



B2B-asiakkuuksien hallinta SaaS- palveluntarjoajan näkökulmasta

Miikka Niemi

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2021

Liiketalous
Projektijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto
Projektijohtaminen

NIEMI, MIIKKA:
B2B-asiakkuuksien hallinta SaaS- palveluntarjoajan näkökulmasta

Opinnäytetyö 40 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Toukokuu 2021

Yritysmaailman digitalisaation viimeisimpien trendien myötä SaaS- palvelut (Software-as-a-Service) ovat kasvavassa suosiossa ja palveluntarjoajien välinen kilpailu tiukentuu jatkuvasti. SaaS- palveluliiketoiminta perustuu ohjelmistopalvelun tarjoamiseen jatkuvana tilauksena, joka edellyttää palveluntarjoajilta erityistä fokusointia saatujen asiakkaiden ylläpitämiseksi pitkällä aikavälillä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia oikeaoppisia asiakkuuksien hallinnan toimintamalleja SaaS- palveluntarjoajan näkökulmasta, soveltaen juuri tälle alalle keskeisiä, uniikkeja liiketoiminnallisia ominaisuuksia. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda ohjeistusta siitä, kuinka alkuvaiheillaan olevan palveluntarjoajan tulisi rakentaa laadukkaita asiakkuuksien hallinnan prosesseja omassa toiminnassaan. Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimi suomalainen mediateknologiayhtiö Media Tailor.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitettiin asiakkuuksien hallinnan keskeisiä periaatteita, toimintamalleja sekä arviointia ja seuraamista soveltuen nykyajan asiakaslähtöisiin standardeihin. Lähteiden valinnassa painotettiin ajankohtaisuutta sekä soveltuvuutta SaaS- palveluliiketoimintaan.

Opinnäytetyössä suoritettiin laadullinen tutkimus haastatteleamalla eri SaaS-organisaatioiden asiakkuuksien hallinnan parissa toimivia asiantuntijoita. Haastatteluissa selvitettiin kokeneiden alan toimijoiden puolesta tehokkaaksi todettuja toimintamalleja, joita voitaisiin soveltaa yhdessä teoreettisen viitekehyksen kanssa käytäntöön toimeksiantajan palvelun kohdalla.

Tutkimuksen perusteella kävi ilmi, että SaaS- palvelun asiakkuuksien hallinnassa keskeisimpiä tekijöitä ovat laadukkaat asiakkaan perehdytys- ja tukiprosessit, resurssien priorisointi sekä oikein määritetyt mittarit seurantaan ja arviointia varten. Asiakaslähtöisellä ja aktiivisella viestinnällä voidaan vaikuttaa merkittävästi asiakassuhteen laatuun, minkä takia asiakkuuksien hallinnan henkilöstöresursseihin tulee panostaa etenkin asiakaskannan kasvaessa.

Asiasanat: SaaS (Software-as-a-Service), asiakkuuksien hallinta, laadullinen tutkimus

ABSTRACT

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

NIEMI, MIIKKA:
B2B Account Management from Perspective of SaaS Service Provider

Bachelor's thesis 40 pages, appendices 2 pages
May 2021

As a result of digitalisation and the latest trends within the corporate life, SaaS (Software-as-a-Service) has seen a huge rise in popularity and the competition between service providers is continuously intensifying. The SaaS business model is based on offering software as a service as a continuous subscription, which requires service providers to have efficient account management processes in order to maintain their customer relationships in the long term.

The goal of this thesis was to research proper account management processes from the perspective of a SaaS service provider, applying the specific qualities of this certain unique business model. The purpose of this thesis was to create guidelines on how a SaaS service provider should create quality account management processes in their business. The commissioner of the thesis was Media Tailor, a media technology company based in Finland.

The theory of this thesis was based on researching the core principles and processes applicable to the modern standards in the perspective of a SaaS- service provider. The selection of sources used in this thesis was based on relevancy and applicability, specifically within the SaaS service business.

A qualitative study was made by interviewing experts from various SaaS organisations working in account management. The goal with the interviews was to research the best practices discovered by experienced businesses in the field. These best practices were to be applied together with the theoretical framework with the commissioner organisation's own services.

Based on the research the most essential focus points in SaaS account management were quality onboarding processes, customer support, prioritization of resources, and defining the right metrics for tracking and evaluation. Active customer-centric communication helps to improve the quality of customer relationships significantly. Therefore, it is essential for the company to invest in their account management resources, especially as the clientele grows.

Key words: SaaS (Software-as-a-Service), account management, qualitative study, onboarding

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne	6
1.3	Kohdeorganisaation ja -palvelun kuvaus.....	7
1.4	SaaS- palveluliiketoiminnan keskeiset ominaisuudet.....	8
2	ASIAKKUUDEN KÄYNNISTYMINEN	10
2.1	Murrosvaiheen prosessi (onboarding).....	10
2.2	Syntyvän asiakassuhteen laadun määrittäminen	11
2.3	Customer Success Management	11
2.4	Kohti asiakkuuksien hallintaa	13
3	ASIAKKUUKSIEN HALLINTA JA SÄILYTTÄMINEN	14
3.1	Keskeisimmät tavoitteet asiakkuuksien hallinnalle.....	15
3.2	Asiakasymmärrys ja arvon tunnistaminen	15
3.3	Asiakkuuksien hallinnan eri tasot	17
3.4	SaaS- palvelulle käytettäviä mittareita	18
3.5	Tukipalvelujen automatisaatio	19
3.6	Asiakassuhteen terveellisyyden mittaaminen.....	19
3.7	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen.....	21
3.8	Asiakassuhteen tuloksellinen kehittäminen	21
4	LAADULLINEN TUTKIMUS	23
4.1.1	SaaS- palveluiden erityisluonne	24
4.1.2	Asiakkaan perehdytysprosessi (onboarding).....	24
4.1.3	Henkilöstön resursointi ja vastuunjako	25
4.1.4	Raportointi ja mittarit.....	27
4.1.5	Asiakkuuksien hallinta ja viestintä	28
5	POHDINTA	31
	LÄHTEET.....	38
	LIITTEET	39

LYHENTEET JA TERMIT

TAMK	Tampereen ammattikorkeakoulu
Churn rate (CR)	Asiakaspoistuma
SaaS	Software-as-a-Service
CRM	Asiakkuuksien johtaminen (Customer Relationships Management)
RM	Suhdemarkkinointi (Relationship Marketing)
CEM	Asiakaskokemuksen johtaminen (Customer Experience Management)
CLV	Asiakkaan elinkaariarvo (Customer Lifetime Value)
KPI	Mitattava arvo (Key Performance Indicator)
DAM	Digitaalinen aineistohallinta (Digital Asset Management)
ARR	Toistuva vuosilaskutuksen arvo (Annual Recurring Revenue)
MRR	Toistuva kuukausilaskutuksen arvo (Monthly Recurring Revenue)
CSM	Customer Success Management
Onboarding	Perehdytysjakso asiakkuuden alkuvaiheessa
Prospektointi	Potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen ja löytäminen
Kvalifiointi	Löydettyjen potentiaalisten asiakkaiden arviointi
CAC	Asiakashankinnan hinta (Customer Acquisition Cost)
CES	Asiakkaan sitoutuvuuden taso (Customer Engagement Score)
CHS	Asiakkaan terveellisyys (Customer Health Score)
NPS	Suositteluindeksi (Net Promoter Score)
Renewal	Tilauksen uusiminen
Avainasiakkuus	Tuloksellisesti erityisen merkittävä asiakkuus
FCR	Ongelmanratkaisukyky ensimmäisellä puhelulla (First Call Resolution)

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan asiakkuuksien hallinnan prosesseja B2B-kentällä SaaS (Software-as-a-Service) palveluntarjoajan näkökulmasta. Opinnäytetyön tekijällä on suuri kiinnostus kokemusta painottavaan asiakassuhdeperusteiseen liiketoimintaan. SaaS-palvelun kohdalla tämän teeman tutkiminen toteutuu todella tehokkaasti käsitellen hyvin tuoreesti suosiossa kasvanutta liiketoimintamallia, jonka onnistumisen pääperiaatteena on pitkäaikaiset suhteet, jotka tulee mahdollistaa asiakaskokemukseen panostamalla. Lisäksi opinnäytetyön tekijä on kirjoitusprosessin käynnistämisen yhteydessä myös aloittanut työsuhteen toimeksiantajan organisaatiossa, jolloin nämä kaksi asiaa vahvasti tukevat toisiaan.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia asiakkuuksien hallinnan prosesseja esittäen toimeksiantajalle ketteriä sekä ajankohtaisia toimintamalleja ja -periaatteita yhtenä menestyksen tekijänä tarjoamansa SaaS-palvelun kanssa. Opinnäytetyön tarkoituksena tarjota toimeksiantajalle edellytykset laadukkaiden asiakkuuksien hallinnan prosessien luomiseen SaaS-palvelunsa ympärille pitkäjänteisten sekä tuloksellisten asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen.

SaaS-palvelun myynnin ja markkinoinnin prosessi B2B-kentällä on rajattu pois tästä opinnäytetyöstä, mutta joitakin näissä prosesseissa esiintyviä skenaarioita ja vaihteita on käytetty hyödyksi sisällön tukena käsitellessä asiakashankintaa osana asiakkuuksien hallinnan kokonaisuutta.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu johdannosta, kirjallisuuden muodostamasta teoreettisesta viitekehyksestä, empiirisestä tutkimuksesta sekä pohdinnasta. Opinnäytetyön toinen ja kolmas kappale keskittyy teoreettisen viitekehysten rakentamiseen käsitellen aiheen kattavasti asiakassuhteiden alkuvaiheista (asiakashankinnasta) asiakkuuksien hallinnan prosesseihin. Kappaleessa neljä

esitellään opinnäytetyössä tehdyn laadullisen haastattelututkimuksen taustat, tavoite sekä tulokset. Viidennessä kappaleessa käsitellään opinnäytetyössä muodostetun teoreettisen viitekehyksen sekä laadullisen tutkimuksen pohjalta tehtyjä keskeisimpiä havaintoja, joita sovelletaan pohdinnassa antamalla toimeksiantajalle ehdotuksia oman palvelunsa prosessien rakentamisesta.

1.3 Kohdeorganisaation ja -palvelun kuvaus

Opinnäytetyössä käsiteltävänä kohdeorganisaationa on Media Tailor Oy. Media Tailor on vuonna 2016 toimintansa aloittanut suomalainen mediateknologiayritys, joka tarjoaa kokonaisratkaisuja tehostamaan digitaalisten sisältöjen tuotantoketjua. Media Tailorin päätoimena on medialogistiikan Enterprise-tason palvelut, jotka sisältävät mm. lineaaristen televisiokanavien materiaalien hallinnan, jakelun ja ylläpidon. Vuoden 2021 alussa Media Tailor työllistää yhteensä 15 työntekijää, joista valtaosa toimii medialogistiikan palvelujen parissa ja muutama keskitettynä Media Pocketin parissa.

Opinnäytetyössä käsiteltävä pilvipohjainen digitaalisen aineistohallinnan (DAM) ohjelmistopalvelu Media Pocket on Media Tailorin tuorein lisäys palvelukatalogiinsa. Vuonna 2019 lanseeratun Media Pocketin tavoitteena on auttaa Media Tailoria tavoittamaan laaja-alaisesti asiakaskantaa myös media-alan ulkopuolelta eri organisaatioista niin B2B- kentältä, kuin myös julkishallinnon puolelta. Media Pocket nähdään palveluna kasvavasti yhä merkittävämpänä osana Media Tailorin liiketoimintaa tulevaisuudessa, jonka myötä opinnäytetyö on hyvin aiheellinen toimeksiantajalle.

Palveluna Media Pocket on erityisesti suunniteltu organisaatioiden mediatiedostojen, kuten videoiden sekä kuvien hallintaan, tavoitteenaan edistää tehokkaampaa tiedostojen arkistointia, hallinnointia, jaettavuutta sekä kommunikaatiota keskitettynä ratkaisuna. Media Pocket on Media Tailorin omavaraisesti kehittämä palvelu, jonka myötä resurssitehokkuus ja yleisesti toiminnan ketteryys on erityisen olennaista liiketoiminnan kannalta.

Media Tailor on pyrkinyt tekemään Media Pocketin hinnoittelultaan tehokkaasti skaalautuvaksi eri kokoisten organisaatioiden käyttöön. Palvelun hinnoittelumalli koostuu neljästä portaasta;

- Starter, joka on suunnattu yksilökohtaiseen käyttöön (kuten freelancerit tai vastaavat yksityiset sisällöntuottajat).
- Basic, joka on suunnattu pienikokoisille tiimeille yhteisesti käytettäväksi (kuten pienyritykset).
- Premium, joka on suunnattu isommille tiimeille / organisaatioiden osastoille (esim. keskisuuren/suuren yrityksen markkinointiosasto).
- Enterprise, joka on räätälöitävissä isoille organisaatioille / konserneille, sisältäen myös tarjolla olevat lisäpalvelut.

Jokainen paketti sisältää alkuun 14 vuorokauden pituisen maksuttoman kokeilujakson, jonka jälkeen asiakas voi valita oman pakettinsa, mikäli haluaa jatkaa palvelun käyttöä. Esiteltäviä hinnoittelumallia portaitaan tullaan hyödyntämään opinnäytetyön viimeisessä osiossa, jossa opinnäytetyössä tehtyjä tutkimustuloksia sovelletaan Media Pocketin suhteen.

1.4 SaaS- palveluliiketoiminnan keskeiset ominaisuudet

SaaS (Software-as-a-Service) perustuu nimensä mukaisesti ohjelmiston tarjoamiseen palveluna perinteisen ohjelmiston asennuksen tai lisenssin sijaan. Tämä tarkoittaa sitä, että myytävällä ohjelmistolla ei (muuta kuin poikkeustapauksissa) ole asiakaskohtaisia tuotantoympäristöjä, vaan sama ympäristö palvelee useampaa tai kaikkia asiakkaita. SaaS-palvelut ovat tyypillisesti verkkoselaimella käytettäviä ja hinta määrittyy asiakkaan käytön laajuuden mukaan.

Ohjelmistojen lisäksi "as-a-Service" liiketoimintamalleja sovelletaan jo laajalaisesti eri toimialoilla. Esimerkiksi nykyään jopa hissejä tai muita teollisuuden tuotteita tarjotaan usein pitkäkestoisien palvelusopimuksen kera, jolloin itse tuotteesta usein voidaan jopa leikata hinnasta reilusti. Näillä kaikilla yhteistä on se, että todelliset tuotot eivät muodostu sillä hetkellä, kun tuote tai palvelu myydään, vaan vasta paljon myöhemmin. Tämä on se asia, joka aiheuttaa mullistavia muutoksia myyntiprosesseissa. Myyjä ei voida enää kannustaa vain

myynnillä- menestyksen perusteena toimii asiakkaan jatkuva palvelun käytön kesto sekä tyytyväisyys. (Van der Kooij & Pizarro, 2015, 14.)

Tämän myötä pitkäjänteinen ja tuloksellinen asiakkuuksien hallinta 2020-luvulla keskittyykin eritoten parhaimman mahdollisen asiakaskokemuksen tarjoamiseen, mikä ei suinkaan ole itsestäänselvyys SaaS- palveluntarjoajana. Ohjelmiston kohdalla tarpeet vaihtelevat tapauksen mukaan, jolloin asiakas myös omaksuu tuotteen omalla tavallaan. Tämän takia asiakkuuksien ja asiakaskokemuksen hallinta on äärimmäisen tärkeää etenkin SaaS- liiketoiminnassa.

SaaS- liiketoiminnassa asiakkuuksien ja asiakaskokemuksen hallinta määrittää hyvin pitkälti koko palvelun menestyksen pitkällä aikavälillä. B2B maailmassa on paljon erilaisia suhteita palveluntarjoajien / toimittajien ja asiakkaiden välillä. Näistä suhteista moni perustuu siihen, että tavoitteena on saada toinen osapuoli palaamaan ostamaan palveluitamme myös uudestaan. SaaS- liiketoiminnassa puhutaan jatkuvasta suhteesta, jossa joka kuusta veloitetaan sopimuksen mukaan määritelty summa asiakkaalta ja ratkaisun on tarkoitus olla osana asiakkaan jokapäiväistä liiketoimintaa. Tämän takia asiakkaan suhtautuminen palvelun käyttämiseen tulee olla se, että käyttö on sen arvoista- mikäli tämä ei toteudu tai ajan myötä palvelu ei kykene kasvamaan asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Mikäli asiakas päättää poistua (ns. ”churnaa”) ja lopettaa palvelun käytön, mitä todennäköisimmin he eivät palaa myöhemmin, vaan etsii haluamansa ratkaisun kilpailijoilta. Tästä syystä olemassa olevien asiakkuuksien hallintaan on äärimmäisen tärkeää fokusoida SaaS- palveluntarjoajana.

2 ASIAKKUUDEN KÄYNNISTYMINEN

Asiakashankinta toimii pohjana mille tahansa liiketoiminnalle, mutta se miten sitä suoritetaan B2B liiketoiminnassa etenkin SaaS- palvelun kohdalla tulee suunnitella ajatellen pitkäjänteisyyttä. Yrityksen on huomattavasti helpompaa ylläpitää asiakkuuksia, jotka ovat saatettu alkuunsa laadukkaasti. Tämä prosessi edellyttää myynniltä ja markkinoinnilta tietoisuutta oman toimintansa vaikutuksesta organisaation tuloksiin ei vain hetkellisesti, mutta pitkällä tähtäimellä.

2020- luvun liiketoiminnassa yhtenä vahvimmista trendeistä on johtaa toimintaa asiakasymmärryksen kautta. Elämme aikaa, jossa asiakaskokemuksilla on suuri vaikutus- ei vain siksi, että pelissä on brändin maine omalla kentällään, vaan myös siksi, että nykyajan ostokäyttäytyminen on yhä kriittisempää kilpailun ollessa tiukempaa kuin koskaan. Parhaimman asiakaskokemuksen tarjoava yritys pitää hallussaan merkittävää etulyöntiasemaa kilpailijoidensa joukossa, joskus jopa päihittäen kilpailijansa, vaikkei tarjottu palvelu olisikaan teknisesti samalla tasolla. Asiakaskokemukseen voidaan vaikuttaa paljon sillä, kuinka yritys orientoituu toiminnassaan asiakkaidensa kanssa asiakashankinnasta aina hallintaan asti.

2.1 Murrosvaiheen prosessi (onboarding)

Asiakassuhteen voidaan katsoa alkaneen jo ilmaisen kokeilujakson aikana. Kuitenkin viimeistään siinä vaiheessa, kun asiakas on päättänyt kokeilujaksonsa ja päättää jatkaa palvelun käyttöä maksullisena asiakkaaksi, käsillä on kenties jopa tärkein vaihe koko asiakassuhteen aikana. Tätä murrosvaihetta kutsutaan SaaS- kentällä nimellä onboarding (perehdytys).

Asiakkaan sitoutuessa uuteen palveluun, he ovat tyypillisesti todella innostuneita heidän ostopäätöksestään. Tässä murrosvaiheessa asiakas käyttää kaikista eniten aikaa palveluun tutustumiseen saadakseen tukea ostopäätöksensä tuottaman palkkion maksimoimiseen, kuin myös luonnollisesti varmistaakseen palvelun käyttöönoton tehokkuuden omassa toiminnassaan. Tätä vaihetta voidaan kutsua asiakkaan ja palveluntarjoajan väliseksi

”kuherruskuukaudeksi”, jolloin asiakas on todennäköisimmin valmis jakamaan lisätietoa omista agendoistaan, kuten tavoitteistaan, haasteistaan sekä sisäisistä organisaatorakenteista palvelun käyttöön liittyen. Tämä murrosvaihe syntyy samanaikaisesti kuin myös myynnin klousaus, minkä vuoksi palveluntarjoajan tulee olla hyvin tarkkana, ettei unohda ottaa tästä vaiheesta kaikkea irti ja tiputa hanskojaan myynnin klousauksen jälkeen. Tässä vaiheessa tapahtuvan oppimiskäyrän vuoksi ensimmäiset kuukaudet maksullisena asiakkaana ovat myös aikaa, jolloin asiakas todennäköisemmin voi huomata mahdollisesti olemassaolevia puutteita, jotka eivät välttämättä tulleet ilmi vielä palvelun kokeiluvaiheessa. (Levin & Van der Kooij, 2018, 53.) Palveluntarjoajan tehtävänä on pystyä tarjoamaan mahdollisimman vahva tuki asiakkaalle tässä vaiheessa, jotta syntynyt innostus ei pääse laskemaan ja mahdolliset uudet realisoituneet puutteet voidaan käsitellä asiakkaan suhteen ylläpitämiseksi.

2.2 Syntyvän asiakassuhteen laadun määrittäminen

Luotujen, olemassaolevien asiakassuhteiden laatua on hyvä arvoida säännöllisesti. Tämä auttaa palveluntarjoajaa tekemään johtopäätöksiä siitä, miten tulisi jakaa resursseja mahdollisimman hyvän tuloksen eteen.

Arvioidakseen yksittäisen asiakkuuden potentiaalisen tuoton, asiakkuuspäällikön tulee yhdessä tarpeellisten osapuolten (talous sekä tuotekehitys) kanssa arvioida seuraavia asioita; (Le Bon, J. & Herman, C, 2015, 120.)

- Ennuste asiakkaalle suoritettavasta myynnistä tietyn ajanjakson aikana
- Arvioidut kustannuksista ennusteen mukaan myytävien tuotteiden tuottamisesta (tässä tapauksessa esimerkiksi lisättävät ominaisuudet / integraatiot)
- Ennuste myynnin kustannuksista kyseisen myynnin toteutumiseksi

2.3 Customer Success Management

Customer Success Management (CSM) on viime vuosina laajasti suosiota kerännyt käsite. Suomessa tämän käsitteen mukaiset toiminnot toteutuvat yhä paljolti asiakkuuksien hallinnan alaisesti, esimerkiksi asiakkuuspäällikkö-

nimikkeen muodossa. Customer Successia voidaan ajatella osana asiakkuuksien hallintaa, mutta se on käsite mikä on hyvä sisäistää omana teemanaan 2020- luvun palvelubisneksessä, etenkin SaaS- palveluntarjoajana. Customer Sccessin keskeiset toiminnot ovat lueteltuna Rick Adamsin kirjan "Practical Customer Success Management" mukaisesti alla olevassa taulukossa 1.

<i>Toiminto</i>	<i>Kuvaus</i>
Perehdytys	Varmistetaan, että asiakkaalle oleelliset osapuolet ymmärtävät mitä he ovat ostaneet, miksi he tekivät oston, kuinka ostettu palvelu toimii ja mitä tarvitsee saada aikaan ottaakseen palvelun käyttöönsä (mikäli jotain tarvitsee tehdä).
Käyttöönotto	Autetaan asiakasta suunnittelemaan kaiken tarpeellisen käyttöönoton edellyttämiseksi ja tämän jälkeen tuetaan suunnitelman toteuttamisessa. Suunnitelma saattaa sisältää tutkimusta halutusta saavutettavasta tuloksesta, viestinnän suunnittelemisesta, tuesta sekä uusien prosessien ja tehtävien dokumentoinnista.
Jatkuva arvon luominen	Tarjotaan jatkuvaa tukea asiakkaille varmistaakseen sen, että he jatkavat palvelun käyttöä ja saavat sillä tuotettua lisäarvoa toiminnassaan aktiivisesti. Asiakkuuspäällikkö voidaan laittaa auttamaan asiakasta tunnistamaan sekä päihittämään mahdollisia esteitä, jotka voivat olla suurimman potentiaalisen arvon luomisen ja saavuttamisen tiellä.
Mittaaminen ja raportointi	Kun asiakkuus on alkanut ja tuote on käyttövalmis asiakkaan päässä, varmistetaan, että raportoidaan ja mitataan aktiivisesti toimintaa todentaaksemme luodun arvon tasoa. Asiakkuuspäällikkö voi olla mukana raporttien valmistelussa näihin mittareihin liittyen ja viestii havaituista tuloksista säännöllisesti.
Mukautuminen ja hienosäätö	Autetaan asiakasta jalostamaan palvelun käyttöä yhä syvämmällä toiminnassaan saadakseen luotua asiakkaalle yhä lisää arvoa tarjotusta palvelusta. Etsitään mahdollisuuksia edistää palvelun käyttöä ja tuetaan tätä muutosta joko asiakkaan päässä (orientoimalla ja opastamalla uusia toimintoja) tai palveluntarjoajan päässä (kenties lisätään palveluun uusia toiminnallisuuksia tunnistettujen tarpeiden myötä)

Taulukko 1. Customer successin toimijoiden keskeisimmät toimenpiteet suhteen luomisen aikana (Adams, A. 2020, 10.)

Rossin ja Lemkinin mukaan panostamalla customer successiin voidaan odottaa seuraavia tuloksia; (Ross & Lemkin, 2016, 132.)

- **Alhaisempi churn rate:** Helpoin tuotto syntyy pitämällä olemassaolevista asiakkaista kiinni.
- **Enemmän tuottoa:** Enemmän referenssejä uusille asiakkaille; enemmän halukkuutta kokeilla ja ostaa eri laajasti (ylös- ja ristiinmyynti).
- **Parempaa markkinointia:** Voit parantaa liidingenerointia myynnissä yksityiskohtaisilla asiakastarinoilla ja tyytyväisten asiakkaiden suosituksilla.

2.4 Kohti asiakkuuksien hallintaa

Asiakassuhteet voidaan tehdyn laatuarvion perusteella kategorisoida eri luokkiin, mikä helpottaa palvelun tarjoavaa yritystä priorisoimaan asiakashallinnan prosesseja tulosten tehostamiseksi. Asiakassuhteiden kategorisointi tulee ensisijaisesti tehdä toistuvan vuosi- tai kuukausilaskutuksen tuoton (ARR/MRR) mukaan, sekä toissijaisesti asiakassuhteen kasvun, kehittämisen tai muilla tavoin nähdyn potentiaalin mukaan. Kategorisoinnin myötä määriteltävien eri luokkien määrä on itse tapauskohtaisesti organisaation päätettävissä tahdon ja tilanteen mukaisesti.

Yhteensopivuutta voidaan määrittää kategorisoimalla esimerkiksi seuraavasti; (Levin & Van der Kooij, 2018, 34.)

Sopiva asiakas (good fit): pystymme tuottamaan välitöntä ja pitkäjänteistä arvoa asiakkaalle.

Työllistävä asiakas (stretch fit): pystymme tuottamaan välitöntä arvoa, mutta joudumme näkemään vaivaa tuottaaksemme pitkäjänteistä arvoa asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Sopimaton asiakas (bad fit): emme pysty tuottamaan välitöntä tai pitkäjänteistä arvoa.

3 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA JA SÄILYTTÄMINEN

Yhteiskunnan ja maailman muuttuessa yhä interaktiivisemmaksi sosiaalisesti, asiakaskokemukset ovat nousseet yhä merkittävämpään rooliin liiketoiminnassa. Jokainen asiakaskokemus vaikuttaa yritysten ja palveluiden menestykseen- joko positiivisesti tai negatiivisesti. Etenkin Suomen kokoisella B2B markkina-alueella SaaS- palveluilla ei ole varaa huonoihin asiakaskokemuksiin, sillä sana saattaa levitä todella nopeasti ja estää uusien asiakkuuksien syntymistä jo ennen varsinaista kontaktia. Tämän takia viime vuosina maailmalla on käytetty jopa niinkin vahvasti asiakasorientoitunutta termiä kuin ”customer obsessed company”, eli ikään kuin pakkomielteinen asiakaslähtöisyys filosofiana liiketoiminnalle. Tämä ”pakkomielteisyys” perustuu siihen, että yrityksen joka toiminnoissa keskitytään asiakkaaseen ja maksimaalisen arvon tuottamiseen tämän myötä, tavoitteena vähentää asiakkaiden poistuvuutta (mitattuna esimerkiksi tässä opinnäytetyössä mainitulla churn ratella) ja parantamalla asiakkaiden lojaaliutta brändille.

Bonacchi ja Perego (2019, 2) listaavat seuraavia mainintoja nykyajan trendeihin liittyen;

- 2017 Forresterin raportin mukaan olemme täysin siirtyneet ”asiakkaan aikakauteen”, jossa asiakkaat asettavat huomattavasti korkeampia odotuksia jokaiselle kohtaamiselleen brändien kanssa.
- 2017 Salesforcen raportissa ”State of the Connected Customer” kävi ilmi, että 70% asiakkaista uskovat teknologian mahdollistavan ennennäkemättömän helposti vaihtaa brändiä löytääkseen heidän odotuksiaan vastaavan kokemuksen.
- 2016 maailmanlaajuinen Forbes Insights tutkimus antaa ilmi, että yritykset, jotka kasvattivat heidän panostustaan asiakkaiden säilyttämiseen viimeisen 1-3 vuoden aikana kokivat lähes 200% suuremman todennäköisyyden markkina-osuutensa kasvattamiseen viime vuoden aikana verrattuna niihin, jotka panostivat enemmän asiakkaiden hankintaan.
- 2016 Harvardin teettämän kyselyn mukaan asiakaskokemuksen parantaminen todettiin korkeimmaksi prioriteetiksi 908 IT- päättäjän puolesta.

3.1 Keskeisimmät tavoitteet asiakkuuksien hallinnalle

Asiakkuuksien hallinnan tavoitteet on hyvä luetella myös yksittäisten asiakkaiden osalta, eritoten isoimpien asiakkuuksien kohdalla. Näiden tavoitteiden määrittäminen tulee alkaa perusteellisesta ymmärryksestä siitä, mitä arvoa asiakas aidosti saavuttaa palvelun avulla. Tämän jälkeen voidaan määrittää tavoitteet asiakkuuden aikana seurattavaksi.

Yksi hyvä tapa arvioida onnistumista palveluntarjoajana on määrittää tavoitteet palvelun käyttöönotolle lyhyellä aikavälillä saavutettavaksi sekä sen lisäksi ensimmäisen vuoden aikana saavutettavaksi. Käyttöönoton yhteydessä esitettävä tavoite voidaan luoda esimerkiksi kysymällä asiakkaalta, mitkä ovat asioita, joita he odottaisivat ensimmäisen kahden kuukauden sisällä käyttöönotosta tapahtuvan, jolloin käyttöönoton voitaisiin sanoa olleen onnistunut. Tämän jälkeen voidaan tarkastella samankaltaista tavoitetta esimerkiksi ensimmäisen vuoden aikana saavutettavaksi. Levin & Van der Kooijin mukaan tavoitteiden määrittämiseen voidaan hyödyntää **S.M.A.R.T.** mallia; (Levin & Van der Kooij, 2018, 53.)

- **Simple** (yksinkertainen)
- **Measurable** (mitattavissa)
- **Attainable** (saavutettavissa)
- **Realistic** (realistinen)
- **Time-based** (aikaan perustuva)

3.2 Asiakasymmärrys ja arvon tunnistaminen

Jotta voimme todella onnistua asiakashallinnassa, meidän pitää pystyä toimittamaan asiakkaalle hänen tavoittelemaansa arvoa palvelumme avulla ja mieluusti jopa ylittämään nämä asetetut odotukset. Asiakasymmärryksen rakentaminen alkaa jo myynnin prosesseissa, kun luomme hypoteeseja potentiaalisista myynnin mahdollisuuksista prospektoinnin sekä kvalifioinnin aikana. Neuvotteluvaiheeseen päästyämme saamme jo konkreettista vahvistusta sekä täydennystä näille kartoittamillemme mahdollisuuksille, jonka jälkeen lopulta esitetään palvelun tarjoama arvo asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen.

Jokainen asiakas yrityksineen toimii eri tavalla ja eri tavoittein. Tämän myötä myös tarjoamamme palvelu voi tuoda lisäarvoa eri tavoin ja määrin asiakkaan toiminnassa. Tuloksellisen, pitkäjänteisen ja laadukkaan asiakassuhteen saavuttamiseksi asiakkuuksienhallinnan kannalta on elintärkeää edistää asiakasymmärrystä määrittämällä tuotetun arvon luonteen kunkin asiakkaan kohdalla. Näin pystymme edistämään proaktiivisesti olemassa olevien asiakassuhteiden laatua, vähentämään churn ratea ja myös edistämään uusasiakashankintaa paremman asiakasymmärryksen mukaan esimerkiksi toimialojen tai muiden segmenttien kautta. Voimme määrittää tämän selvittämällä, onko asiakkaalle tuottamamme arvo luonteeltaan yhtä tai useampaa seuraavista vaihtoehdoista (Levin & Van Der Kooij, 2018, 33.);

- **Tekninen** (onko meillä tarvittavat tekniset valmiudet?)
- **Käytännöllinen** (pystymmekö tarjoamaan tarvittavat käytännön ominaisuudet?)
- **Kokemuksellinen** (onko heidän sisäinen kokemuksensa sellainen, joka pitää heidät asiakkaanamme?)
- **Tukeva** (pystymmekö tukemaan heitä tarpeidensa mukaisesti tavalla hyvänsä?)
- **Oikein vastaanotettu** (saimmeko oikeat osalliset mukaan asiakkaan puolelta jo myynnin prosessissa, vai tarvitsemmeko vielä muita puolellemme tulevaisuudessa?)

Etenkin nyky maailman ostokäyttäytyminen edellyttää sitä, että osataan todella astua aina kyseisen asiakkaan saappaisiin. Monet yritykset ja toimijat yhä puhuvat asiakkaistaan kuin he olisivat brändejä, rakennuksia tai muita abstrakteja kokonaisuuksia. Todellisuus on kuitenkin se, että asiakkaat ovat ihmisiä, siinä missä mekin. Ongelma siinä, että ajattelee asiakkaita objekteina ihmisten sijaan, on siinä, että se luo käsityksen siitä, että on vain yksi oikea tapa käsitellä kaikkia asiakkaita. (Jeavons, 2020, 42.) Tietysti palvelun päätavoitteena on aina tarjota ratkaisu tiettyihin ongelmiin, mutta etenkin Media Pocketin kaltaisella palvelulla on valtavasti tapauskohtaisia eroja siitä, miten ratkaistavat ongelmat ilmenevät ja ovat ratkaistavissa.

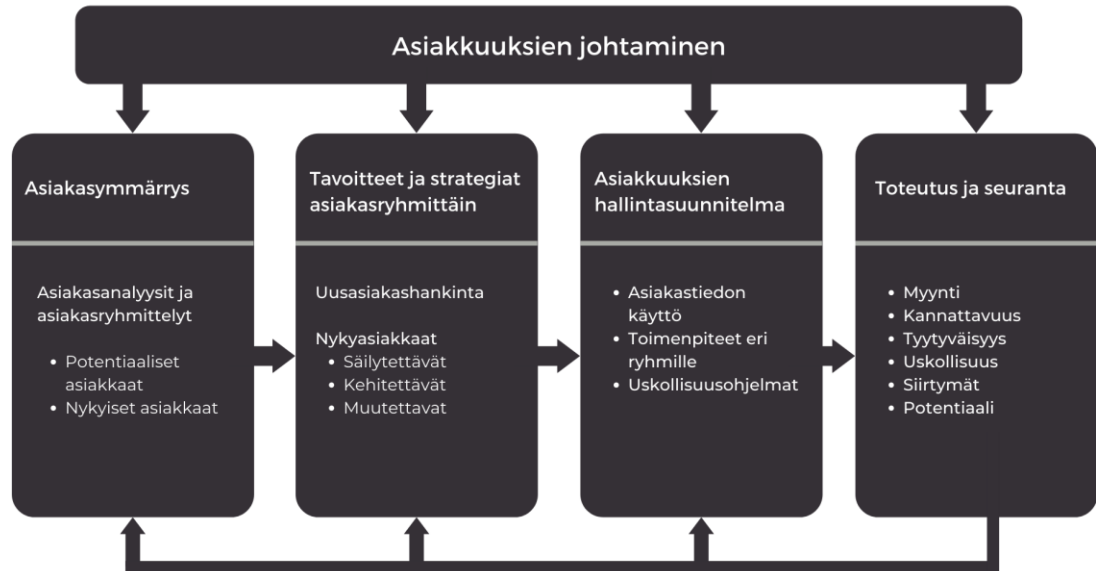
Luotava arvo voidaan nähdä hyötyjen ja uhrausten välisenä erotuksena. Nämä hyödyt ja uhraukset sisältävät paitsi rahallisia, myös aineettomina tekijöitä. Aineettomat hyödyt voivat konkretisoitua esimerkiksi osaamisena, parempana markkina-asemana ja sosiaalisina palkintoina. Aineettomat uhraukset voivat puolestaan koostua esimerkiksi menetetyistä ajasta ja syntyneestä vaivasta sekä ylipäättään luopumisesta jostain toisesta vaihtoehdosta. Asiakkaan kokema arvo onkin aina suhteutettu kilpailutilanteeseen eli niihin vaihtoehtoihin ratkaisuihin, joita asiakas harkitsee tai joita on saatavilla kyseisen tarpeen täyttämiseksi. Andersson toteaa seuraavasti: ”Arvoa voidaan jäsentää esimerkiksi tarkastelemalla sitä käyttöarvon (value in use) ja koetun arvon (perceived value) näkökulmista. Erityisesti koettu arvo on subjektiivista, jolloin siihen vaikuttaa yksilön tunnekokemukset ja arvo-odotukset.” (Andersson, 2017, 5.)

3.3 Asiakkuuksien hallinnan eri tasot

Koska asiakkuussuhteita on monenlaisia ja eri laatuksia, on niiden käsittelemiseen eri vaiheissa myös suhtauduttava asianmukaisella tavalla. Bergströmin ja Leppäsen (2018, 419) mukaan tasoja voi olla muun muassa seuraavanlaisesti;

1. Kanta-asiakasmarkkinointi, eli uskollisille asiakkaille tarjottavat edut ja niistä viestiminen
2. Asiakkuuksien hallinta ja asiakassuhdemarkkinointi (CRM), eli tavoitteellinen ja suunnitelmallinen asiakassuhteiden luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen markkinoinnin keinoin
3. Asiakkuuksien johtaminen (CRM), joka on keskeinen osa yrityksen johtamista: tavoitteiden asettaminen, strategian valitseminen ja asiakasmarkkinoinnin suunnitteleminen koko liiketoiminnan näkökulmasta
4. Yksilömarkkinointi (täsmämarkkinointi, one-to-one), joka on markkinoinnin kilpailukeinojen ja asiakassuhteen hoitomallien räätälöintiä asiakas- tai asiakasryhmäkohtaisesti
5. Suhdemarkkinointi (RM), yrityksen kaikkien sisäisten ja ulkoisten suhteiden hoitaminen markkinoinnin keinoin

6. Asiakaskokemuksien johtaminen (CEM), joka sisältää asiakaskokemusten suunnittelua ja toteuttamista niin, että luodaan asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia



Kuva 1. Asiakkuuksien johtamisprosessi (Bergström & Leppänen, 2016, 421.)

3.4 SaaS- palvelulle käytettäviä mittareita

HubSpot, yksi maailman johtavia SaaS- palveluita korostaa asiantuntijablogissaan seuraavia mittareita käytettäväksi SaaS- asiakkuuksien hallintaan liittyen; (Hubspot blog, 2018.)

- CLV customer lifetime value (asiakkaan elinkaaren arvo)
- CR churn rate (asiakaspoistuvuus)
- CAC customer acquisition cost (asiakashankinnan hinta)
- Revenue churn (tuoton poistuvuus)
- CAC customer acquisition cost (asiakashankinnan kustannukset)
- CAC:n takaisinmaksun kesto (kuukausina)
- CAC:LTV suhdanne
- CES customer engagement score (asiakkaan sitoutuvuuden taso)
- CHS customer health score (asiakkaan terveellisyys)
- Liidi/syntynyt asiakkuus-suhde (lead-to-customer rate)

3.5 Tukipalvelujen automatisaatio

Elämme hyvin itsenäistä aikaa, mikä tarkoittaa sitä, että asiakkaan oma-aloitteisen tutustumisen lisäksi jo ennen ostovaihetta, he todennäköisesti haluavat pystyä myös opettelemaan palvelun ominaisuuksien käytön tarpeidensa mukaan itsenäisesti mahdollisimman pitkälle. Tämän takia SaaS- yrityksellä on hyvä olla joitakin seuraavista palveluista asiakastaan varten saatavilla, jolloin vähennetään myös palvelun tarjoajan käyttämää aikaa ongelmista auttamiseen (Levin & Van Der Kooij, 2018, 67);

- Support ticket- järjestelmä
- Yhteisöllinen tuki
- Koulutusvideot
- Knowledge base
- FAQ
- Ominaisuuksien pyytäminen ja bugien raportointi

Kun asiakas ottaa yhteyttä tarvitessaan tukea ohjelmiston eri ominaisuuksien käytössä, heidät on suositeltavaa ohjata esimerkiksi knowledge base- sivustolle. Näin asiakkaita pystytään opettaa toimimaan mahdollisimman itsenäisesti ongelmatilanteissa, kun he tietävät itse mistä löytää vastaukset suurimpaan osaan kysymyksistään. Knowledge basessa tai muussa ohjesivustolla on suosittavaa, että ohjeet esitetään kirjoitusten lisäksi myös esimerkkivideoilla, jotta ohjeistus on mahdollisimman tehokasta itsenäiseen ongelman ratkontaan kenelle tahansa käyttäjälle (Levin & Van Der Kooij, 2018). Ristiriitojen välttämiseksi, knowledge base tulee aina päivittää tarpeen mukaan uusien julkaistujen päivitysten myötä.

Mahdollisimman positiivisen asiakaskokemuksen luomiseksi videoiden hyödyntäminen aktiivisesti on myös hyvä idea, esimerkiksi opasvideoiden muodossa. Näin palvelustamme syntyy persoonallisempi mielikuva asiakkaalle. Videot luovat psykologista läheisyyden tunnetta ihmisten välillä, jopa täysin ilman fyysistä yhteyttä. (Beute, E & Pacinelli, S. 2019, 23.)

3.6 Asiakassuhteen terveellisyyden mittaaminen

Asiakassuhdetta on myös hyvä arvioida laadullisesti terveyden mukaan. Asiakassuhteen terveellisyyden mittarilla (CHS) on tarkoitus määrittää asiakkaan ja palvelun tarjoajan välisten toimintojen suhdetta. Käytännössä samanaikaisesti, kun asiakkuuspäällikkö tekee toimintoja asiakassuhteen ja -ymmärryksen eteen, myös asiakkaan tulisi edistää suhdetta omalta osaltaan. Ideaali suhde näiden kahden välille on noin 60-40, joista asiakas kattaa 40 prosenttia. (Levin & Van der Kooij, 2018, 72.)

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 2) näkyy, kuinka Levin ja Van der Kooij esittävät teoksessaan esimerkkitaulukon asiakkuuspäälliköille asiakasterveellisyyden mittaamiseen kohdista, joissa heijastetaan asiakkaan käytöstä sekä asiakkuuspäällikön toimintaa seuraavasti;

<i>Asiakkuuspäällikön toimenpiteet</i>	<i>Asiakkaan käytös ja aktiivisuus</i>
Onko teillä olemassa yhteinen suunnitelma palvelulla saavutettavista tavoitteista?	Prosentuaalinen otos palvelukapasiteetin käytöstä (riippuen siitä millaisena pakettina tuote on ostettu- esim ostettu käyttäjien istuinmäärä vs. käytetyt istuimet)
Saavuttavatko asiakkaat heidän tavoitteitaan?	Aktiivisuuden taso – kirjautumiskerrat tietyn ajanjakson (kuten vk/kk) aikana
Kuinka moneen tiimiin/osastoon palvelun käyttämisellä vaikutetaan?	Hankalimman osaston käyttö tuotteen parissa (jos tiedossa)
Oletteko tunnistaneet selvän voiton tekijän palvelussanne?	Osallistuvatko asiakkaat palavereihin?
Oletteko keskustelleet uuden vaikuttajan kanssa?	Vastaavatko he heille lähetettyihin viesteihin?
Oletteko saaneet uudet vaikuttajat sitoutettua?	Antavatko he positiivista palautetta? Haluaisivatko he toimia/ovatko he toimineet suosittelijoina? Onko heistä tehty asiakasreferenssikirjoitus? Ovatko he maksaneet laskujaan?

Taulukko 2. Esimerkkejä asiakkuuden terveellisyyden (CHS) mittaamiseen tutkien palveluntarjoajan sekä asiakkaan välisen aktiivisuuden suhdetta (Levin & Van der Kooij, 2018, 74.)

3.7 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Keskeisin mittari asiakastyytyväisyyden mittaamiseen on suositteluindeksi NPS (Net Promoter Score). Teoksen ”The Ultimate Question” mukaan paras tapa mitata suositteluindeksiä on kysyä asiakkailta seuraavaa; ”kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä yritystä, tuotetta tai palvelua ystävällesi tai kolleegallesi?” Suositteluindeksi muodostuu tämän kysymyksen vastauksista, keräämällä arvioita esimerkiksi asteikolla yhdestä kymmeneen. Suositteluindeksin (NPS) mukaan vastausten perusteella asiakkaat voidaan luokitella seuraavasti; (Reichheld, 2011, 93.)

1. **Suosittelijat** ovat lojaaleja tuotteen käyttäjiä, jotka jatkavat ostosten tekemistä jatkossakin yritykseltä ja kehottavat myös omaa verkostoaan tekemään samoin.
2. **Passiivit** ovat tyytyväisiä, muttei innokkaita asiakkaita, joiden käytös on helposti ailahtelevaista kilpailusta.
3. **Vähättelijät** ovat tyytymättömiä asiakkaita, jotka ovat juuttuneita huonoon suhteeseen.

3.8 Asiakassuhteen tuloksellinen kehittäminen

Lisämyynnillä tarkoitetaan olemassa olevien asiakkaiden myynnin edistämistä laajentamalla asiakkuutta esittämällä uusia käyttötarpeita. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi isoissa asiakasyrityksissä ohjelmiston saattamista yhden osaston käytöstä toiselle, tai sovittamista mahdollisuuksien mukaan johonkin ennalta ajattelemaan prosessiin. Vaikka tämä teema meneekin myynnin piiriin, niin SaaS- liiketoiminnan tapauksessa lisämyynnin edistäminen on suositeltavaa osoittaa asiakkuuspäälliköille. Levinin ja Van der Kooijin esittämä lisämyynnin prosessi asiakkuuspäälliköille menee pääpiirteittäin seuraavasti; (Levin & Van der Kooij, 2018, 109.)

1. **Määritä käyttäjän/ryhmän/osaston tarpeet.** Laajentamista varten tulee löytää uuden sisäisen kohderyhmän tarpeita, jotka toimivat myynnin vaikuttajina. On tärkeää kuitenkin olla tarkkana siitä, että löydetty tarve on tarpeeksi vahva, jotta asiakas ottaa tulevan esityksen tosissaan.
2. **Tunnista vaikuttajat.** Hyvä puoli on se, että meillä on tässä kohtaa jo tiedossa joitakin asiakkaan päättäviä elimiä, joiden kanssa olemme saaneet asiakassuhteen aloitettua. Kunhan näille osapuolille pystyy tuottamaan heidän odottamaansa arvoa, voidaan skaalata palvelua heidän kauttaan sisäisesti.
3. **Määritä päätöksenteon prosessi.** Nykyään vastuu hankinnoista voidaan jakaa tehokkaasti. Tämän myötä sen sijaan, että ylimmän portaan vastuulla on tehdä kaikki päätökset (hierarkinen päätöksenteko), usein toimitusjohtajan vastuulla on jakaa päätöksenteon valtuudet oikein alemmalle portaille tehtäväksi itsenäisesti mahdollisimman pitkälle (konsensuspätöksenteko).
4. **Valitse myynnin kulma päätöksenteon prosessin perusteella.** Mitä asioita korostetaan esitetyn laajennuksen hyödyillä? Korkeinta porrasta useimmiten kiinnostaa eniten operatiivinen ja tuloksellinen vaikutus, kun taas alemmalla portaalla voidaan jo arvostaa enemmän käytännön vaikutuksia yksilöiden työntekoon.
5. **Esitä ratkaisusi laajennukselle.** Tämän tukena on hyvä käyttää 3. osapuolen referenssejä, eli kokemuksia muista asiakastapauksista mahdollisuuksien mukaan. Joissain tapauksissa löydettyjen tarpeiden myötä esitettävä laajennus voisi korvata jonkun toisen asiakkaan käytössä olevan palvelun, mikä on tietysti asiakkaan eduksi toiminnan virtaviivaistamiseen.

4 LAADULLINEN TUTKIMUS

Opinnäytetyössä suoritettiin empiirinen tutkimus haastattelemalla alalla toimivia asiantuntijoita. Tutkimukseen osallistui neljä asiantuntijaa, jotka kaikki työskentelevät asiakkuuksien hallinnan parissa eri työnkuissa (esitely taulukossa 3). Kaikki haastateltavat asiantuntijat edustivat eri SaaS-palveluntarjoajia, jotka toimivat Suomessa B2B- kentällä. Haastatteluista 2 kappaletta (haastattelut A ja B) suoritettiin n. 45 minuutin pituisella videopalaverilla yhdessä haastateltavan kanssa, ja toiset 2 (C ja D) täyttivät kyselylomakkeen itsenäisesti. Vaikka suoritustapa ei ollut kaikkien kohdalla identtinen, niin jokaisen haastateltavan kohdalla sovellettiin samaa kysymysjoukkoa, jonka myötä jokaisen haastateltavan vastaukset saatiin kerättyä yhdenmukaisesti kollektiivista käsittelyä varten.

Vastaaja	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yritys D
Toimenkuva	Key Account Manager	Chief Revenue Officer	Customer Success Manager	Head of Marketing
SaaS- palvelun toimiala	Tapahtumat	Customer Analytics	Myynnin ja markkinoinnin pilvipalvelut	Sales Intelligence

Taulukko 3. Haastateltavien asiantuntijoiden esittely toimenkuvan ja edustetun toimialan osalta

Tutkimustulosten purussa keskitytään nostamaan aihealuekohtaisesti merkittävimpiä asioita, jotka ovat tulleet esille haastattelujen kautta. Tutkimuksen kyselylomakkeessa esitetyt kysymykset voidaan aiheiltaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin; SaaS- palvelujen luonteen pohdintaan, henkilöstön resursointiin ja vastuunjakoon, raportointiin mittareineen sekä viestintään ja asiakkuuksien hallinnan toimenpiteisiin. Näitä osa-alueita tarkastellaan omina aiheina tutkimusten perusteella. Haastateltaviin viitataan anonyymisti yllä esitetyn taulukon 3 perusteella (A, B, C, D).

4.1.1 SaaS- palveluiden erityisluonne

Ensimmäisenä haastatteluissa kartoitettiin ja vahvistettiin käsitystä siitä, mikä tekee asiakkuuksien hallinnasta keskeisen prosessin juuri SaaS-palveluntarjoajan näkökulmasta. Myynnin analytiikan SaaS- palveluja tarjoavan yritys D:n markkinointijohtaja kuvasi prosessia hyvin kattavasti näin;

Asiakkaan elinkaariarvo eli LTV nousee vahvasti esiin SaaS:ssa. Kun asiakas maksaa ensimmäisen laskun, se on vasta lähtökohta. Pitää pystyä pitämään asiakkaita vuosikausia ja keskittyä jatkuvan vuosi- tai kuukausiliikevaihdon kasvattamiseen eli ARR:ään. Asiakkaan pitäminen asiakkaana on olennaista. SaaS:ssa asiakas maksaa koko ajan ja vaatii joka päivä vastinetta rahoilleen. (Haastateltava D)

Immateriaalisuus tekee siitä hyödykkeen. Palveluiden välinen vertailu ja kilpailu on suurta, jolloin positiointi on todella tärkeää. Customer successin laatu voi olla itessään erottava tekijä, vaikka palvelun ominaisuudet eivät olisi erityisen spesiaaleja. (Haastateltava B)

4.1.2 Asiakkaan perehdytysprosessi (onboarding)

Haastatteluissa asiakkaan perehdytyksen eli onboarding- prosessin suunnitteleminen ja aktiivinen läpivienti oli asia, jota painotettiin usein haastattelun eri vaiheissa. Haastattelujen perusteella asiantuntijoiden mielestä liika etäisyys yksin asiakkaaseen tässä vaiheessa on kenties jopa pahin virhe, mitä SaaS- palveluntarjoaja voi tehdä. Tämän vuoksi he suosittelivat olemaan yhteydessä asiakkaaseen ennemmin liian paljon, kuin liian vähän. Myynnin klousauksen ja sopimuksen alkamisen yhteydessä on myös hyvä aika luovuttaa asiakas myynnin edustajalta asiakkuuspäällikölle siinä vaiheessa, kun yrityksellä on tälle roolille erikseen dedikoitua henkilöstöä. Asiakkuuspäällikön / myynnin tulee olla onboardingin aikana myös aktiivisesti yhteydessä teknisen tuen kanssa siltä varalta, mikäli asiakkuus vaatii erillisiä toimenpiteitä

käyttöönottoa varten tai huomataan mahdollisia puutteita tai häiriöitä tämän aikana.

Kaksi neljästä haastateltavasta korostivat onboardingia vastauksena kysymykseen siitä, mikä on heidän mielestään keskeisin asia, johon tulee kiinnittää huomiota nimenomaan SaaS- palveluntarjoajana asiakkuuksien hallinnassa.

Pari ensimmäistä viikkoa ja kuukautta ovat äärettömän tärkeitä. Onboardingiin ja koulutukseen tulee nähdä paljon fokusta- näin edistetään renewalia. (Haastateltava B)

Keskeisintä on kiinnittää huomiota asiakkaiden kunnolliseen onboardaukseen ja palvelun käyttöönoton onnistumisen varmistamiseen. (Haastateltava C)

4.1.3 Henkilöstön resursointi ja vastuunjako

Tässä osiossa kartoitettiin asiakkuuksien hallinnan prosessien fokusointia henkilöstöresurssien osalta, käsitellen eri osapuolia asiakkuuksien liittyen: myynti ja markkinointi, olemassaolevien asiakkuuksien hoitaminen sekä tuotekehitys.

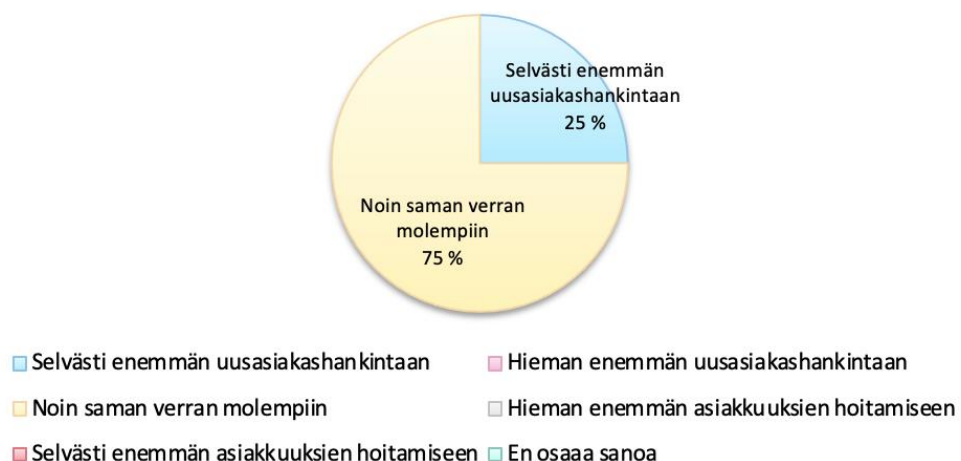
Palveluntarjoajien eri osapuolet (myynti ja markkinointi, asiakkuuksien hallinta, tuotekehitys) toimivat haastattelujen mukaan pääsääntöisesti hyvin synkronoidusti. Asiakkuudet, jotka ylittävät yrityksen määrittämän arvorajan siirtyäkseen asiakkuuksien hallinnan hoidettavaksi suorilla henkilöstöresursseilla (määrittämällä yksi tai useampi asiakkuuspäällikkö) siirtyvät useimmiten myynnin edustajilta asiakkuuspäälliköille sopimuksen alkamisen yhteydessä. Joissakin tapauksissa, etenkin merkittävän kokoisissa asiakkuuksissa ("avainasiakkuuksissa"), asiakkuuspäälliköt ovat mahdollisesti hyvä osallistuttua jo aiemmin mukaan prosessiin tilanteen mukaan.

"Myynti hoitaa uusasiakashankinnan, jonka jälkeen asiakas siirtyy asiakashallintaan. Asiakaskokemustiimi, joka hoitaa implementaation, on eniten yhteistyössä teknisen osaston kanssa.

Viikottaisissa palavereissa käydään läpi teknistä apua tarvitsevia projekteja.” (B)

Kun haastattelussa kysyttiin organisaatioideen henkilöstöresurssien suhteellisesta jakamisesta myynnin ja asiakkuuksien hallinnan välillä, jopa 3/4 vastaajista kertoi heidän panostavansa suurin piirtein saman määrän asiakkuuksien hallintaan kuin uusasiakashankintaan (myyntiin), ja vain 1/4 kertoi panostavansa selvästi enemmän uusasiakashankintaan. (kaavio 1.) Tämä on hyvin mielenkiintoinen tulos, joka jälleen vahvistaa asiakkuuksien hallinnan merkittävyyttä SaaS- palvelun kaltaisessa liiketoiminnassa, jossa asiakkaat tekevät tuottoa tasaisesti pitkällä aikavälillä yksittäisen myyntitapahtuman sijaan.

Kysymys: Paljonko fokuoite resursseja suhteellisesti asiakashankinnan ja olemassaolevien asiakkuuksien hoitamisen välillä?



Kuvio 1. Haastateltavien vastaukset organisaation resurssien suhteellisesta fokuoinnista uusasiakashankinnan sekä asiakkuuksien hoitamisen välillä.

Se, kuinka aikaisessa vaiheessa asiakkuuspäälliköt osallistutetaan asiakkuuksien pariin, on aina tapauskohtaista. Yleisesti vastuunjako kuitenkin toimii niin, että asiakkuuspäälliköt, customer success managerit tai vastaavat asiaan kuuluvat ottavat vastuun asiakkaista asiakkuuden käynnistyessä joko kokeilujakson alkaessa, tai sopimuksen käynnistyessä.

”Myynti, markkinointi ja asiakkuuksien hallinta toimii keskenään, ja asiakkuuksien hallinnassa on eri tasoisia toimijoita. Asiakkuuksien hallinnan työntekijät ottavat kopin asiakkaista myynniltä sopparin alkaessa.” (B)

4.1.4 Raportointi ja mittarit

Tässä osiossa selvitettiin keskeisimpiä mittareita asiakkuuksien hallinnan seurantaan ja raportointiin. Kysyessä siitä, mitkä mittarit ovat kullekin organisaatiolle keskeisimpiä seurattavaksi, vastauksissa esiintyi melko paljon samankaltaisuuksia.

”Seurataan uusien asiakkuuksien arvoa, myynnin arvoa, churn ratea, downgradeja, kannattavuutta (lifetime value) ja tapaamismääriä (touchpointit).” (A)

”Stickiness (miten helposti asiakkaaseen pääsee kiinni), keskimääräinen käyttöaste, ARR, MRR, net retention rate, renewal rate. Lähinnä isoimpien asiakkuuksien keskuudessa suurempaa tarkkailua, pienemmille hieman ylimalkaisemmin.” (B)

Tämän lisäksi haastateltavat C ja D korostivat myös churnia, ARR:ää sekä NPS:ää.

Millä aikaväleillä tarkastelette sekä raportoitte asiakkuuksien hallinnasta, ja mitkä ovat keskeisimpiä tarkkailun kohteita? Näihin kysymyksiin kaksi neljästä haastateltavasta kertoi tarkkailevansa heille merkittävimpiä mittareita (ARR, churn rate ym.) kuukausi- sekä kvartaalitasolla. Tästä poiketen yksi haastateltavista kertoi tarkkailevansa lukuja enemmän satunnaisesti, ja yksi kertoi seuraavansa myynnin valossa jopa viikkotasolla.

”Myyntiä ja asiakkaiden tuottamaa tulosta seurataan jopa kuukausittain, Churn toki riippuu siitä miten sopimuksia luodaan (jatkuvat vai vuosisoppareilla jne), vuosittain ja kvartaaleittain pääasiassa.” (A)

”Useimmiten kuukausitasolla. Viikko- ja päivätasolla ei aivan riitä trendien tarkkailuun, mutta kuukaudet pätevät jo aika hyvin. Pitää muistaa myös aikaan riippuvaisten sesonkien tarkkailu.” (B)

”Tähän ei ole sovittuja aikoja - eli tapahtuu satunnaisesti. Tärkein tarkkailtava asia on churn.” (C)

”Viikoittain. Myyntiprosessien kulku, ennusteet, lisämyynnit.” (D)

Tarkasteltava aikaväli on hieman riippuvainen palvelun laadusta ja tarkkailtavista mittareista. Kuukausitasolla tarkastelevat organisaatiot kertoivat valitsemansa aikavälin perustuvan siihen, että viikkotasolla voi vielä tapahtua satunnaista heittelyä, jota ei välttämättä ole ainakaan omassa tapauksessaan relevanttia käyttää kuvaamaan realistista tilannetta.

Asiakaskokemuksen mittaamiseksi palveluntarjoajan tulee kerätä asiakaspalautetta - mutta kuinka usein ja mitä kautta? Kysyessä asiakaspalautteen keräämisestä, NPS nousi lähes poikkeuksetta esille keskimmäisenä

4.1.5 Asiakkuuksien hallinta ja viestintä

Kuten henkilöstöressurssien fokuosoinnin osalta jo todettiin, haastattelujen perusteella asiakkuuksien hallinnan prosesseihin on SaaS- palveluntarjoajien parissa pääsääntöisesti panostettu merkittävästi. Asiakkuuksien hallinnassa esiintyy organisaatiosta riippuen eri tasoisia tai muotoisia työnkuvia, kuten customer success manager tai account manager. Tyypillisesti SaaS-organisaatioissa näitäkin rooleja voi olla eri tasoisia, esimerkiksi usein törmätään account managerien lisäksi ”key account managereihin”. Key account managerit nimensä mukaisesti ovat asiakkuuspäälliköitä, joiden vastuulla on hoitaa valikoituja avainasiakkuuksia, jotka ovat yrityksen asiakaskannassa tuloksellisesti merkittävimpiä ja vaativat täten erityishuomiota.

Asiakaspalautteen keräämisen ja käsittelemisen suhteen haastateltavat korostivat lähes poikkeuksetta NPS:n, eli suositteluindeksin mittaamista. Metodeina NPS:n keräämiseen haastateltavat suosivat pääsääntöisesti suoran kontaktin, kuten tapaamisen tai puhelun yhteydessä sähköpostin sijaan alhaisen vastausprosentin vuoksi.

”Puhelimitse soitetaan ja kysellään, jonka lisäksi lähetetään NPS-surveyt sähköpostilla. Puhelin on tehokkaampaa, NPS sähköposteihin ei juuri vastata.” (A)

”Keräämme palautetta jatkuvasti, lähinnä NPS käytetään mittarina, Palautteen kerääminen tapahtuu automaattisilla sähköposteilla sekä sovelluksemme sisällä.” (B)

”Seurataan NPS:ää jatkuvasti. Palvelun käyttöliittymässä tulee aika-ajoin pop-uppeja kyselyinä. Asiakaspäälliköt usein saavat tapaamisissa palautetta.” (C)

”Palautetta kerätään tech supportin kautta hoitamalla pyyntöjä ja CSM työssä. Tarkkaillaan FCR (first call resolution), eli voidaanko ratkaista ongelma yhdellä puhelulla.” (D)

Kukin vastaaja kertoi myös hyödyntävänsä automaatiota jossain määrin toiminnassaan, mutta tämä näytti tuottavan vastauksissa eniten hajontaa. Kysyttäessä paljonko heidän organisaatiossaan käytetään automaatiota suhteessa suoraan kontaktointiin, vastaukset vaihtelivat seuraavasti;

Ollaan paljolti ihmislähtöisiä. Automaatiota toteutetaan enemmän pienien asiakkuuksien kohdalla, jolloin on vähemmän kannattavaa käyttää KAM työtunteja. Ihmislähtöisyyttä painotetaan tietoisesti, sillä tällä on hyvät vaikutukset suhteen laatuun. (A)

Tällä hetkellä 5000€ ARR yläpuolelle henkilökohtaista palvelua, alle tämän taas enemmän automatisoidusti. Tulkitaan asiakkaiden

signaaleja luodakseen paremmin hypoteeseja asiakasprofiilista, joka määrittää toiminnan laadun. (B)

Suhde on noin 50/50. (C)

Automaatio on lähinnä sähköposteissa, niitä käytetään monipuolisilla tavoilla viestimiseen. Mutta suurin osa ajasta menee toki asiakaskohtaamiseen. (D)

Vastauksien mukaan automaation käyttämistä painotetaan selvästi siis pienempien asiakkuuksien kohdalla, jolloin saadaan varattua enemmän asiakkuuspäälliköiden työaika avainasiakkuuksien hoitamiseen. Viestinnän automaatiossa viitattiin pääsääntöisesti ajoittain lähetettäviin uutiskirjeisiin, kyselyihin sekä joissain tapauksissa käyttöliittymän kautta lähetettävään viestintään kuten palvelun huollon myötä ilmenevistä käyttörajoituksista informoimiseen.

Se, mihin vedetään raja vähemmän merkittävän ja avainasiakkuuden välillä riippuu organisaation tilanteesta ja palvelun keskihinnasta, mutta esimerkkinä tähän voidaan käyttää yritys B:n mainitsemaa rajapyykkiä 5000€ ARR.

5 POHDINTA

Laadukkaat asiakassuhteet palkitsevat monella tasolla: asiakassuhde pysyy voimassa pitkäjänteisesti suuremmalla todennäköisyydellä, suhteessa on paremmat mahdollisuudet kasvamiselle ja luodut suhteet toimivat sanansaattajana uusasiakashankinnan edistämiseen.

Lisämyynnin lisäksi, asiakkuuksien hallinnan tehokkuuden maksimoimisen tavoitteena on luoda tilanne, jossa asiakas on niin sitoutunut palveluun ja sen tarjoajaan, että alkaa toimimaan itse palvelun suosittelijana. Tämä on ihanteellinen tilanne, mikä tuottaa valtavasti tuottoa epäsuorasti palveluntarjoajalle, sillä referenssien hyödyntäminen on yksi tehokkaimmista markkinoinnin tavoista myynnin edistämiseksi. Täten asiakassuhteiden laadun kehittämiseen panostaminen voidaan nähdä tuloksellisesti kannattavana myös epäsuoralla vaikutuksella asiakkaan luoman organisen tuoton lisäksi.

Kuinka Media Tailorin tulisi priorisoida resurssejaan kustannustehokkaan prosessin toteuttamiseksi

Pystyäkseen tarjota kilpailukykyistä ja nykyajan standardeihin yltävää palvelua, yrityksen on oltava valmis varaamaan henkilöstöresursseja asiakkuuksien hallintaan. Tämä tarkoittaa sitä, että etenkin asiakaskannan kasvaessa henkilöstöresursseja tulee dedikoida olemassaolevien asiakkuuksien ylläpitämiseen. Alkuvaiheillaan tämä voidaan suorittaa esimerkiksi orientoimalla palvelun myyjät vahvemmin "asiakkuuspäälliköiksi", muuttamalla työnkuvaa siten, että uusasiakashankinnan lisäksi nämä työntekijät käyttävät esimerkiksi 50% työajastaan olemassaolevien asiakkuuksien hoitamiseen. Tulevaisuudessa yritykselle on kuitenkin suositeltavaa panostaa erikseen myös customer success management- tasolle, kun asiakaskantaa alkaa kertymään isommalla volyymilla ja myös passiivisesti.

Pitkäjänteisen ja tehokkaan asiakkuuksien hallinnan varmistamiseksi on hyvä määrittää ensisijaisen yhteyshenkilön lisäksi myös pari toissijaista yhteyshenkilöä. Näin varmistumme, että asiakassuhteemme kommunikaatio ei ole riippuvainen yksittäisistä henkilöistä ja edesautamme pitkäjänteistä ja laadukkaampaa asiakkuuksien hallintaa. Toissijaisten yhteyshenkilöiden

määrittäminen on toivottavaa myös suuren potentiaalisen asiakkaiden kanssa kokeilujakson aikana, jolloin myynnin läpivienti maksulliseksi asiakkaaksi on tehokkaampaa. Valittavat henkilöt tulee tietysti valita niin, että yhteistyössä käsiteltävän ohjelmiston hankinta on jollain tasolla heille olennaista omassa työnkuvassaan ja mieluusti nauttivat myös jonkin tasoista päätösvaltaa asiaan liittyen. Näitä voivat olla esimerkiksi IT-johtajat, markkinointijohtajat, hankintapäälliköt tai muut vastaavat toimijat.

Palveluntarjoajan puolelta on hyvä määrittää etukäteen myös toimintamallit organisaation henkilöstön muutosten varalta, mikäli asiakkuuksia hoitavassa roolissa toimivan henkilön työsopimus päättyy tai hän vaihtaa työkuvaansa organisaatiossa, jättäen asiakkuuden hallinnalliset tehtävät pois omalta osaltaan. Ylläpitääkseen tehokasta asiakaspalvelukokemusta sekä aktiivista asemaa viestinnällisesti asiakkaan silmissä, yrityksen tulee viestiä henkilöstön muutoksista asiakkaille mahdollisimman nopeasti etukäteen, varmistaen asiakkaiden tietävän heidän yhteyshenkilönsä palveluntarjoajan puolelta ajankohdasta sekä muuttujista riippumatta.

Asiakassuhteen sopivuuden määrittämistä (sopiva, työllistävä tai sopimaton) kannattaa käyttää hyödyksi etenkin resursoinnin ennalta-arviointiin, sillä se kertoo paljon siitä, kuinka paljon asiakkuuden hallinnassa joutuisi todennäköisesti käyttämään aikaa kyseisen asiakassuhteen ylläpitämiseen. Media Pocketin kaltaisen skaalattavan SaaS-palvelun kohdalla helppo tapa alustavaan asiakkuuksien kategorisointiin on hyödyntää palvelun oman hinnoittelumallin mukaista porrastusta tilattavien pakettien laajuuden mukaan.

Hallintatiimin keskeisiä tavoitteita ovat muun muassa;

- Kehittää asiakkaista suosittelijoita
- Parantaa asiakassäilyvyyttä
- Optimoida asiakkaan elinkaari
- Hallinnoida asiakaspalvelua ja tukea
- Suorittaa lisämyyntiä
- Luoda referenssejä
- Valvoa palvelun käyttöä
- Seurata kokemuksen mittareita

Mittaaminen ja arviointi Media Pocketin tapauksessa

Tutkimuksen perusteella Media Pocketille suositeltavat, olennaisimmat mittarit ovat;

1. **Churn rate (asiakaspöistuma)**, jota käytetään hyvin yleisesti arvioimaan asiakkuuksien hallinnan tehokkuutta mittaamalla olemassaolevien asiakkuuksien pöistumaa tietyltä ajanjaksolta. Media Pocketin kaltaisen SaaS- palvelun laadun arviointiin käytettävää churn ratea on hyvä tarkastella muutamalta eri ajanjaksolta: ensin kokeilujakson osalta, jonka jälkeen kuukausittain ja kvartaaleittain. Näin voidaan tehokkaammin tunnistaa palvelun olemassa olevia heikkouksia eri tasoilta. Media Pocketille tavoiteltava churn rate voisi olla pysyvä alle 20% vuosittain maksavien asiakkuuksien kohdalla, ja kokeilujaksojen osalta realistisesti alle 85% (jolloin vähintään 15% kokeilujakson käynnistäneistä jatkaisi palvelun käyttöä). Churnia tulee myös seurata yksittäisten asiakkuuksien lisäksi pöistuneen arvon mukaan (menetetyn tuoton suhteellinen suuruus).
2. **NPS (suositte luindeksi)**. NPS:ää tulee mitata aktiivisesti, esimerkiksi puhelimitse sekä automaattisesti aika-ajoin sähköpostitse. Mahdollisuuksien mukaan NPS:ään liittyvää palautetta on hyvä kerätä integroituna suoraan palvelun käyttöliittymän kautta, joka on kaikista tehokkain tapa tavoittaa asiakas oikealla hetkellä.
3. **ARR ja MRR (annual/monthly recurring revenue)**. Näitä arvoja käytetään mittaamalla asiakkuuksien vuosittaista (ARR) ja kuukausittaista (MRR) laskutusellista arvoa kollektiivisesti sekä yksittäin. ARR ja MRR voidaan käyttää hyödyksi asiakkuuksien priorisointiin, sekä palvelun tuoton mittaamiseen eri ajanjaksojen tarkkuudella (kuukausi, kvartaali, vuosi).
4. **CAC (asiakashankinnan kustannus)**. Asiakashankinnan kustannusta voidaan määrittää laskemalla asiakkuuden käynnistämiseen käytettyjen kustannusten määrää, kuten työtunteja, markkinoinnin kustannuksia ja muuta asiaan liittyvää. Asiakashankinnan kustannusta on hyvä rinnastaa ARR/MRR suhteen, jolloin tiedetään, onko kyseiseen asiakkuuteen kannattavaa panostaa enemmän.

Huomioitavaa on kuitenkin myös se, että puhtaasti mittareiden ja lukujen seuraamisen lisäksi toimintaa kannattaa arvioida aina myös strategisesta näkökulmasta. Etenkin palvelun alkutaipaleen aikana jokainen asiakas on yritykselle merkittävä kasvun mahdollistamiseksi. Joissain tapauksissa uudet asiakkaat voivat toimia esimerkiksi potentiaalisena väylänä uuteen asiakassegmenttiin, jolloin asiakkaasta saatavan referenssin arvo voi olla tulevaisuutta ajatellen suurempi kuin itse asiakkuuden arvo puhtaasti taloudellisesti.

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on keskeinen osa asiakkuudenhallinnan prosesseja. Mittaamalla asiakastyytyväisyyttä parannamme asiakassuhteiden laatua sekä kokemusta, kun pystymme parantamaan toimintaamme saadun palautteen avulla. Asiakastyytyväisyyttä arvoivia tekijöitä ovat;

1. Tyytyväisyys henkilökontakteihin (asiakaspalvelijan/myyjän saavutettavuus, asiakaspalvelijan/myyjän asiantuntemus ja palvelutapa)
2. Tyytyväisyys tuotteeseen (tuotteen toiminta ja käyttöominaisuudet, kestävyys, laatu ja saavutettu lopputulos)
3. Tyytyväisyys tukijärjestelmiin (verkkosivut, laskutus, takuu ja huolto, asiakasneuvonta)
4. Tyytyväisyys palveluympäristöön (selkeys, saavutettavuus, turvallisuus, nopeus, käytettävyys)

Tyytyväisyyden mittaamiseen on kannattavaa kehittää systemaattinen tapa palautteen keräämiseen. Säännölliseen palautteen keräämiseen on suositeltavaa hyödyntää automaatiota, esimerkiksi tiettyinä ajankohtina lähetettävillä sähköposteilla, tai mieluiten (kun vaan mahdollista) keräämällä palautetta käyttäjiltä suoraan itse palvelun käyttöliittymän kautta. Automaation lisäksi on myös hyvä määrittää asiakkuuksista vastaaville työntekijöille kontaktipisteet (esim. viikko testijakson jälkeen, ensimmäisen kuukauden jälkeen) jolloin otetaan suora yhteys asiakkaaseen esimerkiksi puhelimitse palautteen keräämiseksi ja samalla edistäen aktiivista viestintää asiakkaan kanssa.

Asiakaslähtöinen viestintä

Nykyajan standardeihin yltävän asiakaskokemuksen tarjoaminen edellyttää aktiivista ja asiakaslähtöistä toimintaa, joka lähtee yrityksen ja asiakkaan välisestä viestinnästä. Kuten resursoinnissa mainittiin, asiakkuuksien hallintaan dedikoidun henkilöstön ajankäyttöä tulee kuitenkin priorisoida kohdistuen pääsääntöisesti yritykselle arvokkaimpiin asiakkuuksiin. Media Pocketin kohdalla tätä voidaan helpottaa hyödyntämällä palvelun hinnoittelumallista löytyviä tasoja; Starter, Basic, Premium ja Enterprise.

Asiakkuuksien hallinnan prosesseihin on kannattavaa resursoida ensisijaisesti korkeimman arvon asiakkaiden, eli Premium ja Enterprise- asiakkaiden kohdalla. Paras tapa tehdä tämä on kiinnittää mahdollisuuksien mukaan asiakkuuksien ylläpitoon oman yhteyshenkilön, kuten esimerkiksi asiakkuuspäällikön tai customer success managerin. Basicin osalta tapauksia kannattaa katsoa tarkemmin tapauskohtaisesti- näiden asiakkuuksien tuottama arvo ei välttämättä ole suuren panoksen arvoinen, muttei kuitenkaan saa jäädä täysin kylmäksi ja hoitamatta, etenkin ennen kuin asiakaskannan volyymi on suuri. Tehokkuuden arvioimiseksi yrityksen on hyvä myös kartoittaa asiakaskontaktien määrää asiakaskohtaisesti suhteen laadun arvioimiseksi sekä lisäksi ongelmatilannekohtaisesti, selvittääkseen organisaation ongelmanratkomisnopeuden (esim. mittaamalla FCR, eli miten moni asiakkaan ongelmista saadaan ratkaistua ensimmäisellä puhelulla).

Automaation hyödyntäminen asiakkuuksien hallinnassa on suositeltavaa siinä vaiheessa, kun henkilöstöresurssit käyvät tiukille ja palvelu alkaa keräämään suuremmalla volyymilla pienikokoisia asiakkuuksia esimerkiksi passiivisesti markkinoinnin toimenpiteiden tuloksena. Merkittävimpien ja tuloksellisesti vahvimpien avainasiakkuuksien hallinnassa on suositeltavaa, että kontaktit asiakkaaseen luodaan henkilökohtaisesti ja mieluiten asiakkaalle nimetyn vastuuhenkilön kautta. Kuitenkin laajasti skaalattavan SaaS- palvelun suosion kasvaessa, ajan myötä aletaan toivon mukaan haalimaan myös paljon pienikokoisia asiakkuuksia taustalle. Palveluntarjoajalle liiketoiminnallisesti vähemmän merkittävään asiakaskantaan ei ole järkevää osoittaa suurta määrää henkilöstöresursseja, vaan niitä tulee säästää varmistaakseen pystyvänsä

hoitamaan mahdollisimman aktiivisesti ja tehokkaasti toimintansa avainasiakkuuksien parissa. Tämän vuoksi pienempien asiakkuuksien kohdalla on suositeltavaa hyödyntää automaatiota ja tarjota parhaansa mukaan valmiudet mahdollisimman itsenäiseen käyttöön. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakas jätettäisiin täysin kylmäksi- asiakkaalle osoitetut viestit, oppaat ym. voidaan kuitenkin muotoilla viestinnällisesti helposti lähestyttäväksi ja persoonalliseksi esimerkiksi videoita hyödyntämällä, jolloin automatisoidutkin toiminnot tuntuvat asiakkaalle mahdollisimman miellyttävältä.

Onboarding-prosessin optimointi

Onboarding eli asiakkaan perehdytys on kriittinen vaihe asiakassuhteessa, joka voi huonosti hoidettuna käännyttää potentiaalisen asiakkaan pois palvelusta heti alkuunsa uudesta järjestelmästä mahdollisesti syntyvien epävarmuuksien vuoksi. Paras asia, jota voi tarjota asiakkaalle tässä murrosvaiheessa, on ammattitaitoinen ja aktiivinen tuki käyttöönoton helpottamiseksi.

Käyttöönoton konsultointia voidaan myös tuotteistaa tarjoamalla käyttöönoton tukipalveluita, kuten Media Pocketin tapauksessa datamigraatiota (tiedostojen siirtämistä alustasta toiseen) sekä konsultoinnin muodossa. Näin asiakas saadaan heti alusta lähtien sitoutettua vahvasti palvelun käyttöön ilman valtavia ponnisteluja heidän omasta puolestaan. Tämä myös tiivistää asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä suhdetta edistämällä palveluntarjoajan asiantuntijuutta ja brändiä asiakkaan näkökulmasta.

Uuden palvelun käyttöönotto on usein yritykselle pitkäjänteinen prosessi ja vaatii aikaa, että heidän toimintamallinsa palvelun ympärillä muodostuvat hiljalleen ajan myötä palvelun tullessa tutummaksi käyttäjille. Tämän vuoksi ei kannata odottaa ensimmäisen vuoden aikana asiakkaan välttämättä käyttävän vielä palvelua koko potentiaalinsa edestä. Tärkeintä on, että palvelu tuo jatkuvaa lisäarvoa asiakkaalle ja että palvelun käyttö on progressiivisesti etenemässä keskeiseksi osaksi asiakkaan prosesseja, jolloin asiakas sitoutuu ajan myötä yhä tiukemmin palveluun. Kun palveluntarjoaja onnistuu sitouttamaan asiakkaansa sisäistämään palvelun mahdollisimman moniulotteisesti osaksi toimintaansa, niin he voivat myös odottaa asiakkuuden vain kasvavan tulevaisuudessa. Tavoitteena on, että asiakas oppii hahmottamaan palvelun erilaisia

käyttömahdollisuuksia omiin prosesseihin yhä paremmin ja jopa mahdollisesti oppii suunnittelemaan uusia osaprosesseja toteutettavaksi palvelun mahdollistamana.

Poistuvien asiakkaiden käsittely

Poistuvista, eli ”churnaavista” asiakkaista tulisi aina olla tieto siitä, mikä sai asiakkaan päättämään palvelun käytön. Tämän selvittäminen voidaan hoitaa hyvin samalla tavalla kuin NPS:n mittaaminen, eli esimerkiksi joko sähköpostilla tai puhelimitse kerätyllä palautteella. Asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta etenkin suurempien asiakkuuksien kohdalla poistuminen tulisi olla jollain asteella ennustettavissa aktiivisen viestinnän kautta, jolloin yrityksellä tulisi olla valmiudet reagoimaan parhaansa mukaan ajoissa asiakkaan aikeisiin päättää palvelun käyttö. Yritykselle on myös suositeltavaa suunnitella jonkinlainen oma ”winback”-prosessi, mikä tarkoittaa poistumassa olevien tai jo poistuneiden asiakkaiden takaisin vetoa mm. tarjoamalla alennusta tai muuta lisäarvoa asiakkaan kannan muuttamiseksi.

Loppusanat

Asiakkuuksien hallinta on hyvin keskeinen ja merkittävä osa SaaS-palveluliiketoimintaa, ja toimeksiantajankin palvelun kohdalla vain kasvavissa määrin. Teeman ajankohtaisuudesta johtuen suoraa lähdekirjallisuutta on kuitenkin niukasti saatavilla, jonka myötä suosittelisin toimeksiantajaa mahdollisuuksien mukaan edistämään omaa osaamistaan myös osallistumalla eri tapahtumiin teemaan liittyen ja laajentamaan verkostoaan SaaS-palveluiden keskuudessa.

LÄHTEET

Adams, A. 2020. Practical Customer Success Management. A Best Practice Framework for Rapid Generation of Customer Success. New York: Routledge.

Aliekperov, A. 2021. The Customer Experience Model. New York: Routledge.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing.

Bernazzani, S. 2018. 11 Metrics Every SaaS Company Should Care About. Hubspot. Blogikirjoitus. Luettu 17.3.2021. <https://blog.hubspot.com/service/saas-metrics>

Beute, E. & Pacinelli, S. 2019. Rehumanize Your business. How Personal Videos Accelerate Sales and Improve Customer Experience. New Jersey: John Wiley and Sons, Ltd.

Bonacchi, M. & Perego, P. 2019. Customer accounting. Creating Calue With Customer Analytics. Cham: Springer Nature Switzerland AG.

Jeavons, B. 2020. Agile Sales. Delivering Customer Journeys of Value and Delight. New York: Routledge.

Le Bon, J. & Herman, C. 2015. Key Account Management: Strategies to Leverage Information, Technology and Relationships to Deliver Value to Large Customers. New York: Business Expert Press.

Levin, D. & Van Der Kooij, J. 2018. The SaaS Sales Method for Customer Success & Account Managers: How to Grow Customers (Sales Blueprints Book 6). San Francisco: Winning By Design LLC.

Reichheld, F. 2011. The Ultimate Question 2.0. How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World. Boston: Harvard Business Review Press.

Ross, A & Lemkin, J. 2019. From Impossible to Inevitable- How SaaS and Other Hyper-Growth Companies Create Predictable Revenue (Second Edition). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Van der Kooij, J. & Pizarro, F. 2015. Blueprints for a SaaS Sales Organization (First Edition). San Francisco: Winning By Design LLC.

Woodburn, D. & Wilson, K. 2014. Handbook of Strategic Account Management: A Comprehensive Resource. New Jersey: John Wiley and Sons, Ltd.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

Yksilöhaastattelu

1. Toimenkuva
2. Palvelun toimiala
3. Kuvaus kokemuksestasi SaaS- alalta
4. Onko sinulla kokemusta/näkemyistä siitä, miten juuri SaaS- palvelut poikkeavat muista tuotteista tai palveluista asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta?
5. Mikä on mielestäsi keskeisin asia, johon tulee kiinnittää huomiota SaaS-palveluntarjoajana asiakashankinnassa ja -hallinnassa?
6. Mitkä ovat keskeisimpiä keinoja asiakassuhteiden pitkän aikavälin sitouttamisen edistämiseksi?
7. Onko palvelullanne ilmaista kokeilujaksoa tarjolla? Jos on, kuinka pyritte maksimoimaan sen tehokkuuden maksavan asiakkuuden käynnistämiseksi?
8. Paljonko fokusoitte resursseja suhteellisesti asiakashankinnan ja olemassaolevien asiakkuuksien hoitamisen välillä? Valitse yksi;
 - a. Selvästi enemmän uusasiakashankintaan
 - b. Hieman enemmän uusasiakashankintaan
 - c. Noin saman verran molempiin
 - d. Hieman enemmän asiakkuuksien hoitamiseen
 - e. Selvästi enemmän asiakkuuksien hoitamiseen
 - f. En osaa sanoa
9. Paljonko panostatte asiakkuuksien hallinnan ja hoitamisen prosesseihin? (esim. dedikoidun henkilöstön määrä)
10. Kuinka olette jakaneet vastuun näiden prosessien hoitamisesta? Onko teillä erilliset vastuuhenkilöt?
11. Mitä mittareita käytätte asiakkuuksien hallinnan arvioimiseen?
12. Millä aikaväleillä tarkastelette ja raportoitte asiakkuuksien hallinnasta? Mitkä ovat keskeisimpiä tarkkailtavia asioita?

13. Kuinka organisaatiossanne myynti, markkinointi sekä asiakkuuksien hallinta toimivat yhdessä?
14. Entä kuinka organisaatiossanne asiakkuuksien hallinta tekee yhteistyötä teknisen osaston kanssa?
15. Kuinka keräätte ja käsittelette asiakaspalautetta?
16. Käytättekö asiakkuuksien hallinnassa hyödyksi automaatiota? Jos käytätte automaatiota, paljonko suhteessa suoraan kontaktointiin?
17. Miten hoidatte asiakasviestinnän? Mitä eri kanavia käytätte tähän?
18. Etsittekö aktiivisesti mahdollisuuksia olemassaolevien asiakkuuksien kasvattamiseen lisämyynnillä? Jos kyllä, niin miten pyritte saamaan tämän aikaiseksi?
19. Kuinka käsittelette poistuvia asiakkuuksia? Onko teillä suunniteltua "winback" prosessia?
20. Mitä virheitä oman kokemuksesi mukaan SaaS- palveluntarjoajan tulisi välttää asiakkuuksien hallinnan prosesseissa?