



Parempi asiakaskokemus

- Mikä on paras tapa kehittää asiakaskokemusta?
Pasi Brusi, Futurelab Finland
- Pois kampanjoista ja kohti markkinointia palveluna
Outi Mäkäräinen, Telia Finland
- Tunteet ja digitalisaatio – kohtuuttoman hyvän asiakaspidon salaisuudet
Ilkka Lipasti, Talent Vectia

Mikä on paras tapa kehittää asiakaskokemusta?

Asiakaskokemus kirjataan yhä useamman yrityksen strategiaan, jolloin alkaa pohdinta siitä, millainen on hyvä asiakaskokemus ja ennen kaikkea, miten se tuotetaan. Yleensä asiaa lähestytään tarkastelemalla esimerkkejä yksittäisistä hyvistä kokemuksista, joissa asiakaspalvelija tai myyjä on omalla toiminnallaan tuottanut odotukset ylittävän asiakaskokemuksen. Näistä kohtaamisista saa aikaan loistavia tarinoita, jotka jäävät mieleen ja joiden innostamana on helppo lähteä miettimään myös oman yrityksen asiakaskokemuksen kehittämistä.

Usein tahtotila asiakaskokemuksen kehittämiseen on vahvempi kuin mitä ovat siihen varatut resurssit. Yritys saattaa esimerkiksi kirjata strategiaansa tavoitteeksi "Paras asiakaskokemus" miettimättä sen kummemmin, mikä on tavoitteen aikataulu tai mitä resursseja se organisaatiolta vaatii.

Tarinoiden merkityksen kasvun myötä on siirrytty "tahtotohtamisen" aikakauteen, jossa faktat helposti unohtuvat. Toteutuksen hetkellä huomataan, että tavoitteen konkretisointi puuttuu eikä ole määritelty, kuinka paljon aikaa ja rahaa yrityksen on liiketaloudellisesti järkevää tavoitteen saavuttamiseksi käyttää, eli mikä on business case valitulla aikajänteellä.

Huono asiakaskokemus kuntoon mahdollisimman nopeasti

Asiakaskokemuksen kehittämiseen ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa kaavaa, vaan kehittämisen roadmap riippuu aina yrityksen tilanteesta ja toimialasta. Ensimmäinen lähtökohta on tunnistaa, millaisia asiakaskokemuksia yritys tällä hetkellä tuottaa. Tutkimustapoja ja mittareita on monia, mutta



tärkeintä on tunnistaa, millä perustasolla yrityksen asiakaskokemus keskimäärin on eli tuotetaan *huonoja, keskimääräisiä vai hyviä kokemuksia*. Jos asiakaskokemuksen nykytila on hyvä tai keskinkertainen, aikaa kehittämiseen on enemmän kuin jos yritys alittaa odotukset eli tuottaa koko ajan pääosin huonoja kokemuksia asiakkailleen. On arvioitu, että asiakas kertoo huonosta kokemuksesta keskimäärin 10-20 tutulle, joten huonoja kokemuksia tuottamalla yrityksen potentiaalinen asiakaskanta lähestyy kiihtyvällä vauhdilla nollaa. Suunnan kääntämiseksi tulee toimia mahdollisimman nopeasti, jolloin toimenpiteiden tulee olla sellaisia, että niitä on mahdollisimman helppo viedä käytäntöön. Toimenpiteitä ei tällöin kannata kiinnittää esimerkiksi tietojärjestelmäudistuksiin, joiden aikataulu tyypillisesti on pitkä ja epävarma.

Lähtökohtaisesti yrityksen toiminnan kehittämisen tulisi perustua sellaisten toimintamallien luomiseen, joista on hyötyä myös pidemmällä tähtäimellä (muuten toiminta on tehotonta ja "pyörä keksitään jatkuvasti uudelleen"). Kehittämisen rinnalle tarvitaan myös nopeita toimenpiteitä, jotka valitettavan usein ovat pelkästään hinnoittelu- tai tuotemuutoksia reagoitina kilpailijan toimenpiteisiin. Nopeana toimenpiteenä tulisi nähdä myös asiakaskokemuksen kehittäminen silloin, kun esimerkiksi NPS-mittauksen "kuumemittarista" nähdään, että yrityksen tuottama asiakaskokemus on rajussa laskussa. Vaikka juurisyy laskuun olisi syvemmällä (esimerkiksi tietojärjestelmissä), useimmiten nopein keino asiakaskokemuksen parantamiseen on henkilöstön valtaistaminen. Kohtaamispisteissä toimivat asiakaspalvelijat, myyjät tai verkkopalvelusta vastaavat tietävät jo valmiiksi asiakaskokemuksen pullonkaulat. Antamalla heille suuremmat valtuudet päätösten tekoon voidaan asiakaskokemus usein saada nopeastikin paremmalle tasolle. Esimerkiksi asiakaspalvelussa tulee tällöin kiinnittää huomiota ratkaisuasteen (FCR)

kasvattamiseen, jolloin asiakaspalvelija proaktiivisesti hakee ratkaisun asiakkaan ongelmaan organisaatio- ja järjestelmärajoista riippumatta.

Jos yrityksen tuottama asiakaskokemus on *keskinkertainen tai hyvä*, on yrityksellä enemmän pelivaraa asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tällöin avainasemaan nousee kokonaisvaltainen asiakaskokemuksen kehittämisen strategia. Hyvä strategia lähtee siitä, että asiakaskokemuksen tavoitteet ja mittarit ovat linjassa yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden ja henkilöstökokemuksen tavoitteiden kanssa. Se myös varmistaa, että henkilöstöllä on riittävät valtuudet, osaaminen sekä tahtotila strategiasa määriteltyjen asiakaskokemusten tuottamiseen. Tämä toteutetaan luomalla selkeät pelisäännöt ja ohjeistukset asiakas kohtaamisiin eri kanavissa. Parhaimmillaan asiakaskokemus kiteytyy asiakaslupauksina, jotka henkilöstön on helppo muistaa konkreettisina toimintaohjeina kussakin tilanteessa.

Neljä ällää asiakaskokemuksesta

Kun asiakaskokemusta tarkastellaan edellä mainittujen kahden perusolottuvuuden kautta (henkilöstön valtaistaminen vs. asiakaskokemuksen strategia) voidaan hahmottaa "Neljän L:n malli", jossa odotuksen ylittävien asiakaskokemusten tuottaminen perustuu parhaimmillaan molempiin tekijöihin ja huonoimmillaan se on "Luuppi", jossa kumpikin osa-alue on tuuliajolla.

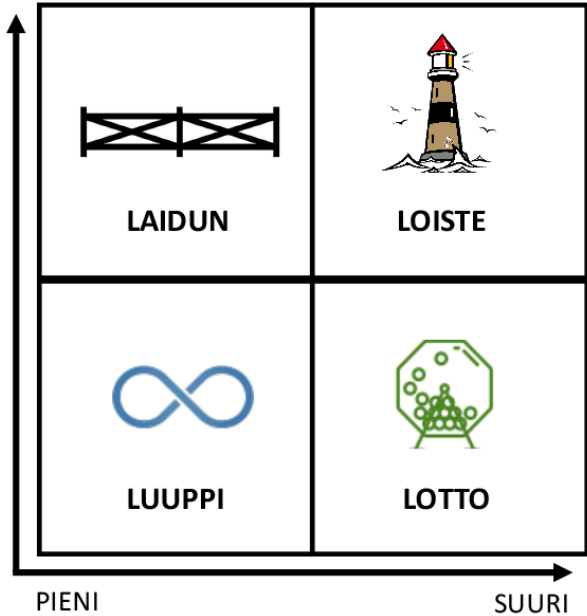
Luuppi - Henkilöstöllä ei ole valtuuksia eikä konkretisoituja tavoitteita tai ohjeistuksia haluttujen asiakaskokemusten tuottamiseen. Pieniinkin asioihin joudutaan kysymään lupa esimieheltä, eikä hankään välttämättä tiedä, miten tulisi toimia. Samoja asioita pallotellaan edestakaisin ja asiat ovat jatkuvassa "luupissa" yrityksen sisällä.

Lotto - Henkilöstöllä on suuri vapaus hyvien kokemusten tuottamiseen, mutta valtuuksien taustalla ei ole tavoitteellistettua asiakaskokemusta eikä yrityksen muu organisaatio juurikaan

KOKONAISVALTAINEN
JA KONKREETTINEN

Asiakas-
kokemuksen
strategia

SUPEA "TAHTOTILA"



Asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilön pelivara asiakaskohtaamisissa

tue asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä kehittämällä välineistöä tai toimintamalleja hyvän asiakaskokemuksen tueksi. Asiakaskokemuksen tuottaminen on "lottoa", jossa kokemus riippuu täysin henkilöstä ja hänen motivaatioistaan tuottaa hyviä asiakaskokemuksia.

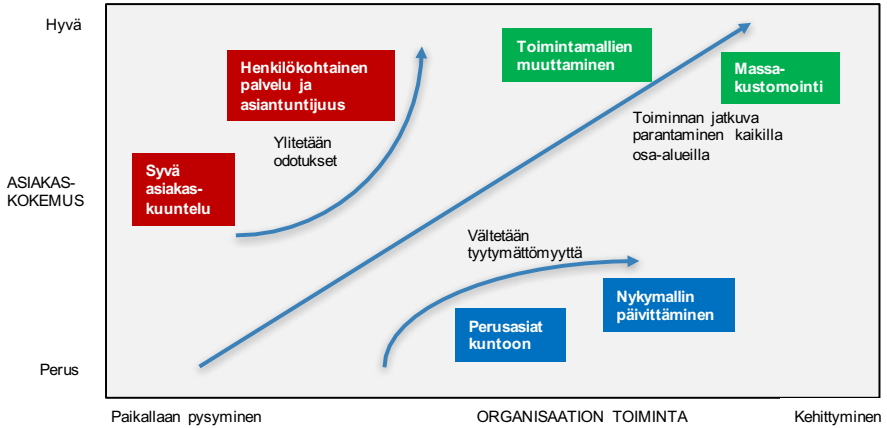
Laidun - Yritys panostaa asiakaskokemuksen kehittämiseen, mutta tekee sitä lähinnä järjestelmien ja toimintaohjeiden kautta. Asiakaspalvelua mitataan tehokkuusmittareilla ja henkilöstön "pelisilmään" asiakaskokemusten tuottamisessa ei luoteta. Ohjeistukset ja tavoitteet muodostavat "laitumen", jonka sisällä henkilöstöllä on vain rajatut mahdollisuudet toimia.

Loiste - Parhaimmillaan asiakaskokemuksen strategia auttaa henkilöstöä tuottamaan odotuksen ylittäviä asiakaskokemuksia. Asiakasrajapin-

nassa toimivalla henkilöstöllä on tällöin pelivaraa ja valtuuksia, mutta he tietävät, miten strategian tavoitteiden puitteissa tulee toimia. Yrityskulttuuri tukee asiakaskokemusta, jonka "loiste" kantaa yritystystä myös tulevaisuuteen.

Kolme perustrategiaa asiakaskokemuksen kehittämiseen

Gartner (2017) on tiivistänyt asiakaskokemuksen kehittämisen strategiat kolmeen päävaihtoehtoon, jotka pitkälti peilaavat myös edellä esitettyjä ajatuksia. Jos yrityksen asiakaskokemus on huono, tulisi sen pyrkiä saamaan perusasiat kuntoon päivittämällä nykyistä toimintamallia paremmaksi (resurssit fokusoidaan asiakaskokemukseen "haltuunottoon" eikä tavoitteena vielä tässä vaiheessa ole "odotukset ylittävien kokemusten" tuottaminen).



Asiakaskokemuksen kehittämisen kolme päästrategiaa (Gartner 2017)

Mikäli asiakaskokemus ei ole kriisissä, voidaan valita toinen strategia, jossa tavoitteena on ylittää asiakkaan odotukset hyvän henkilökohtaisen palvelun ja asiantuntijuuden kautta. Tällä strategialla asiakaskokemus saadaan "helposti" nousuun, mutta se ei kehitä organisaation toimintaan kaikilla asiakaskokemuksen osa-alueilla ja riippuu pitkälti siitä, millaisia työntekijöitä yritykseen saadaan rekrytoitua. Jos asiakaskokemus on vain henkilöiden varassa, sisältää se myös henkilörisikin: jos parhaat tekijät lähtevät yrityksestä, asiakaskokemus todennäköisesti huononee.

Pitkällä tähtäimellä paras tapa kehittää asiakaskokemusta on panostaa monipuolisesti asiakaskokemuksen kehittämiseen kaikilla osa-alueilla. Tämä onnistuu vain rakentamalla kokonaisvaltainen asiakasymmärryksen perustuva strategia ja roadmap, jossa myös asiakaskeksien yrityskulttuurin rakentaminen on huomioitu osana toimintasuunnitelmaa. Jatkossa yhä keskeisempään rooliin nousee asiakaskokemuksen massakustomointi digitaalisissa kanavissa, eli hyvä asiakaskokemus on yhä

vähemmän kiinni pelkästään henkilökohtaisista asiakaskohtaisista ja niissä luoduista "voittajatarinoista".



Pasi Brusi
Partner
Futurelab Finland

Pois kampanjoista ja kohti markkinointia palveluna

Yhtenäinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas kohdataan aidosti kiinnostavalla sisällöllä, hänen suosimassaan kanavassa ja hänelle sopivaan aikaan. Kun asiayhteys ja tunne kohtaavat, syntyy sitoutumista ja lojaaliutta järkisyiden ohi. Juuri tähän markkinointi palveluna tähtää.

Markkinoinnin automaation käyttöönoton ja teknisten ominaisuuksien sijaan yritysten tulisi siirtää katseet jo seuraavaan vaiheeseen – Marketing as a service -aikaan (MaaS). Markkinoinnin automaatio on add-on-ominaisuus, jonka voimme kiinnittää CRM-järjestelmiimme. Mutta kriittistä liiketoiminnan kannalta on miettiä, miten näillä järjestelmillä luodaan uudenlaisia palvelukokemuksia asiakkaille. Kun markkinointiviestintä on aidosti toivottua, "ei mainoksia" -kyltit ja adblockerit jäävät historiaan.

Markkinointi palveluna edellyttää kokonaisvaltaista asiakkaan kokemuksen ymmärtämistä. Jotta markkinoinnista voi tulla asiakkaille mainosten sijaan palvelu, on yritysten ymmärrettävä asiakkaan matka ja sen kaikki kohtaamispisteet. Tämäkään ei vielä riitä, sillä on myös ymmärrettävä, mitkä muut osatekijät, kuin vain yrityksen omat kohtaamispisteet, vaikuttavat kokonaisuuden muodostumiseen asiakkaalle. Markkinointi palveluna muodostaa ekosysteemin, johon liittyy sekä yrityksen omia että muiden palvelutarjoajien toimia. Tämän ekosysteemin ymmärtäminen on avain siihen, miten yritys saa oman markkinoinnin muutettua palveluksi mainonnan sijaan.

Omistatko omat markkinoinnin kanavasi?

Markkinointi palveluna avaa yrityksille mahdollisuuden omistaa omat markkinoinnin kanavansa. Haluaisitko olla tilanteessa, jossa voit itse päättää mitä, koska ja kenelle lähetetään ja millä kanavalla vai ostaa mediatilaa toisten suosittujen perusteella? Markkinointi palveluna tarkoittaa sisältöjen tuottamista optimoidusti asiakkaan toiminnan ja kiinnostuksen perusteella eri kanaviin sekä kyvykkyyttä skaalata tuotanto vastaamaan tarpeita. Yritys voi hallita näin paremmin resursseja, kustannuksia sekä kanavia kuin perinteisemmässä usean ulkoisen toimijan mallissa.

Tulevaisuudessa totutut roolit eri markkinoinnin kentän toimijoiden välillä tulevat hämärtymään. Markkinointi palveluna pakottaa mainos-, viestintä- ja mediatoimistot työskentelemään nykyistä tiiviimmin yhdessä. Jatkuvan optimoinnin mallissa sisältötuottajien, graafikoiden, web-designerien, tuoteihmisten, prosessikehittäjien jne. tulee kyetä toimimaan saumattomasti yhteen. Heidän on jaettava yhtenäinen näkemys asiakkaan matkasta kokonaisuutena ja tunnistettava siinä olevat asiakaskokemuksen pullonkaulat.

Roolien yhdistyessä ja sekoittuessa tekijöiden kyvykkyys oppia uutta ja muokata totuttuja toimintatapoja ovat onnistumisen edellytys, jotta kampanjoista päästään markkinointiin palveluna. Mitä nopeammin murretaan tuotelähtöinen "osta, osta" -malli ja ryhdytään toimimaan asiakkaan

lähitökohdista, sitä nopeammin markkinoinnista voi tulla aidosti asiakkaille lisäarvo ja palvelu. Siirryttäen kappale tavoitteista asiakastarpeesta syntyvään toimintaan, johon yrityksen kaikki eri osa-alueet yhdessä pyrkivät vastaamaan. Useassa yrityksessä tämä tarkoittaa isoja kulttuurin- sekä toimintamallin muutoksia.

Rakasta dataa, älä mutua

Automaatio, ennuste- ja suosittelumallit sekä kehitteisesti muuttuvat toiveet ja tarpeet vievät yrityksiä kohti yhden asiakkaan kokoista kohderyhmää. Viestit pitää osata kohdentaa jokaiselle yksilöidysti ja räätälöidä sisältöjä kunkin henkilökohtaisten kiinnostusten mukaan – luonnollisesti reaaliaikaisesti ja monikanavaisesti. Tästä syystä tulevaisuudessa datan ja insightin tarve organisaatioiden toimenpiteiden tukena monikertaistuu.

Analytiikat on otettava kiinteäksi osaksi ketteriä kehitystiimejä, jotka rakastavat asiakkaan ongelmaa ja haluavat kehittää siihen ratkaisun nopeasti – yhdessä asiakkaan kanssa. Markkinointi palveluna tarkoittaa toiminnassa mitä suurimmassa määrin dataan ja insightiin perustuvaa kokeilua ja testaamista. Datan ja insightin lisäksi tarvitaan myös kirkas strategia, tarkasti määritellyt KPI:t, sisällöntuotannon on oltava tikissä ja suunnitelmat kohdentamisesta kunnossa. Kaikkein tärkein on kuitenkin tuntee asiakas ja tietää asiakkaan polut, joita on rikastettu muidenkin palveluun liittyvien osatekijöiden tiedoilla.

Markkinointi palveluna ei tarkoita sitä, että vastaamme vain reaktiivisesti asiakkaiden tekemisiin – päinvastoin suunnitelmallisuutta tarvitaan nykyistä enemmän. Ilman selkeitä liiketoiminnan tavoitteita timanttisinkaan, personoitu ja kohdennettu, sisältö ei tavoita asiakasta ja toivottua

lojaliteettia ei synny. Myös perinteisiä markkinointiviestinnän tekoja tarvitaan, mutta ketteryydelle täytyy jättää tilaa. Tämä myös vapauttaa tiimit kampanjojen kvartaalisuunnittelusta jatkuvaan tekemiseen ja asiakkaan matkan optimointiin sekä parantamiseen.

Nopeus reagoida muuttuvaan asiakkaan käyttökseen tai markkinoinnin muutokseen ratkaisee, pärjääkö yritys kilpailijoitaan paremmin toiminnassaan. Mitä paremmin koko organisaatio toimii asiakkaan matkan ymmärtäen ja sitä optimoiden, sitä todennäköisemmin tulokset seuraavat perässä.



Outi Mäkäräinen
Director, Customer Communications
Telia Finland

Tunteet ja digitalisaatio – kohtuuttoman hyvän asiakaspidon salaisuudet

Olemme viimeisen viiden vuoden aikana yrittäneet tutkia yrityksiä, joilla on kosmisen kova kiinnipito asiakkaisiinsa ja samaan aikaan kova kasvu. Yhteistä useille näistä toimijoista: Starbucks, Axe, Victoria's Secret sekä Musti ja Mirri Suomessa on asiakkaitensa hyvä tunteminen ja aito välittäminen, tai ainakin välittämisen tunteen luominen. Ohessa kaksi esimerkkiä avaamaan havaintojamme.

Starbucks – ei kahvia vaan tunne-elämyksiä ja välittämistä

Kun Starbucks aloitti sateisessa Seattlessa, he huomasivat, että suurin osa kahvinostajista tuli liikkeeseen ennen työpäivän alkua. Syntyi oivallus, että heillä on merkittävä mahdollisuus vaikuttaa asiakkaitensa päivään ja tunnelmiin. Luomalla aamun kahvinhausta ja kahvihetkestä mahdollisimman ystävällinen kahden ihmisen kohtaaminen, voisi pelastaa monen huonosti alkaneen päivän. Tämä oli ensimmäinen Starbucksin monista oivalluksista, jotka ovat siivittäneet ketjun uskomattomaan kansainväliseen kasvuun. Starbucksit ovat hyvin erilaisia riippuen sijainnista ja asiakaskunnasta. Korkeakoulujen lähistöllä ne muistuttavat ryhmätyötiloja tai kirjastojen lukusaleja, ydinkeskustoissa nopeita take away -pisteitä unohtamatta lämmintä sanailua henkilökunnan kanssa ja pienemmissä kaupungeissa ja lähiöissä olohuoneita. Tärkeintä on viihtyminen ja hyvä mieli. Starbucks myös kuuntelee jatkuvasti asiakkaitaan ja tuottaa jatkuvia pieniä parannuksia ja palveluinnovaatioita liittyen muun muassa energiansäästöön, kierrätykseen ja viihtyvyyteen. Esimerkiksi musiikin tarjoaminen osa-

na lisäpalveluita (aluksi sai ostaa CD-levyjä) lähti liikkeelle asiakkaiden kiinnostuksesta taustamusiikkiin, jolloin syntyi oivallus yhdistää paikallinen promotointi ja musiikin myynti viihtyvyyden kanssa. Luonnollisesti digitalisaatio on valjastettu tämän viihtyvyyden parantamiseksi. Digitalisaation avulla Starbucks elää asiakkaidensa arjessa ja pyrkii tekemään siitä parempaa.

Opetus: Tunnista himoasiakkaasi ja paranna heidän elämäänsä jatkuvien pienien innovaatioiden yhdessä heidän kanssaan.

Axe – itsetuntoa ja rohkeutta teineille – itseironisesti

Axe on noussut ennennäkemättömällä vauhdilla myydyimmäksi deodorantiksi ja kosmetiikkabrändiksi erityisesti nuorten keskuudessa useissa maissa. He ovat oivaltaneet, ketkä ovat näiden tuotteiden suurkäyttäjät: epävarmat nuoret, joilla on kuitenkin valtava tarve saada vastakkaisen sukupuolen huomio ja mielenkiinto. Axen kohteena oli erityisesti pojat ja nuoret miehet. Perinteinen mainonta ei tähän So?-sukupolven kohderyhmään toimi, tarvittaisiin jotain tuoreempaa ja oivaltavampaa. Jotain, joka olisi osa heidän elämäänsä ja erityisesti niitä toivekuvia. Tyyliksi valittiin itseironia ja liioittelu, kanaviksi televisio ja ennen kaikkea myöhemmin mobiilimedia. Esimerkiksi Japanissa, jossa piti saada nopea läpimurto ja "talk of the town"-ilmiö, luotiin digitaalinen Axe-herätyspalvelu. Tässä palvelussa, joka oli tekoälypohjainen, nuoret miehenalut saivat valita 16 kuvankauniista tytöstä mieleisensä aamuherättäjän. Hahmot oli-

vat täysin realistisia ja puheeseen ja kirjoitukseen reagoivia. Hahmojen takana olivat digitoituid oikeat ihmiset, joita tietokone animoi käyttäjän repliikkien ja kirjoitusten mukaisesti, unohtamatta Axe-tuotteiden jatkuvaa esilletuomista hienovaraisesti tyyliin: "Huomenta Yoshi! Aika herätä, rakas. Laitatko tänä aamuna sitä mielituoksuani..." Palvelusta tuli huikea menestys, ja Axesta teinipoikien suosikki myös Japanissa.

Opetus: Ymmärrä syvällisesti asiakkaittesi elämä ja valitse tavat kohdata heidät heidän ehdoillaan, ei sen mukaan mikä sinulle on helppointa.



*Ilkka Lipasti
Senior Partner
Talent Vectia*