan roolia ja suosittelijana toimimista parhaiden käytäntöjen löytämiseksi.

Toimittajalla on mahdollisuus päästä asiakkaiden kumppaniksi antamalla asiakkaille mahdollisuus vaikuttaa käyttämiinsä ohjelmistoihin tulevaisuudessa. Tuotekehitysyhteistyöllä voidaan varmistaa asiakkaiden tahtotilan näkyminen ohjelmistoissa ja sitouttaa asiakas toiminnan keskiöön. Toimittajan rooli menestymisen luojana on ohjelmistojen ja palvelun kehittämisessä asiakaskokemusten mukaisesti. Toimittajan on pyrittävä luomaan tapaamisilla ja keskusteluilla pohja yhteistyölle. Osittainen yhteistyöhaluttomuus

tutkimuksessa osoitti, että asiakkaat eivät osaa vaatia tiivistä yhteistyötä, jos sen mahdollisuutta ei olla heille esitetty. Yhteistyölle on määritettävä yhteiset tavoitteet ja niitä on seurattava. Palvelulupausten asettaminen ja niiden lunastaminen ovat avain sitouttamiseen.

Asiakkaiden tavoitteet muodostuvat prosessitehokkuuden ja tarkkuuden ympärille. Toimittajan on tunnistettava asiakaskohtaiset ”kipupisteet” ja tarjottava niihin toimiva ratkaisu. Toimittajan on määritettävä yhdessä asiakkaan kanssa selkeät tavoitteet läpinäkyvyyden ja toiminnan tehokkuuden aikaansaamiseksi. Tämä vaatii toimittajalta yhteydenpitokanavien luontia ja niiden ylläpitoa. CS-filosofiaa ei pystytä jalkauttamaan, mikäli ydintuote ei ole kunnossa. Ohjelmistoteknologian on tuettava ongelmavapaata käyttöä. Nykyaikaisella teknologialla on oleellinen osa proaktiivisen palvelutoiminnan takaajana, kun taas vanhentunut teknologia vaikuttaa negatiivisesti yrityksen imagoon ja työllistää asiakasta.

Customer Success:lla pyritään vähentämään poistumaa, kasvattamaan olemassa olevien sopimusten kokoa, sekä parannetaan asiakaskokemusta. (Mehta et al., 2016, s.25) Tämä onnistuu keskittämällä toiminta olemassa olevien asiakkuuksien hoitamiseen, määrittämällä tavoitteet, lunastamalla asiakaslupaukset ja asiakkailta tulevan tiedon kautta tunnistamaan ongelmat ennen kuin ne syntyvät. Asiakkaan menestyessä toimittaja menestyy. (Mehta, et al., 2016)

Customer Success –filosofia on käsitteenä uusi, eikä se vielä ole yleisesti käytössä oleva operatiivista toimintaa ohjaava toimintamalli monessakaan suomalaisessa ohjelmistoyrityksessä. Filosofia on kuitenkin toimivaksi tunnustettu malli suurimpien amerikkalaisten ohjelmistoyritysten keskuudessa. Vaikka monikaan suomalainen yritys ei tunnista CS-filosofiaa terminä, sen päämäärään moni ohjelmistoyritys tähtää kuitenkin toiminnassaan. Asiakaskokemusjohtajat, asiakaspalvelupäälliköt tekevät näissä ohjelmistoyrityksissä samoja asioita, joihin Customer Success Management:illa halutaan vaikuttaa.

Customer Success:in tutkimisen teki haastavaksi termin sisältävän kirjallisuuden rajallinen määrä. Tieteellisiä artikkeleita aiheesta on olemassa vielä vähemmän. Rinnastettavaa kirjallisuutta löytyy muun muassa asiakaskokemukseen, asiakasarvoon ja asiakaspolkuun liittyen. Ne eivät kuitenkaan vastaa kysymykseen, mitä CS on. Näiden asioiden sisällyttäminen kontekstiin on tärkeää. Niillä mahdollistetaan CS-strategian onnistuminen, mutta on tärkeää huomioida, että ne eivät ole synonyymeja keskenään. Customer Success on edellä mainittujen asioiden lopputulema, päämäärä, joka on syytä koko yrityksen tiedostaa.

Kirjallisuuskatsauksessa pyrittiin luomaan kokonaisvaltainen kuva Customer Success –filosofiasta. Työn tulosten pohjalta yritys pystyy tekemään johtopäätöksiä, luomaan toimintamalleja ja sen avulla voidaan avata strategian päämäärä yrityksen henkilöstölle.

Tutkimustuloksien perusteella huomattiin, että ohjelmistoyritys ei pysty pelkällä strategiaan tähtäävällä asiakaspalvelulla ja yrityskulttuurin muutoksella ajamaan strategiaa läpi. Tuotekehityksen rooli strategian onnistumisessa on kriittinen. Yrityksen on saatava tuoteportfolio kuntoon, ennen kuin strategiaa voidaan kokonaisvaltaisesti hyödyntää. Tämä ei kuitenkaan poissulje tuotekehityksen ulkopuolella tehtävän työn merkitystä kulttuuri-muutoksessa.

Menetelmävalinnat osoittautuivat oikeiksi. Kyselytutkimuksella ja haastatteluilla saatiin luotua kokonaiskuva ohjelmistotoimittajan roolista asiakkaan menestymisen luojana ja toiminnan nykytilasta. Haastattelujen määrä tuntui aluksi pieneltä, mutta osoittautui tähän työhön riittäväksi. Haastateltavien eri toimenkuvista riippumatta määritelmät, tarpeet ja ”kipupisteet” olivat samankaltaisia. Tämä johtuu varmasti siitä, että haastateltavat olivat kaikki saman liikevaihdon yrityksiä. Eri liikevaihtoluokkien haastatteluilla olisi voinut syventää tutkimusongelmaan vastaamista.

Uskottavuutta puoltavat seikat:

Salesforce on käyttänyt Customer Success –filosofiaa liiketoimintastrategiana vuodesta 2005 lähtien. Liikevaihto on kehittynyt tuona aikana 176 milj. eurosta noin 10,5 miljardiin euroon. Yritys hankki vuonna 2005 uusia asiakkaita tehokkaasti, ongelmana oli, että asiakaspoistuma oli 8% kuukaudessa. Ilman uutta strategiavalintaa yritystoiminta ei olisi kehittynyt edellä mainitulla tavalla. Toistuvaismaksuihin perustuvassa SaaS –liiketoiminnassa menestyvän yrityksen perustana on olemassa olevien asiakkaiden euromääräisen arvon kasvattaminen. (Mehta et al., 2016 s.5-6) Poistuman pienentäminen, asiakkaiden korkea pysyvyys-% ja lisämyynti olemassa oleville asiakkaille ovat pilvipalvelua tarjoavan ohjelmistoyrityksen tärkeimmät seurattavat tekijät arvon kasvattamisen taustalla.

On tärkeää huomioida, että nämä pilvipalvelunliiketoiminnan lainalaisuudet toimivat yrityksen kokoluokasta, markkinasta, tarjottavasta palvelusta riippumatta. Yksikään yritys ei voi kasvaa, mikäli hankitusta sadasta asiakkaasta, kahdeksan irtisanoo palvelun, joka kuukausi. Kustannusten tarkasteleminen puoltaa teoriaa, koska uusasiakashankintaan investoitujen kustannusten takaisin saaminen kestää keskimäärin yli vuoden.

Uskottavuuden epävarmuustekijät:

Tieteellisen kirjoituksen lähdemateriaali kuvaa pääosin Customer Success –filosofian käytännön toimenpiteitä isojen organisaatioiden toimintamallien kuvauksilla. Pienemässä yrityksessä organisaatorakenne ei taivu kyseisiin malleihin. Suoraa kirjallisuudesta ei pystytä tällöin kopioimaan eri vastuualueita, toimintajakoa ja organisaatiomalleja. Pienen yrityksen on käytettävä niin sanottua ”hybridimallia” toimeenkuvien ja vastuiden osalta. Tällä mallilla tarkoitetaan sitä, että osa kirjallisuudessa kuvatuista Customer Success Managereiden vastuualueista kuuluu myyntiorganisaatiolle.

Optimaalisessa Customer Success –organisaatiossa Customer Success Managerit keräävät tiedon asiakaskokemuksista, viettävät aikaa asiakkaiden kanssa löytääkseen asiakkaiden mahdollisia epäjatkuvuuskohtia ja toimivat datan analyysoijina raportoiden löydöksistä myynnille, tuotekehitykselle ja johdolle. Myynnin tehtävänä on olla sopimusyhteyshenkilöinä, jotka kerätyn datan perusteella poimivat ostosignaalit ja tekevät kaupan. Pienemmissä 20-30 henkilön yrityksissä tämä ei ole mahdollista. Myynnillä on näissä yrityksissä isompi vastuu asiakkuudenhoidosta ja kehittämisestä. Customer Success Managerien vastuualueena on asiakaskokemuksen parantaminen ja lisämyynnin mahdollistaminen tästä syntyvän asiakastytyvyyden kautta. Tämä toimintamalli muuttuu yrityksen kasvun myötä.

On tärkeää ottaa pohdinnoissa huomioon myös olemassa olevat markkinat. Suomen markkinoilla toimivien yritysten kasvupotentiaalille on olemassa raja, kun kasvua haetaan olemassa olevista asiakkaista. Yritys ei voi keskittää koko toimintaansa olemassa oleviin asiakkaisiin kasvaakseen. Pienten ohjelmistoyritysten haasteena ovat resurssien johtaminen ja työn suunnittelu niin, että poistuma pysyy mahdollisimman pienenä, mutta uusia asiakkaita hankitaan tehokkaasti, koska uudet asiakkaat ovat kasvun edellytys markkinoiden ollessa rajalliset. On tärkeää huomata, että pienillä markkinoilla, pienten potentiaalisten asiakkaiden lukumäärä on huomattavasti isompi, kuin keskisuurten. Toimittajan on kehitettävä tuotteitaan sopivaksi myös näille asiakkaille.

Yllämainitut asiat aiheuttavat yritykselle haasteita, koska pienten asiakkaiden tarve voi olla hyvinkin erilainen ohjelmistojen suhteen, kuin keskisuurten ja isojen. Tämä on otettava huomioon yhteydenpitokanavien suunnittelussa. Samoja asioita ei voi, eikä kannata tarjota kaikille. Näiden asioiden suunnittelussa on otettava huomioon yrityksen kilpailustrategia. Yrityksen ei ole kannattavaa yrittää olla kaikille liikevaihtoluokille paras vaihtoehto ja miellyttää kaikkia asiakkaita. Tämän kaltainen toiminta johtaa Customer Success –filosofian epäonnistumiseen.

Iso markkinaosuus keskisuurissa ja isoissa asiakkaissa tuottaa kasvua tiettyyn pisteeseen asti. Yrityksen on kaikesta huolimatta tärkeää toimia Customer Success –toimintamallin mukaisesti, koska avainasiakkaiden ylläpitäminen, kehittäminen on silti tärkeä pohja kehittämistyölle, kasvuille ja takaa loppujen lopuksi toiminnan jatkumisen.

5.2 Jatkokehitysehdotukset

Tutkimus käsitti liikevaihtoluokkien ja toimenkuvan lisäksi tehtäväkentän. Jatkotutkimuksella yrityksen kannattaisi selvittää tutkimustulosten pohjalta asiakastytyvyyttä eri toimintojen käyttäjien keskuudessa. Tästä yritys saisi tärkeää tietoa tuotekehitykseen ja liiketoiminnan kehittämiseen tuotteiden näkökulmasta. Lisäksi tutkimustuloksista saa selville asiakaskontaktoinnin aktiivisuusastetta eri liikevaihtoluokkiin, joka tästä tutkimuksesta rajattiin pois. Tämä kannattaisi käydä läpi CSM-tiimin ja myynnin kanssa. Toimittajan kannattaisi jatkaa haastattelujen tekoja avainasiakkaiden parissa. Haastatteluissa

huomattiin asiakkaiden avoin asenne ja jokaisessa haastattelussa saatiin selville kriittisiä palveluun liittyviä kehityskohteita.

Yrityksen kannattaisi ottaa palvelujen laatuun liittyen CSAT-asiakastytyväisyysmittaukset käyttöön. Sen avulla voitaisiin mitata tyytymättömyyden syitä lyhyellä aikavälillä (questback www-sivusto <www.questback.fi>, 31.10.2018). Avainasiakkaiden osalta pitäisi laskea LTV ja sen avulla kohdentaa palvelutoimintaa. Tämä auttaisi priorisoimaan ja tunnistamaan kasvupotentiaalia olemassa olevien asiakkaiden osalta. Asiakkaiden päätöksentekoprosessin kannalta olisi tärkeää selvittää myös siihen johtava ostopolku, joka liittyy oleellisesti kappaleeseen 2.5.2.

Asiakaskokemuksen mittaamisen pitäisi olla säännöllistä. Kappaleessa 2.5 puhuttiin asiakaskokemuksesta ja sen tärkeydestä Customer Success –filosofian mahdollistajana. Kurvinen ja Seppä (2016) toteavatkin kirjassaan: ”asiakaskokemus on yrityksen tärkein johdettava prosessi”. Nettosuositeluindeksi (NPS) on tyypillisin tapa mitata asiakaskokemusta (kpl. 3.2.2). Asiakkaat pitäisi saada markkinoimaan toimittajan tuotteita, eli auttamaan toimittajaa saamaan uusia asiakkaita ja säilyttämään vanhoja. Onnistuessaan se alentaa asiakkaan hankintakustannuksia, kasvattaa asiakkaiden elinkaariarvoa ja osuutta asiakkaan budjetista, pienentää asiakaspalvelukuluja ja pienentää poistumaa. Sitä ei pitäisi käyttää asiakastytyväisyyden korvikkeena, vaan sillä pitäisi johtaa toimintaa. (Kurvinen et al., 2016. s.29, 102) Mitattavia kohteita ovat muun muassa:

- asiakaspalvelun vastausviive
- ratkaisuaajat palvelupyynnöille
- kohtaamisen jälkeinen kokemus
- kokonaiskokemus palvelusta
- saako asiakkaat oikeaa palvelua, oikeasta kanavasta sopivaan aikaan (Kurvinen et al., 2016. s.29)

Täytyy muistaa, että NPS-mittauksen tuloksien jälkeen on tärkeää kontaktoida asiakkaat välittömästi, sanoo Löytänä et al., (2014). Vastaamiseen voi vaikuttaa tunnetila ja malli ei myöskään yksinään osoita, missä vaiheessa prosessia tapahtuvat onnistumiset tai epäonnistumiset, toteaa Filenius, M., (2015). Nämä pitää selvittää soittamalla asiakkaalle. Haastatteluja pitäisi tehdä nykytilan kartoitukseen liittyen sisäisesti. Olisi tärkeää saada kokonaiskuva henkilöstön strategian sisäistämisestä. Haastatteluja tai keskusteluja pitäisi käydä myös eri liikevaihtoluokkien asiakkaiden kanssa, jotta nykytoiminnasta saataisiin tämän työn tutkimusten lisäksi enemmän tietoa. Lisäksi tietoa saataisiin eri liikevaihtoluokkien tahtotiloista.

LÄHTEET

Adam Fisher, Bob Goodman, Byron Deeter, David Cowan, Ethan Kurzweil, Felda Hardyman, Jeff Epstein, Jeremy Levine, Kent Bennett, Peter Lee, Siddarth Nautiyal, “Subu” S.V., Trevor Oelschig, & Umesh Padval, 2012, 10 Laws Of Cloud Computing. Saatavilla:

<https://bvp.app.box.com/v/10lawsofcloudcomputing>. Viitattu: 14.8.2018

Alasuutari, P., Laadullinen tutkimus, Gummerus kirjapaino, Jyväskylä, 1999

Almquist, E., Cleghorn, J., Sherer, L., Harvard Business Review: The B2B Elements of Value: How to measure – and deliver – what customers want - artikkeli, 2018. Saatavilla: <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value>. Viitattu: 11.11.2018

Asiakas ja asiakkuus – Mitä Suomessa mitataan? Helsinki. 2018. Saatavilla: <https://www.hakanen.eu/blog/2015/07/asiakas-ja-asiakkuus-mita-suomessa-mitataan/>. Viitattu 10.7.2018

Blanchard, K., Leading at a Higher Level: Revised and Expanded edition, BMC, New Jersey, 2010

Carpenter, R., Evergage, 2014, How To Calculate Customer Retention. Saatavilla: <https://www.evergage.com/blog/how-calculate-customer-retention/>. Viitattu 10.7.2018

De Jong, M., van Dijk, M., Disrupting Beliefs: A new Approach to Business-model Innovation, 2015. Saatavilla: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/disrupting-beliefs-a-new-approach-to-business-model-innovation>. Viitattu: 13.10.2018

Farah, Barry, S., Customer Success, Beyond Customer Service To The Spirit of Enterprise Throughout the Ranks, Baron Books, United States Of America, 1998.

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

Geehan, S., The B2B Executive Playbook, The Ultimate Weapon for Achieving Sustainable, Predictable and Profitable Growth, Clericy Press, Cincinnati, OH, 2011

Golden, J., Effective Customer Success Execution. LandNExpand, LLC, United States Of America, 2015

Grönroos, C., Nyt kilpaillaan palveluilla, WS Bookwell Oy, Porvoo, 2000

Grönroos, C., Palvelujen johtaminen ja markkinointi, Talentum Media Oy, Helsinki, 2015

Heikkilä, T., Kvantitatiivinen tutkimus, 2014, s. 6-7. Saatavilla:

<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Viitattu: 6.10.2018

Hesket, J., L., Sasser, W., Jr., Schlesinger, L., A, The Service Profit Chain, How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value, A Division of Simon & Schuster Inc. USA, New York, 1997

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P, Tutki ja kirjoita, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki, 2008

How to calculate CAC ? U.S.A, 2018, Saatavilla: <https://saasmetrics.co/customer-acquisition-cost/>. Viitattu: 18.7.2018

Howard, J., Clarizen Extends Award-Winning Platform with New Productivity-Boosting Apps on its Rapidly Expanding Apps Marketplace, 2015. Saatavilla: <https://www.clarizen.com/press-release/clarizen-extends-award-winning-platform-with-new-productivity-boosting-apps-on-its-rapidly-expanding-apps-marketplace/>. Viitattu: 3.10.2018

Huotari, P., Laitakari-Svärd, I., Laakko, J., Koskinen, I., Käyttäjakeskeinen tuotesuunnittelu: Käyttäjätiedon keruu, mallittaminen ja arviointi, Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi, 2003, s. 19.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L., Kock, H., Oivaltava Myyntityö, Asiakkaana organisaatio, Edita, Helsinki, 2016

Hänti, S., Markkinointi arvon muodostumisen prosessina ja sen yhteys yrittäjyyden mahdollisuusprosessiin: tapaustutkimus kuuden yrityksen alkutaipaleelta, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A, 2014

Jordan, J., Online Marketplaces –blogi, 2015. Saatavilla:

<https://a16z.com/2015/01/22/online-marketplaces/>. Viitattu: 29.10.2018

Kaario, K., Pennanen, R., Storbaccka, K., Mäkinen, H., L., Selling Value, Maximize Growth By Helping Customers Succeed, Werner Söderström Oy, Helsinki, 2003

Kananen, J., Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun, Juväskylän ammattikorkeakoulu, Juväskylä, 2008

Kinnunen, R., Palvelujen suunnittelu, Werner Söderström Oy, Helsinki, 2003

Korkman, O., Arantola, H., Arki, Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen, Vectia Oy, WSOYpro Oy, Helsinki, 2009

Kriss, P., Harvard Business Review: The Value of Customer Experience, Quantified -artikkeli, 2014. Saatavilla: <https://hbr.org/2014/08/the-value-of-customer-experience-quantified>. Viitattu: 11.11.2018

Kurvinen, J., Seppä, M., B2B – Markkinoinnin & Myynnin Pelikirja – Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin, Kauppakamari, Helsinki, 2016

Kurvinen, J., Sipilä, L., Mieliopidejohtaja, Voittajan resepti toimialasi valloittukseen, Talentum Media Oy, Helsinki, 2014

Lavinsky, D., 2014, Pareto Principle: How To Use It To Dramatically Grow Your Business, Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/davelavinsky/2014/01/20/pareto-principle-how-to-use-it-to-dramatically-grow-your-business/#297204c93901>. Viitattu: 20.7.2018

Löytänä, J., ja Kortesus, K., Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen, Talentum, Helsinki, 2011

Löytänä, J., Korhikoski, K., Asiakkaan Aikakausi, Rohkeus + Rakkaus = Raha, Talentum Media Oy, Helsinki, 2014

Manning, G., K., Reece, B., L., Selling Today, Creating Customer Value, Pearson Education Inc., New Jersey, 2007

Manning, H., Bodine, K., Outside in, The Power of Putting Customers at the Center of Your Business, Amazon Publishing, United States Of America, 2012

Margaret Rouse, time to value (TtV), 2012. Saatavilla: <https://whatis.techtarget.com/definition/time-to-value-TtV>. Viitattu: 19.8.2018

Marshall, P., Koch, R., 80/20 Sales and Marketing: The Definitive Guide to Working Less and Making More, United States of America, 2013

Martinsuo, M., Kohtamäki, M., Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen: Kehittämisen keinot ja menetelmät, Teknologiainfo Teknova Oy, Tampere, 2014

- McClafferty, A., Customer Success: The Best Kept Secret of Hyper-Growth Startups, 2015. Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/alexmcclafferty/2015/05/18/customer-success/#30084c2d777a>. Viitattu: 17.9.2018
- Mehta, N., Gainsight, 2018, 11 Considerations for an Enterprise Customer Success Management Pilot. Saatavilla: <https://www.gainsight.com/blog/11-considerations-enterprise-customer-success-management-pilot/>. Viitattu 16.7.2018
- Mehta, N., Steinman, D., Murphy, L., Customer Success, How Innovative Companies Are Reducing Churn And Growing Recurring Revenue, John Wiley & Sons, New Jersey, 2016
- Mehta, N., The Essential Guide to Customer Success: Customer Success Drives Revenue, 2018. Saatavilla: <https://www.gainsight.com/guides/the-essential-guide-to-customer-success/>. Viitattu: 17.9. 2018
- Murphy, L., The Power of the Quarterly Business Review – QBR, 2018. Saatavilla: <https://www.gainsight.com/customer-success-best-practices/quarterly-business-review-qbr/>. Viitattu 20.9.2018
- Nayar, V., Employees First, Customers Second: Turning conventional management upside-down, Harvard Business School Publishing, USA, 2010, s. 7
- Nirpaz, N., Pizarro, F., Farm Don't Hunt, The Definitive Guide To Customer Success, Guy Nirpaz & Fernando Pizarro, United States Of America, 2016
- Rogers, B., 2014, How to Calculate Customer Churn and Revenue Churn. Evergage. Saatavilla: <https://www.evergage.com/blog/how-calculate-customer-churn-and-revenue-churn/>. Viitattu 9.7.2018
- Ruckenstein, M., Suikkanen, J., Tamminen, S., Unohda Innovointi, keskity arvonluontiin, Edita Publishing Oy, Helsinki, 2011
- Ruokonen, M., Biteistä Bisnestä: Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja, Docendo, Jyväskylä, 2016
- Saaranen-Kauppinen, Puusniekka, KvaliMOTV, Litterointi. Saatavilla: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html. Viitattu: 31.10.2018
- Silota-blogi, SaaS companies: Ignore Upsell and Expansion Revenue at your own peril, 2017. Saatavilla: <http://www.silota.com/blog/benefits-saas-upsells-expansion-revenue/>. Viitattu: 1.10.2018

Sipilä, J., Asiantuntijapalvelujen markkinointi, WSOY, Porvoo, 1996

Sipilä, J., Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen, WSOY, Porvoo, 1995

Skok, D., 2013 Pacific Crest SaaS Survey, 2013. Saatavilla: <https://www.forentrepreneurs.com/2013-saas-survey/>. Viitattu: 1.10.2018

Skok, D., 2016, Managing Customer Success to Reduce Churn, Measure Customer Happiness/Health Saatavilla: <https://www.forentrepreneurs.com/customer-success/>. Viitattu 18.7.2018

Skok, D., 2016, Pacific Crest SaaS Survey – Part 1, What Percentage of New ACV is from Upsells & Expansions to Existing Customers? Saatavilla: <https://www.forentrepreneurs.com/2016-saas-survey-part-1/>. Viitattu 15.7.2018

Skok, D., 2016, SaaS Economics – Part 1: The SaaS Cash Flow Trough. Saatavilla: <https://www.forentrepreneurs.com/saas-economics-1/>. Viitattu: 16.7.2018

Skok, D., 2016, SaaS Metrics 2.0 – Detailed Definitions, Saatavilla: <https://www.forentrepreneurs.com/saas-metrics-2-definitions-2/>. Viitattu: 18.7.2018

Skok, D., 2017 Pacific Crest SaaS Survey, 2017. Saatavilla: <https://www.forentrepreneurs.com/2017-saas-survey-part-1/>. Viitattu 2.10.2018

Stewart, G., Successful Key Account Management, Learn In a Week, What experts Learn In a Lifetime, McGraw Hill, United Kingdom, 2012

Taipale, J., Brändi liiketoiminnan ytimessä – erotu tai unohda koko homma, Infor Oy, Keuruu, 2007

Tate, A., The Economics of the Upsell -artikkeli, 2016. Saatavilla: <https://www.insightsquared.com/2016/05/the-economics-of-the-upsell/>. Viitattu: 2.10.2018

Tenhunen, M., NPS, CES, CSAT - miten asiakaskokemusta kannattaa mitata? –blogi, 2016. Saatavilla: <https://www.questback.com/fi/blogi/nps-ces-csat-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/>

Tuomi, J., Sarajärvi, A., Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Vantaa, 2009

Upton, R., Gainsight, 2018, Acquiring Customers Isn't Enough. Here's Why You Need to Focus on Retention. Saatavilla <https://www.gainsight.com/blog/acquiring-customers-isnt-enough-heres-why-you-need-to-focus-on-retention/>. Viitattu: 16.7.2018

Valli, R., Aaltola, J., Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, PS-Kustannus, Jyväskylä, 2015.

Wellington, P., Effective Customer Care, Kogan Page Ltd., London, United Kingdom, 2010

Viitala, R., Jylhä, E., Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta, Edita Publishing Oy, Helsinki, 2013

Vuorio, P., Menesty myyjänä, Mistä on hyvät myyjät tehty? Myyntitaidon käsikirja, osa II, Yrityskirjat Oy, Helsinki, 2011

Vuorio, P., Myyntitaidon käsikirja – Puhetaito ja tahtotila myyntityössä, Yrityskirjat Oy, Jyväskylä, 2008

LIITE A: KYSELYTUTKIMUS KYSYMYKSET

*Työn tilaajan nimi korvattu Toimittajalla

1. Sähköpostiosoite *

2. Yrityksenne liikevaihtoluokka *

Merkitse vain yksi soikio.

- > 400 M€
- 50 - 400 M€
- < 50 M€

3. Toimenkuva yrityksessänne *

Merkitse vain yksi soikio.

- Toimitusjohtaja / ylin johto
- Keskijohto / päällikkötaso
- Toimihenkilö

4. Tehtäväkenttä yrityksessänne: *

Merkitse vain yksi soikio.

- Liikkeenjohto
- Laskenta
- Hankinta
- Tuotanto
- IT
- Muu: _____

5. Toimittajan ohjelmistoratkaisu on käytössä yrityksessänne (valitse yksi tai useampi): *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Tietomallinnuksessa
- Kustannus- ja määrälaskennassa
- Tuotannonsuunnittelussa
- Aikataulutuksessa
- Kustannus seurannassa/raportoinnissa
- en tiedä

6. Haluaisitteko, että teillä olisi Toimittajan kanssa tiivistä yhteistyötä ja, että teillä olisi yhteisiä asetettuja liiketoimintapäämääriä ? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä Siirry kysymykseen 7.
- Ei Siirry kysymykseen 9.

7. Mikä kuvastaa Toimittajaa teidän mielestänne seuraavista parhaiten: *

Merkitse vain yksi soikio.

- Palveluntarjoaja: Palvelulla vain vähän merkitystä asiakkaan liiketoiminnalle, hinta tärkeässä roolissa
- Ohjelmistotoimittaja: Yksi monista, luotettava, prosessorientoitunut
- Ongelmanratkaisija: Pyrkii ongelmien ennaltaehkäisyyn, innovoiva, erikoisosaaja
- Asiantuntija: Kutsutaan paikalle, kun tarvitaan näkemystä mahdollisuuksista ja haasteista, proaktiivinen suunnittelu
- Kumppani: Yksi harvoista, pitkän ajan asiakassuhde, tiivis yhteistyö, yhteisiä päämääriä ja tavoitteita

8. Oletteko asettaneet Toimittajan kanssa yhdessä tavoitteita/päämääriä, joita yhteistyöllä halutaan saavuttaa? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Emme lainkaan / emme ole keskustelleet aiheesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä olemme tai olemme keskustelleet ja on suunnitteilla

Siirry kysymykseen 10.

Kumppanuus

*Kumppanuudella tarkoitetaan tiivistä yhteistyötä toimittajan ja asiakkaan välillä. Teillä on yhteisiä päämääriä ja pyritte yhteistyön kautta saavuttamaan asetetut tavoitteet.

9. Mikä kuvastaa Toimittajaa teidän mielestänne seuraavista parhaiten: *

Merkitse vain yksi soikio.

- Palveluntarjoaja: Palvelulla vain vähän merkitystä asiakkaan liiketoiminnalle, hinta tärkeässä roolissa
- Ohjelmistotoimittaja: Yksi monista, luotettava, prosessorientoitunut
- Ongelmanratkaisija: Pyrkii ongelmien ennaltaehkäisyyn, innovoiva, erikoisosaaja
- Asiantuntija: Kutsutaan paikalle, kun tarvitaan näkemystä mahdollisuuksista ja haasteista, proaktiivinen suunnittelu
- Kumppani: Yksi harvoista, pitkän ajan asiakassuhde, tiivis yhteistyö, yhteisiä päämääriä ja tavoitteita

10. Haluaisitteko, että ohjelmistotoimittaja kävisi kanssanne nykyistä tarkemmin läpi ohjelmistoihin liittyvää tarvetta ennen ohjelmistohankintaa? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	6	
En halua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Haluan ehdottomasti

11. Onko Toimittajan edustaja ollut teihin yhteydessä viime aikoina? *

Merkitse vain yksi soikio.

- kuukauden sisällä
- 4 kuukauden sisällä
- puolen vuoden sisällä
- viimeisen vuoden aikana
- pidemmän ajan sisällä tai ei koskaan yhteydenottoa Tocomanin suunnalta

12. Oletteko olleet itse yhteydessä Toimittajaan edustajaan ohjelmisto-ongelmien takia viime aikoina? *

Merkitse vain yksi soikio.

- kuukauden sisällä *Siirry kysymykseen 13.*
- 4 kuukauden sisällä *Siirry kysymykseen 13.*
- puolen vuoden sisällä *Siirry kysymykseen 13.*
- viimeisen vuoden aikana *Siirry kysymykseen 13.*
- olen ollut yhteydessä, mutta asiat eivät ole koskeneet ohjelmisto-ongelmia *Siirry kysymykseen 14.*
- en koskaan *Siirry kysymykseen 15.*

Ongelmanratkaisu

13. Mitä ongelma koski? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Käyttökatoa pilvipalvelussa (kirjautuminen ohjelmistoon ei onnistu)
- Tekninen ongelma (ohjelma ei toimi)
- Käyttöä koskeva ongelma (tukea tarvitaan ohjelmisto-ominaisuuksien käyttöön)
- Ohjelmistorajapintoihin liittyvä ongelma (tieto ei siirry ohjelmistosta kolmannen osapuolen ohjelmistoon)
- Laskutukseen liittyvä ongelma (laskutuksessa on virheitä)
- Muu: _____

Siirry kysymykseen 14.

Yhteydenotto

14. Mitä yhteydenottonne koski? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Tarjouspyyntöä ohjelmistoista
- Tuote-esittelypyyntöä
- Koulutustarvetta
- Käyttötuki
- Muu: _____

15. Mitkä asiat merkitsevät ohjelmistoratkaisun valinnassa eniten (valitse yksi tai useampi)? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Ohjelmistojen helppokäyttöisyys
- Nykyaikainen teknologia ja selkeät toiminnot
- Tiedon kulun tehokkuus (läpi prosessin, esim. laskennasta tuotantoon)
- Edullinen hinta (hinta on tärkein tekijä, muut hyödyt seuraavat perässä)
- Hinnalla ei ole väliä, mikäli koen saavani edellä mainittuja hyötyjä
- Muu: _____

16. Mitä tavoitteita asetatte hankintaa tehtäessä ohjelmistotoimittajalle (valitse yksi tai useampi)? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Tiivis yhteistyö (kumpikin osapuoli haluaa yhteistyön kautta saavuttaa asetettuja tavoitteita)
- Tiedonkulun tehokkuus (yhteydenpitokanavat toimittajaan ovat hyvät)
- Asiakkaan liiketoiminnan ymmärrys (toimittaja tuntee rakentamisen ja puhuu ns. samaa kieltä asiakkaan kanssa)
- Joustavuus palvelussa (toimittajalla on modulaarinen ohjelmistokokonaisuus, jokarääätälöityy yrityksen tarpeisiin)
- Nopea ongelmanratkaisukyky (ongelmatilanteiden sattuessa ongelmat ratkaistaan nopeasi)
- Muu: _____

Mittarit

17. Mitä seuraavista mittareista näette tarpeellisiksi määrittää yhdessä ohjelmistotoimittajan kanssa (valitse yksi tai useampi)? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Tehokkuudelle (esim. laskentakohteiden läpimenoaika)
- Nopeudelle (esim. enemmän laskettuja kohteita/kk)
- Ohjelmiston takaisinmaksulle (esim. kuinka nopeasti ohjelmiston on maksettava itsensä takaisin)
- Kannattavuudelle (esim. urakoiden katteen parantuminen/kohde)
- Käyttöasteen mittaamiseen (esim. kuinka paljon työntekijät käyttävät heille hankittua ohjelmistoa/ viikko)
- Liittymien käyttöongelmiin ja niiden ratkaisuihin (esim. kuinka paljon tukipyyntöjä liittyy ohjelmistoon/kk)
- Määrittämiselle ei nähdä tarvetta
- Muu: _____

18. Mitä seuraavista hyödyistä koette saavanne Toimittajan ohjelmistoratkaisulla (valitse yksi tai useampi): *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Tehokkuutta yksittäisiin osa-alueisiin
- Tehokkuutta koko rakentamisen prosessiin
- Kustannussäästöjä
- Yhdenmukaisen toimintatavan
- Mahdollistetaan yrityksellemme kasvua ja kannattavuutta
- Yksittäiset työvaiheet helpottuvat
- En koe saavuttavani mitään ylläolevista
- Muu: _____

19. Mikä seuraavista kuvastaa Toimittajan ohjelmistojen käyttöä parhaiten (valitse yksi tai useampi)? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Saavutan työlleni asetetut tavoitteet nopeammin
- Työni on tehokkaampaa Toimittajan-ohjelmistojen avulla
- Ohjelmistojen selkeys auttaa minua huomioimaan yksityiskohtia tarkemmin
- Projektikohtainen tieto on helposti kaikkien osapuolien saatavilla ja löydettävissä
- Tehokkaan käytön ansiosta voin tehdä enemmän työhön liittyviä asioita
- Ei ole merkitystä, millä ohjelmistolla teen työni
- En koe saavuttavani Toimittajan ohjelmistoratkaisulla em. hyötyjä liittyen omaan toimintaan

20. Mikä seuraavista kuvastaa Toimittajan ohjelmistojen ominaisuuksia parhaiten (valitse yksi tai useampi)? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Hahmotan urakan kokonaisuuden paremmin
- Ohjelmiston ominaisuuksien avulla pienennän virheiden määrää
- Saavutan säästöjä, koska ohjelmisto tarjoaa läpinäkyvyyttä projektinhallintaan
- Ohjelmiston ansiosta jaamme tietoa helpommin kollegoilleni
- Ohjelmistojen avulla tieto virtaa läpi koko projektin (esim. laskennasta tuotantoon)
- Tieto on ajantasaista ja projektia on helpompi johtaa ohjelmistojen avulla
- Ohjelmiston ominaisuuksilla on vain vähän merkitystä työssäni
- En koe, että em. ominaisuuksilla on merkitystä työhöni

21. Mikä seuraavista kuvastaa Toimittajan ja yrityksenne yhteistyötä parhaiten? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Yhteistyömme avulla yritykseni menestyy paremmin kilpailijoihin nähden (esim. voitamme enemmän katteellisia urakoita)
- Yhteistyön avulla saavutan liiketoimintaan liittyviä tavoitteita (kasvu, kannattavuus)
- Yhteistyömme avulla johdan omia töitani ja/tai yritystäni paremmin
- Toimittajan yhteistyöllä on vain vähän merkitystä yritykseni liiketoimintaan
- En koe saavuttavani yhteistyöllämme em. hyötyjä liittyen yritykseni toimintaan tai työhöni liittyen

22. Mikä seuraavista kuvastaa Toimittajan palvelua parhaiten? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Palvelu on nopeaa ja Help Desk toimii tehokkaasti
- Toimittaja on yhteydessä ennen kuin ongelmat syntyvät
- Yhteydentopyyntöni ei vastata tarpeeksi nopeasti
- Palvelu on hidasta, eikä asioita saada ratkaisua niin nopeasti kuin haluaisin
- Yhteydenottoihin vastataan, mutta asiakaslähtöisyydessä/palvelualttiudessa olisi parannettavaa
- Jätettyäni palvelupyynnön haluaisin, että minut pidettäisiin paremmin ajantasalla ongelmaa ratkaistaessa
- Muu: _____

23. **Missä palveluun liittyvissä asioissa Toimittajalla olisi kehitettävää (valitse yksi tai useampi): ***

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Palvelualltiudessa
- Palvelunopeudessa
- Tuotekehityksen nopeudessa
- Ohjelmistojen kehittämisessä
- Tiedonkulun parantamisessa
- Yhteydenpidossa
- Palvelulupausten pitämisessä liittyen yhteistyöhön ja ohjelmistoihin
- Teidän prosesseihin liittyvässä tuntemuksessa
- Alakohtaisessa tuntemuksessa
- Yhteistyössä
- Ongelmien tunnistamisessa proaktiivisesti
- Ongelmien ratkaisuun liittyvässä tehokkuudessa
- Palveluiden joustavuudessa
- Muu: _____

Erottuvuus

24. **Koetteko, että Toimittajan palvelu/ratkaisu auttaa teitä toiminnassanne/työssänne? ***

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En koe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Koen erittäin merkittävästi

25. **Toimittaja erottuu edukseen muista palveluntarjoajista (valitse yksi tai useampi): ***

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Hyvällä asiakaspalvelulla
- Hyvillä tuotteilla
- Palvelun nopeudella
- Tuotteiden monipuolisuudella
- Tuotteiden toiminnoilla
- Palvelun joustavuudella
- Edullisilla hinnoilla
- Teknologian nykyaikaisuudella
- ei millään mainitulla
- Muu: _____

26. Muut ohjelmistotoimittajat erottuvat edukseen Toimittajasta (valitse yksi tai useampi): *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Hyvällä asiakaspalvelulla
- Hyvillä tuotteilla
- Palvelun nopeudella
- Tuotteiden monipuolisuuella
- Tuotteiden toiminnoilla
- Palvelun joustavuudella
- Edullisilla hinnoilla
- Teknologian nykyaikaisuudella
- ei millään mainitulla
- Muu: _____

Referenssi

27. Kuinka todennäköisesti suosittelisitte Toimittajaa palveluntarjoajana muille rakennusliikkeille? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Erittäin epätodennäköisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	erittäin todennäköisesti

28. Oletteko suositelleet Toimittajaa ohjelmistotoimittajana koskaan muille rakennusalan yrityksille? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä *Siirry kysymykseen 28.*
- Ei *Siirry kysymykseen 29.*

Suosittelu

29. Olen suositellut, koska (valitse yksi tai useampi): *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Toimittajan palvelu on asiakaslähtöistä
- Toimittajan tarjoamat palvelut ovat joustavia
- Toimittajan tarjoamat ohjelmistot ovat tehokkaita
- Saavutan Toimittajan ohjelmistoilla liiketoimintahyötyjä
- Muu: _____

Siirry osioon Paina "Lataa" -nappia lähettääksesi vastauksesi..

Suosittelu

30. En ole suositellut, koska (valitse yksi tai useampi): *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- En halua, että kilpailijat tietävät mitä ohjelmistoa käytän
- Palvelun laatu ei kannusta suosittelemaan
- Ohjelmiston tarjoama hyöty ei kannusta suosittelemaan
- En halua, että yritystäni yhdistetään toimittajaan
- Muu: _____

LIITE B: HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Mitä asiakas odottaa palveluntarjoajalta konkreettisesti ohjelmistojen ja/tai palvelujen suhteen?
2. Mitä Asiakas pitää hyvänä palveluna ja kuinka Asiakas määrittää palvelun laadun?
3. Minkälaisia liiketoimintapäämääriä/toiminnallisia tavoitteita Asiakas haluaa palvelulla saavuttaa?
4. Onko yhteisiä tavoitteita määritetty? Ellei ole, mitä tavoitteita pitäisi määrittää?
5. Missä asiakas tarvitsee yhteistyön tuomaa tukea?
6. Miten asiakas määrittää/arvioi saavutettavat hyödyt, joita ohjelmistoratkaisulla halutaan saavuttaa?
7. Kuinka usein asiakas haluaisi käytävän läpi yhteisiä asetettuja tavoite yhdessä toimittajan kanssa? 1x1 kk, 1x3 kk, 1x6 kk?
8. Mitä palveluun liittyviä asioita Asiakas haluaa toimittajan parantavan?
9. Onko palveluntarjoajan palvelu läpinäkyvää asiakkaalle, jos ei, millä konkreettisilla toimilla palvelusta tehtäisiin läpinäkyvämpää?
10. Kommentoi vapaasti, minkä tyyppisellä palvelulla toimittaja voi erottautua kilpailijoista?
11. Mitkä asiat muodostavat pullonkaulan palvelulle nykyisessä toimintatavassa?
12. Mikä seuraavista kuvastaa toimittajaa parhaiten:
 - palveluntarjoaja/ohjelmistotoimittaja (yksi monista)
 - ongelmanratkaisija (suhde toimittajaan on tiivis ja syvempi suhteessa muihin toimittajiin)
 - kumppanina (asioita tehdään yhdessä menestymisen eteen)
 - Miksi?

LIITE C: HAASTATTELUT

1. Haastattelu

Ensimmäinen haastateltava toimii keskisuuren rakennusliikekonsernin IT-päällikkönä. Hänen vastuualueenaan on koko konsernin IT-palvelut; tietoliikennepalvelut, laitteet ja ohjelmistot. Haastateltavalla on syvällinen tietämys ohjelmistotoimittajan tarjoamista palveluista ja ohjelmistoista.

Haastateltavan tärkeimpiä vaatimuksia ja odotuksia toimittajalle on oman alueen ymmärtäminen, eli rakennusalan tuntemusta ja saman kielen puhumista rakennusalan terminologiaan ja alaan liittyen. Lisäksi IT-päällikkönä hän kiinnittää huomiota sisäiseen asiakaskokemukseen kuunnellessaan käyttäjien kokemuksia. Tähän vaikuttaa suuresti ongelmanratkaisukyky ja imagon luonti toimittajan toimesta.

Asiakkaan näkökulma hyvään palveluun ja sen laatuun syntyy hänen vastuualueistaan, jotka eivät sisällä ohjelmiston käyttöä. Haastateltavalla ei ole kokemusta toimittajan Help Desk:stä. Näkökulma syntyy yksinomaan toimimisesta myynnin kanssa ja mukana olosta käyttöönottoprosesseissa. Toimittajan tärkeimpiä palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat vastaaminen puheluihin ja sähköposteihin. Yhteyshenkilökanavat täytyvät olla kunnossa. Käyttöönotossa ohjelmistotoimittajan rooli näkemyksen tuottajana on tärkeä. Asiakas odottaa kokemusta onnistuneista, saman kaltaisista käyttöönottoprojekteista ja haluaa suosituksia siitä, miten käyttöönotto kannattaa hoitaa. Tällainen, hyvä palvelu vähentää asiakkaan työtä.

Ohjelmistoilla haetaan liiketoiminnallisia päämääriä; liiketoiminnan tulosten ennustamista ja riskien hallinta. Haastateltavan näkökulmasta tavoitteet pitäisi sijoittaa käyttöönottoon ja sen onnistumisen mittaamiseen. Tavoitteena tulisi olla käyttöasteen mittaaminen, koulutuksen etenemisen seuraaminen; kuinka moni on käynyt koulutuksessa, kuinka tyytyväisiä koulutettavat ovat ohjelmistoon ja koulutukseen. Se kuinka paljon ohjelmistoratkaisu parantaa liiketoimintaa ei ole haastateltavan mielestä toimittajan mitattavissa ja vastuulla.

Tuotetuki ja henkilökemioiden merkitys ovat yhteistyössä tärkeää. Ilman toimivaa yhteydenpitokanavaa voi ohjelmistojen ominaisuuksia jäädä käyttämättä ja huomioimatta. Henkilökemiat vaikuttavat suurelta osin yhteistyön laatuun. Ylimmällä johdolla pitää olla tieto asioiden etenemisestä. Mikäli johdolla ei ole tietoa asioiden etenemisestä ja palavereja järjestetään vain käyttäjätasolla, voi syntyä johdon ja käyttäjätason tavoitteiden välillä ristiriitaa.

Asiakas tekee aina ostopäätöksen selkeän tarpeen kautta. Ohjelmistotoimittajat seuloaan tuotteen ominaisuuksien perusteella, jotka ratkaisevat tarpeen ja viimeinen valinta tehdään tyypillisesti hinnan kautta, koska ohjelmistojen ominaisuudet eivät eroa toisistaan merkittävästi. Vaikutelma yhteistyökyyvystä ja –halusta ja tuotekehityspolusta erottaa samankaltaiset toimittajat. Uskottavuus syntyy toimittajan yritysکوosta, jos ohjelmistot ovat ominaisuuksien ja hinnan suhteen tasavertaiset

Ylintä johtoa pitäisi toimittajan tavata kerran vuodessa. Käyttöönotoissa ja käyttövaiheessa sykli on tiheämpi. Vastinparien olisi syytä tavata tilanteesta ja hankinnan kriittisyydestä riippuen esim. kerran kvartaalissa. Tapaamissykli on määritettävä yhdessä toimittajan ja asiakkaan välillä sopimussuhteen alussa.

Suurimpia yleisiä ongelmia palveluun liittyen ohjelmistoalalla, jotka eivät liity tutkimuksen toimittajaan ovat yhteydenottopyyntöihin vastaamatta jättäminen, asiakasluopausten pettäminen. Palveluntarjoaja voi edesauttaa läpinäkyvyyttä avaamalla tukiraportit asiakkaan IT:lle. Tällä pystytään havaitsemaan ongelmia käyttövaiheessa. Yksittäisen käyttäjän on tärkeää tietää vaiheet tukipyyntöjen edistymisestä.

Erottuminen markkinoilla tapahtuu hyvän palvelun kautta. Asiakkaalle vastaaminen, selkeä konsepti ja käsitys toimialasta ovat esimerkkejä hyvästä palvelusta, myös läpinäkyvyys toiminnassa asiakasluopausten täyttämisen osalta. Hinnoittelu on myös osa hyvää palvelua. Hinnoittelumallit pitää olla selkeät ja reilut esim. asiakkaan toimittajaan sitoutumisen suhteessa. Hinnoittelun pitää perustua volyymeihin ja on oltava looginen. Tämä voi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa toimittajan hylkäämisen, jos hinnoittelumalli ei ole asiakkaan mielestä kunnossa.

Toimittajan haastateltava näkee tällä hetkellä palveluntarjoajana/ohjelmistotoimittajana, joka on yksi monista. Tämä johtuu kapeasta osasta yritystoimintaa, johon toimittaja palvelua tuottaa. Toimittajan hyviä puolia ovat proaktiivinen yhteydenpito asiakkaaseen. Vaikka toimittajan ohjelmistoilla hallitaan pientä osaa kokonaisliiketoiminnasta, nähdään ohjelmisto kriittisenä komponenttina. Heidän tärkein suunta ohjelmistojen suhteen on yhtenäistäminen, eli jokainen konsernin liiketoimintayksikkö käyttää samaa ohjelmistoa yhdenmukaisella tavalla.

Toimittajalla on mahdollisuus päästä asiakkaan ongelmanratkaisijaksi tuomalla markkinoille ylivertaisen kustannuseurantajärjestelmän. Kumppaniksi toimittaja pääsee, kun yrityksillä on samoja päämääriä, esim. tuotekehityksen osalta. Mahdollisuus vaikuttaa ohjelmistojen kehitykseen ja asiakkaan sitouttaminen tuotekehitysyhteistyöhön ovat kumppanuuden edellytys.

2. Haastattelu

Toinen haastateltava toimii rakennusliikkeen keskijohdossa. Haastateltavalla on vuosien, syvällinen tietämys toimittajan ohjelmistoista.

Odotusarvo ohjelmistotoimittajan palvelusta kulminoituu kehitystyöhön ja ongelmanratkaisukykyyn. Reagoinnin pitää olla ongelmatilanteissa välitön. Pitkällä tähtäimellä ongelmia pitää pystyä ratkaisemaan esim. ohjelmistoihin liittyvissä ”bugi”-korjauksissa. Myös kehitystoiveiden huomioiminen liittyy oleellisesti pitkän tähtäimen ongelmanratkaisukykyyn. Hyvä ja laadukas palvelu on henkilökohtaista ja pitää sisällään nopean reagoinnin, ja nopean ratkaisukyvyyn ongelmatilanteissa. Hyvään palvelun laatuun liittyy oleellisena osana asiakkaan kuunteleminen ja lähestymistapa, jolla ongelmaa käsitellään.

Ohjelmistotoimittajan pitäisi palveluillaan mahdollistaa tiedon luotettavuus ja prosessin sujuvuus. Palvelujen ja ohjelmistojen tulisi tukea asiakkaan liiketoimintaa kehittämällä helppokäyttöisiä, nykyaikaisia ohjelmistoja, joissa ongelmaselvitykset eivät saisi olla pääroolissa. Tämä liittyy myös tavoitteiden asettamiseen ja haastateltavan mielestä tavoitteet pitäisi kohdentaa kehitystarpeiden eteenpäin vientiin ja näin ollen ohjelmisto-ongelmien syntyneiden korjaamiseen.

Toimittajan ohjelmistojen tulisi toimia ydinliiketoiminnan, eli rakentamisen tukena, eikä viedä siltä aikaa. Saavutettavat hyödyt, joita ohjelmistoratkaisulle asetetaan yleisesti ovat toimintavarmuus ja toiminnan sujuvuus. Ohjelmistojen pitää mahdollistaa ajansäästö. Oletusarvona voidaan pitää luotettavan tiedon tuottoa. Tieto pitää olla jatkohyödynnettävissä muihin työvaiheisiin ja tiedon käsittelyn pitää olla helppoa.

Ohjelmistotoimittajan selkeitä parannuskohteita tämän hetkessä toimintatavassa ovat ohjelmistojen kehitystyö ja kehitettyjen asioiden julkaisu nopeammalla aikataululla. Ohjelmat ovat teknologialtaan vanhoja, joka aiheuttaa suurimman osan ongelmista. Palveluviestinnässä on tärkeää osata käyttää sellaisia termejä, joita käyttäjät ymmärtävät ja selvittää asiat siten, että asiakkaalta vaaditut selvitykset minimoidaan, vaikka se tarkoittaisi laajempaa testaustyötä toimittajan puolelta. Vähänkään ylimielisellä asenteella on helposti pitkäkestoiset vaikutukset koko yrityksen imagoon.

Toimittajan tarjoama palvelu on osittain läpinäkyvää ja asioista kerrotaan esim. tuotekehityspolkujen kuvaamisella. Läpinäkyvyys kuitenkin kärsii, kun aikatauluissa ei pysytä ja kehitysasioita ei viedä konkreetian tasolle. Yhteistyötä voitaisiin syventää asiakkaan mukaan ottamisella ohjelmistojen kehitykseen, mutta tällaiseen yhteistyöhön ei voida käyttää aikaa, mikäli asiat jäävät keskustelun tasolle, eikä niitä viedä toteutukseen asti.

Nykytoiminnan pullonkauloja ovat ohjelmistokehitys. Myynnissä on erinomaista palvelua, mutta se ei yksinomaan auta, jos ohjelmistot eivät kehity ja uudenaikaistu. Ongelmia on asiakkaan mielestä tällä hetkellä ohjelmistoissa valtavasti ja tämä muodostaa viitekehityksen kaikelle yhteydenpidolle. Ongelmat eivät tunnu ratkeavan ja niiden aiheuttamiin käyttöongelmiin tuhlaantuu liikaa aikaa. Tästä syystä asiakas ei voi enää

kohdentaa aikaansa edes niiden selvitysyrityksiin, koska silloin aika on pois tehtävältä työltä.

3. Haastattelu

Haastateltava toimii keskisuuren rakennusliikkeen keskijohdossa. Hänen vastuualueenaan on tietomallilaskenta ja sen kehittäminen. Haastateltava edustaa käyttäjän näkökulmaa ja painopiste haastattelussa oli käytännön tasolla. Haastateltava tuntee toimittajan ohjelmistot syvällisesti vuosien käyttökokemuksella.

Asiakas ei odota toimittajalta niinkään asiakkaan liiketoimintaymmärrystä vaan ala-kohtaista tuntemusta, jonka myötä voidaan luoda toimivia ohjelmistoja. Ohjelmien tulee olla helppokäyttöisiä ja toimivia. Tällä on iso vaikutus ohjelmistojen käyttöasteeseen. Joustavuus on tärkeää ohjelmistohankinnan näkökulmasta, koska yritykseen palkataan uusia henkilöitä ja heille pitäisi pystyä hankkimaan ohjelmistoja tehokkaasti. Joustavuus tarkoittaa myös ohjelmistojen uusien päivitysten ja versioiden jakamiseen liittyvää joustavuutta.

Toimittajan ongelmanratkaisukyky ja nopeat vastaukset myyntiin tai teknisiin ongelmiin liittyen määrittävät osaltaan hyvän palvelun. Nopea reagointi kertoo asiakkaasta välittämisestä ja käyttäjä on tyytyväinen, kun hänen ongelmiin vastataan nopeasti. Henkilökemiat, verkosto asiakkaan ja toimittajan välillä ovat tärkeitä laadukkaan palvelun aikaansaamiseksi. Kasvolliset henkilöt toimittajan asiakaspalvelussa takaavat sen, että heitä on helppo lähestyä ongelmatilanteissa. Laadukasta palvelua on asiakasnäkökulman tiedostaminen. Toimittajan on tiedostettava, että ongelmien sattuessa asiakkaalla on monesti kiire. Mielenrauhan aikaansaamiseksi olisi tärkeää pitää asiakas ajan tasalla ongelmia ratkottaessa.

Ylin johto on tehnyt strategisia päätöksiä, jotka vaikuttavat ohjelmistohankintaan. Tämä strateginen päätös asettaa vaatimuksia käytettävien ohjelmistojen toiminnoille. Tilaajien vaatimustaso on projektien osalta muuttunut ja kasvanut. Tilaajat vaativat nykyään tietomallien käyttöä hyvinkin laajasti erilaisissa projekteissa, esimerkiksi yhteistoiminnallisissa toteutusmuodoissa (allianssihankeissa). Asiakkaan organisaatio on tehnyt myös strategisen päätöksen, että tietomalleja käytetään laskennan pohjana. Laskentaohjelmien tehokkuus, tarkkuus on välttämättömyys, koska se vaikuttaa siihen, kuinka paljon samoilla resursseilla lasketaan hankkeita kuukausi/vuositasolla.

Käyttöönottovaiheessa on tärkeää määrittää tavoitteita ja niitä pitää seurata. Pitkän tähtäimen tuotekehitysyhteistyö voisi olla yksi tärkeä tavoite, johon olisi helppo sitouttaa myös käyttäjiä. Tällainen yhteistyö mahdollistaisi molemmin puolista menestymistä. Asiakkaan tahtotila näkyisi tulevissa ohjelmistoissa ja samalla asiakas voisi sitoutua toimittajaan tiiviimmin.

Eri ohjelmistotoimittajien ratkaisuilla on eroavaisuuksia, mutta niitä on käyttäjän vaikea jäsentää paperille. Ohjelmistohankintavaiheessa toimittajan valintaa puoltavat ohjelmistotoimittajan koko, suomenkielinen tuki, kehitysvoimavarat, tuotekehityspolku ja hinta. Hinta ei välttämättä ole päätöksenteon kannalta merkittävin tekijä, jos muita etuja on paljon.

Sykli toimittajan ja asiakkaan välisille tapaamisille tulisi olla kerran puolessa vuodessa, kun kyseessä on tilannekatsaus nykytilasta. Mikäli uusi tuote on tulossa markkinoille tai käyttöönottoa suunnitellaan uudelle tuotteelle, tulee tapaamissykli määrittää sen mukaisesti tiheämmiksi. Asiakas mielellään tapaa toimittajaa useamminkin, kun kyse on suhteiden rakentamisesta. Toimittaja osoittaa kiinnostuksensa asiakasta kohtaan kutsumalla tämän esimerkiksi kehitystapaamiseen työpaikan ulkopuolella, joka on tärkeää tilaaja-toimittaja suhteen rakentamisessa.

Palvelua voisi parantaa nykytilasta liittämällä asiakas mukaan tuotekehitykseen. Tuki toimii suurimmalta osin toimittajalla nopeasti. Tuotteiden vanha teknologia ei ole esim. laskentaohjelmassa aiheuttanut ongelmia. Vanhassa tuotteessa on mietitty asioita, jotka tukevat suomalaista tapaa laskea ja tuotteessa näkyy pitkä kehitystyön jälki, jota kilpailijoiden tuotteissa ainakaan kaikissa ei näy. Tiettyjä käytettävyyteen liittyviä asioita voisi nykytuotteessa parantaa. Käytettävyys on kilpailijoiden vastaavissa tuotteissa otettu huomioon käyttömukavuudella, esim. ulkoasun säätäminen käyttäjäkohtaisesti.

Toimittaja voisi erottua kilpailijoista haastateltavan mielestä tuotteiden ominaisuuksilla. Lisä- ja muutostöiden käsittely kustannuseurannassa olisi tärkeä ominaisuus. Lisäksi ennakkotarjouksien laadinta vie tällä hetkellä paljon aikaa, johon ei ole ohjelmaa. Tällä hetkellä asiakas lähettää materiaalitoimittajalle tai aliurakoitsijalle ennakkotarjouspyynnön, johon liitetään kaikki kyseiseen hankintaan liittyvät kuvat. Tähän toimittajan/aliurakoitsijan tarjous pitää perustua. Ongelma syntyy isosta määrästä työstä, joka syntyy kirjoittaessa auki, mikä kuva on liitteenä, milläkin päiväyksellä. Tämä voitaisiin välttää keskitetyllä projektipankilla, jossa kaikki kohteen kuvat olisi selostuksineen. Dokumentinhallinnan kautta voisi lähettää kuvat ja se muodostaisi automaattisesti liitelistan sisältäen kuvatunnuksen, kuvanimen, mittakaavan ja päivämäärän. Tätä voitaisiin käyttää myös tarjouspyyntövaiheessa hyväksi.

Haastateltava näkee toimittajan palveluntarjoajana/ohjelmistotoimittajana, eli toimittaja on yksi monista. Tämän hetkinen toiminta on menossa kuitenkin siihen suuntaan, että toimittaja voitaisiin nähdä ongelmanratkaisijan roolissa tulevaisuudessa. Tämä johtuu avoimuuden ilmapiiristä, joka on havaittavissa tämän hetkessä toiminnassa. Tapaamismäärien kasvattamisen ja asiakkaan pitäminen tietoisena asioista, ovat avain suhteen syventymiselle. Tätä voisi osaltaan edistää myös asiakasiltojen järjestäminen.

Kumppanuus vaatisi yhteisten suunnitelmien laadintaa ja molemmin puolista sitoutumista. Haastateltava näkee tähän tähtäävän keskustelun avaamista hyvinkin mahdollisena.

4. Haastattelu

Haastateltava toimii keskisuuren rakennusliikkeen tuotantojohtajana. Hänellä on vuosien kokemus toimittajan tuotteista ja palveluista. Haastateltava edustaa ylimmän johdon näkökulmaa, joten haastattelun näkökulma oli strateginen.

Asiakas odottaa toimittajalta toimintavarmuutta. Heidän toimialalla esimerkiksi kustannustenseuranta pitää olla koko ajan käytössä ja toiminnassa. Ongelmien sattuessa ongelmienratkaisukyky ja nopeus ratkaista ongelmat ovat tärkeitä odotusarvoja. Palveluntarjoajan on ymmärrettävä myös ongelmatilanteiden merkittävyys ja vakavuus. Ongelmien sattuessa vika on tunnistettava ja korjattava, ettei siihen tarvitse palata enää myöhemmin. Hektisen hetken yli voidaan päästä nopeilla ”kikoilla”, mutta ongelmien yli päästään kestäväillä ratkaisuilla. Ongelman syntyä ovat monesti vanhentunut teknologia ohjelmistoissa.

Hyvää palvelua on kritiikin vastaanottamiskyky. Palautteen antaminen on näyttö asiakkaan sitoutumisesta toimittajan palveluita kohtaan ja lisäarvon tuottamiseen. Palautteeseen pitää suhtautua vakavasti ja se pitää nähdä mahdollisuutena kehittyä. Hyvää palvelua on asiakkaan huomioonottaminen ja palvelulla on oltava kasvot. Asioita on helpompi hoitaa, kun osapuolet ovat joskus tavanneet.

Ohjelmisto tarjoaa rakennusliikkeelle mahdollisuuden menetelmävalintojen vaihtoehtojen tarkasteluun. Menetelmävalinnoilla on merkitystä myöhemmän vaiheen kustannuksiin ja aikatauluun. Menetelmien vertailun kautta pystytään tarkastelemaan asioita useammasta näkökulmasta ja löytämään paras ratkaisu hankkeiden loppuun viemiseksi. Ohjelmistot tarjoavat myös mahdollisuuden tiedon reaaliaikaisuuteen, jotta tiedetään ”missä mennään”. Tiedon jakaminen kontrolloidusti oikeille henkilöille on tärkeää.

Yhteisiä tavoitteita ei olla määritetty yhdessä toimittajan kanssa. Yhteisiä tavoitteita pitäisi olla tuotekehitykseen liittyen. Tuotekehityksen pitäisi olla vastavuoroista. Tuotekehityksen pitäisi ottaa huomioon asiakkaan ”kipupisteet” ja vastata niihin. Tavoitteena pitäisi myös olla, että jokainen käyttäjä tekee töitä ajantasaisella versiolla.

Asiakas tarvitsee tukea toimittajalta ohjelmistojen käyttöasteen maksimoinnin ylläpitoon. Kouluttaminen ja käyttötuki ovat asioita, jotka tukevat tätä. Kouluttamiseen ja käyttötukeen ei asiakkaan kannata sisäisesti sitoa voimavarojaan. Toimittajan on varmistettava yhdessä asiakkaan kanssa, että työn teolle ei ole esteitä, esimerkiksi osamattomuutta, toimimattomuutta tai vajavuutta ohjelmistojen käyttöoikeuksissa. Suunnitelmallisuus ja ennakoivuus ovat tässä tärkeässä roolissa. Tukea tarvitaan

myös integraatioiden mahdollistamiseen. Asiakkaalle on tärkeää, että tiedon kulku on saumatonta eri järjestelmien välillä. Tällä on iso vaikutus optimointiin.

Ohjelmistotoimittajalla on tärkeä rooli käyttäjätyytyväisyyden ylläpitäjänä. Toimittajan on oltava ongelmanratkaisija ja tarjota asiakkaalle ratkaisuja ongelmiin. Asioiden kehittämisellä yhdessä, sekä toimittajan ja asiakkaan vuoropuhelulla on iso merkitys tyytyväisyyden ylläpidossa. Toimittajan on pystyttävä todentamaan ja kohdistamaan tiettyjä ongelmia. Asioiden läpikäymisellä proaktiivisesti, estetään joidenkin ongelmien syntyminen.

Toimittajan ja asiakkaan olisi syytä tavata kolme kertaa vuodessa, kun asioita käydään läpi ylätasolla. Alkuvuonna, keväällä ja syksyllä olisi hyvä tapaamissykli. Näissä tapaamisissa käydään läpi mitä on tehty, mitä tehdään ja minne ollaan menossa. Mikäli näissä tapaamisissa nousee esiin yhteisiä tavoitteita ja päämääriä, voi pienempi vastuuryhmä tavata asian eteenpäin viemiseksi useammin.

Selkeitä parannuskohteita löytyy tuotteista. Tuotannonsuunnittelu ja kustannusraportointi ovat parannettavia ohjelmistoja. Tuotannonsuunnittelun joustamattomuus aiheuttaa tällä hetkellä prosessiin pullonkauloja. Tavoitearvion korjaukset pitää kierrättää takaisin laskentaan, joka voi olla jo sidottu sillä hetkellä toiseen projektiin. Parannuskohteita kustannusraportointiin ovat graafisuus, jotka nopeuttaisivat tilanteisiin puuttumista ja huomioimista. Tästä asiasta on toimittajan kanssa keskusteltu pitkään. Tuotekehityksessä pitäisi asiakasta kuunnella, jo yhdessä kehitettyjen toimintojen muuttaminen omatoimisesti vie asioita huonompaan suuntaan.

Asiakas näkee toimittajan roolin haastavana tulevaisuudessa, mikäli toimittaja pyrkii miellyttämään kaikkia teknologisesti. Parempi tapa olisi avata rajapinnat niin, että asiakas voi itse valtuuttaa ja määrittää tiedon hakua toisista ohjelmista toiseen. Toimittajan rooli olisi olla ”tulkkina” tämän tiedon siirtämisessä. Toimittajan on mietittävä, onko järkevää yrittää hallita kaikkea, vai voisiko asiakkaalle myöntää oikeuksia tietojen hakemista varten. Tällaisella toiminnalla toimittaja pystyisi erottautumaan kilpailijoista.

Kilpailijoista toimittaja erottautuu kokonaisratkaisulla, mutta tässäkin avoimuus kaksisuuntaisia rajapintoja kohtaan on tärkeää erottautumisen kannalta. Käyttöoikeuksien helppo hallinta on tärkeä ominaisuus.

Pullonkauloja nykyisessä palvelussa aiheuttaa monta käytössä olevaa tietokantaa. Asioiden vertaileminen on vaikeaa. Asiakas näkee myös vanhan teknologian ongelmien aiheuttajana. Joustamattomuus tuotannonsuunnittelussa tuo osan pullonkauloista.

Tällä hetkellä toimittaja nähdään palveluntarjoajina/ohjelmistotoimittajana, joka ei erotu toisista toimittajista. Asiakas haluaisi nähdä toimittajan kumppanina. Toimittaja

nousee ongelmanratkaisijaksi siinä vaiheessa, kun yhteiset tavoitteet ja päämäärät ovat olemassa ja määritelty. Tämä edellyttää myös asioiden aktiivista seuraamista ja avoimuutta asioiden esille nostamisessa. Suhteen syventäminen edellyttää tuotekehityspolun uskottavuutta ja vankkumattomuutta. Kumppanuus edellyttää tuotekehitysyhteistyötä ja molemmin puoleisen hyödyn saamista.