

Asiakaskokemus vai henkilöstökokemus edellä?

Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhde

Kari Korkiakoski / Futurelab Finland

Kohti tyytyväisyyttä ja sen yli

Julia Flovén / VibeVision



Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhde

Viimeisten vuosien aikana useissa erilaisissa julkisissa kirjoituksissa ja sosiaalisen median päivityksissä on todettu, että asiakaskokemus on yhtä kuin henkilöstökokemus. Suurimmassa osassa on haluttu viitata siihen, että henkilöstö luo asiakaskokemuksen; että henkilöstö on asiakaskokemuksen rakentamisen tärkein elementti.

Yhtälö ei ole kuitenkaan näin suoraviivainen, vaikka se onkin olemassa.

Digitalisaatio on muuttanut asiakkaiden odotuksia, ja nyt yritykset taistelevat näiden jatkuvasti muuttuvien odotusten ja uudenlaisen kilpailuympäristön kanssa. Samalla tavalla murroksessa on työntekijöiden maailma: sama dynamiikka (sosiaalinen media, reaaliaikaisuus, läpinäkyvyys) koskee

myös työnantajia. Nämä kaksi kokemusmaailmaa – asiakkaiden ja henkilöstön – tulisi nähdä yhtenä jatkumona, koska niitä ei voida erottaa



toisistaan. Tämä keskustelu on kiteytetty kirjaani "Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus", jossa pyrin konkretisoimaan molempia osa-alueita ja niiden välistä yhteyttä.

Mutta onko asiakaskokemus yhtä kuin henkilöstökokemus?

Mielestäni niiden välille ei voida laittaa yhtäläisyysmerkkiä. Esimerkiksi yritys jätti Amazon menestyä säännöllisesti lähes kaikissa asiakaskokemuksen mittauksissa, ja sen verkossa tarjoama asiakaskokemus on osoittautunut kerta kerran jälkeen ylivoimaiseksi. Onnistuminen perustuu Amazonin periksi antamattomaan haluun kehittää verkossa tapahtuvaa asiointia ja ostamista.

Amazon on kuitenkin saanut viime aikoina paljon negatiivista julkisuutta esimerkiksi Englannissa, jossa on käynyt ilmi, että työntekijöiden tavoiteasetanta on niin tiukka, että siihen ei ole laskettu aikaa edes wc-käynteihin. Siksi työntekijät ovat ottaneet käyttöön niin sanotut pissapullot. Itse asiassa Amazonin koko yrityskulttuuri on haastava, erityisesti johtavassa asemassa työskenteleville, minkä vuoksi johdossa on tuulista. Voidaankin todeta, että Amazonin

asiakaskokemus ja henkilöstökokemus eivät lähimainkaan korreloi keskenään.

Yksi usein käytetty argumentti on, että työntekijä on yrityksen "ensimmäinen asiakas". Mielestäni ajatus on liian suoraviivainen, eikä se riitä asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen yhtäläistämiseksi. Asiakas on se, joka on valmis maksamaan yrityksen tuottamasta lisäarvosta. Asiakas on se, joka maksaa työntekijän palkan.

Yksittäiset yritykset ovat löytäneet omat yhteytensä asiakas- ja henkilöstökokemuksen välillä

Nyt asian tueksi on saatu myös tutkittua tietoa. Se tukee havaintoja, joiden mukaan asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhde riippuu toimialan luonteesta. Asiakaskokemusekspertti *Maurice FitzGerald* on verrannut Yhdysvalloissa *Glassdoor*-verkkopalvelun tietoja *American Customer Satisfaction Indexin* tuloksiin. *Glassdoor* on verkkopalvelu, jossa entiset ja nykyiset työntekijät anonyymisti arvioivat työpaikkojaan. *ACSI*-indeksi taas perustuu haastatteluihin, joita tehdään vuosittain n. 180 000 asiakkaalle. Tut-

Ainutlaatuisen strategian rakentaminen

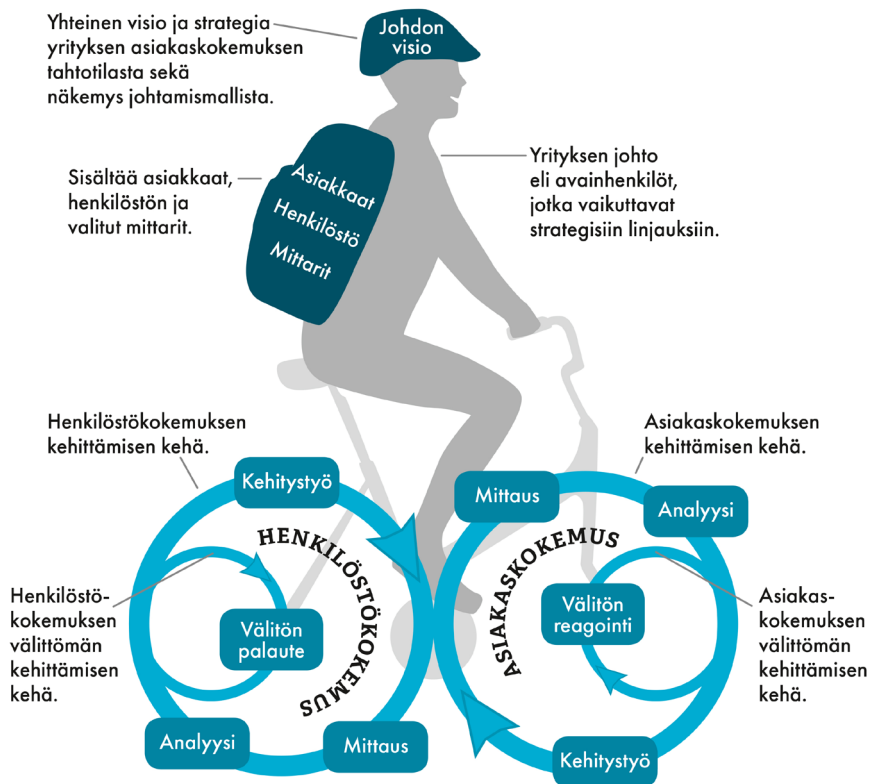


kimus on toteutettu vuodesta 1994 alkaen. Vertailussaan FitzGerald on luokitellut eri alat hi-touch- ja low-touch-toimialoihin sen mukaan, kuinka merkittävä työntekijöiden rooli on asiakaskokemuksen rakentamisessa. Hi-touch aloilla rooli on merkittävä, low-touch aloilla vähemmän merkittävä.

Vertailututkimuksen kiinnostavin havainto oli se, että niin sanotuilla hi-touch-toimialoilla (mm. majoitus, vähittäiskauppa, ravintolat) yh-

teys asiakas- ja henkilöstökokemuksen välillä on selkeä, kun taas low-touch (mm. energia- ja valmistusteollisuus) toimialoilla riippuvuus on erittäin pieni.

Ei kuitenkaan pidä unohtaa yrityksen strategisia asiakaskokemus-valintoja. Jos yritys toimii esimerkiksi energiasektorilla ja haluaa strategiansa mukaan rakentaa erilaistavan asiakaskokemuksen, se voi panostaa kilpailijoitaan enemmän vuorovaikutukseen asiakkaidensa ja mui-



den kriittisten sidosryhmiensä kanssa. Fokukse-
sa ei tällöin ole asiakaskokemuksen tehostami-
nen vaan lojaliteetin rakentaminen yhteyden-
pidon kautta. Näin low-touch-toimialan yritys
voi – strategiansa mukaisesti – toimia hi-touch-
strategialla. Jako pelkän toimialan mukaan on
siis liian suoraviivainen.

Asiakaskokemus kulminoituu asiakkaan ja yrityksen väliseen kohtaamiseen

Asiakkaan ja yrityksen välisen kohtaamisen het-
kessä ratkaistaan yksittäisen asiakkaan suosit-
teluhaluukkuus tai arvostelu. Entistä harvemmin
yritys tai yhteisö voi päättää, miten ja missä tä-
mä kohtaaminen tapahtuu. Siksi yrityksen tulee
olla kaikin keinoin valmis lunastamaan tai ylit-
tämään asiakkaan odotukset. Tähän asti tämä
kohtaaminen on jätetty liian usein sattuman
varaan, eikä sitä ole johdettu riittävän tiukasti.
Kyseessä ei koskaan ole "vain yksi asiakas", sillä
tämän yhdenkin asiakkaan arvostelun tai suosit-
telun kautta kumuloituva vaikutus yrityksen tu-
levaisuuteen on valtava.

Yrityksissä tulisi siis valmistautua kaikin kei-
noin tähän totuuden hetkeen. Se ei kuitenkaan
tarkoita, että vastakkain olisi kaksi ihmistä. Eri
arvioiden mukaan vuonna 2020 kaikista asiakas-
kohtaamisista digitaalisten kohtaamisten osuus
on jo noin puolet. Tämä tarkoittaa sitä, että ne
työntekijät, jotka kehittävät digitaalisia koh-
taamisia, ovat entistä tärkeämmässä asemas-
sa asiakaskokemuksen rakentamisessa. Ja että
yritysten ja sen työntekijöiden tulee ymmärtää
entistä paremmin asiakkaiden päätös- ja osto-
polkuja, motiiveja, toimintaympäristöä ja omaa
paikkaansa asiakkaan ekosysteemissä.

Visio ja strategia totuuden hetken taustalla

Totuuden hetken lopputulos määräytyy siis yri-
tyksen johdon tekemästä asiakaskokemuksen
visiosta ja strategiasta. Siihen vaikuttavat seg-
mentointi eli asiakasryhmät, joita yritys haluaa
palvella ja joille se haluaa tuottaa ainutlaatuisia
asiakaskokemuksia sekä tietenkin yrityksen hen-
kilökunta.

Olen kiteyttänyt asiakas- ja henkilöstöko-
kemuksen kokonaisuuden selkeään ja helposti
muistettavaan *polkupyöräjohtamisen eli asia-
kaskeskeisen yrityksen johtamisen malliksi*. Se ei
kuitenkaan tee arjesta yhtään sen helpompaa.
Asiakas- ja henkilöstökokemuksen merkitys yri-
tyksen menestyksen rakentajana haastaa johta-
jan lunastamaan oman paikkansa yhä dynaa-
misemmassa toimintaympäristössä joka päivä.
Yritysten tulee olla entistä läpinäkyvämpiä asi-
akkaiden suuntaan, mikä pakottaa muuttamaan
toimintamalleja ja rakenteita sellaisiksi, että ne
synnyttävät ja ylläpitävät luottamusta.



Kari Korkiakoski

Toimitusjohtaja
Futurelab Finland

Kohti tyytyväisyyttä ja sen yli

Niin asiakas- kuin henkilöstökokemuksesta puhuttaessa, keskiöön ovat nousseet entistä enemmän tunteet. Maailman talusfoorumi on esittänyt, että tunneäly (Emotional Intelligence tai EI) tulee olemaan yksi yritysten tärkeimmistä menestyksen avaimista vuonna 2020, mutta miksi?

Käyttäytymistämme ohjaavat tunteet

Tunteet vaikuttavat käyttäytymiseemme, myös asiakkaina tai työntekijöinä, enemmän kuin mikään muu. Vaikka kuinka ajattelemme olevamme rationaalisia olentoja, koostuu kokemuksemme kuitenkin ainakin 50-prosenttisesti tunteista. Niihin perustuu myös valtaosa päätöksistämme. Neurotutkija täsmentäisi, että kaikkien päätöksentekoon liittyy väistämättä tunteet, emmekä kykene päätöksentekoon, jos tunteiden tuotannosta vastaavat aivoalueet ovat vaurioituneet.

Tunteiden merkitys liiketoiminnalle

Se, miltä yritykseltä ostimme palveluita tai minä yrityksen valitsemme työnantajaksemme, on tunnepitoinen päätös siinä missä muutkin. Tutkimukset ovat jo pitkään osoittaneet, että tyytyväinen asiakas on kannattava ja suosittava asiakas. Esimerkiksi joidenkin tutkimusten mukaan 10 pisteen kasvu suosittelua mittaavassa NPS (Net Promoter Score) -luvussa tarkoittaa 3,2 prosentin kasvua liikevaihdossa. Toiset tutkimukset osoittavat, että suosittavan asiakkaan arvo on neljänneksen suurempi kuin ei-suosittelevan asiakkaan arvo.

Forresterin, joka on yksi maailman tunnetuimmista ja vaikutusvaltaisimmista markkinatutkimustoimijoista, mukaan tunteet vaikuttavat asiakasuskollisuuteen enemmän kuin se, miten helppoa tai sujuvaa asiointi on. Tutkijat ovat



osoittaneet, että tunnetasolla sitoutunut asiakas on jopa 52 prosenttia tyytyväistä asiakasta kannattavampi. On myös osoitettu, että positiivisia tunteita yritystä kohtaan tunteva asiakas luottaa yritykseen, käyttää enemmän yrityksen palveluita, tarttuu helpommin tarjouksiin ja antaa myös yritykselle anteeksi, mikäli se tekee virheitä.

Asiakkailla ja henkilöstöllä herää erilaisia tunteita asiointikokemuksessaan joka tapauksessa, halusimme me tätä tai emme. Siksi ne onkin hyvä tunnistaa ja valjastaa osaksi liiketoiminnan kehittämistä.

Miten mitata tunteita?

Tunteiden mittaamiseen liiketoiminnassa ja oman hyvinvoinnin seuraamisessa on kehitetty erilaisia työkaluja ja menetelmiä. Karkeasti ne voidaan jakaa kahteen pääryhmään: objektiiviset, jonkinlaiseen havainnointiin tai antureihin perustuvat menetelmät sekä subjektiivinen itseraportointi. Objektiivisia menetelmiä ovat esimerkiksi makroilmeiden tunnistaminen, silmänliikkekamerat ja erilaiset ihmisen fysiologisia muutoksia mittaavat anturit. Ja ehkä kaikista tarkimpana ja raskaimpana menetelmänä aivojen fMRI-kuvantaminen.

Itseraportointiin on kehitetty erilaisia menetelmiä, joista osalla on vankka tieteellinen pohja tunneteorioissa. Itseraportointia voidaan käyttää ns. psykologiseen tunnemaailman tutkimiseen tai sitten hyvin liiketoiminta- tai kokemukseksisesti – lähtökohtana ei tällöin olekaan, mitä kaikkea henkilö tuntee, vaan mitä juuri tämä kokemus on hänessä aiheuttanut.

Olemme testanneet erilaisia tapoja mitata tunnekokemusta. Uskomme vankasti itseraportoinnin soveltuvuuteen liike-elämän tarpeisiin.

Vankkaan teoreettiseen viitekehykseen nojautuva, mutta tarpeeksi yksinkertainen liike-elämän käytettävissä oleva malli, antaa parhaan ymmärryksen asiakkaan kokemuksesta. Vain asiakas itse osaa kertoa, mitä ja miksi hän tuntee.

Asiakkaasi eivät aina osaa sanoa mitä he haluavat, mutta he tietävät mitä sait heidät tuntemaan. Siksi pätevä tapa mitata tunteita, on kysyä niistä ja selvittää syyt tunteiden takaa. Oikea-aikainen mittaaminen oikeanlaisella mittaristolla mahdollistaa datan korkean laadun.

Pelkästä datasta liiketoiminnan kehittämiseen ja kannattavuuden parantamiseen

Tunteiden tiedostaminen ja mittaaminen ei kuitenkaan yksin riitä, vaan tietoa on pystyttävä hyödyntämään myös liiketoiminnan kehittämisessä. Parhaan ymmärryksen asiakaskokemuksesta antaa tunnedata, syyt tunteiden takana yhdistettynä muihin liiketoiminnan kehittämisen mittareihin.

**”Paras ymmärrys
asiakaskokemuksesta**

=

**Tunne + syy sen takana x
muut kehittämisen mittarit”**



Näin kokonaisvaltaisesti tarkasteltuna, ymmärrämme paitsi sen millaisen kokemuksen ja miksi olemme asiakkaillemme, tai henkilöstöllemme antaneet. Pystymme myös havaitsemaan tunteiden yhteyden tai korrelaation esimerkiksi ostamisen todennäköisyyteen, suositeltavuuteen, henkilöstön kuormittuneisuuteen, suoritustasoon jne. Tätä kautta pystymme myös aidosti tunnistamaan kehittämistoimenpiteet paremman kokemuksen saavuttamiseksi.

Näin se toimii

CASE 1: POTILASKOKEMUKSEEN

PORAUTUMINEN

HAMMASLÄÄKÄRIVASTAANOTOLLA

Yksityisellä hammaslääkäriasemalla mitattiin potilaskokemusta projektiluontoisesti kahden kuukauden ajan. Paitsi, että klinikka sai uuden-

laista tietoa tarjoamastaan potilaskokemuksesta, löydettiin tunnemittauksen avulla myös niitä kehittämistoimenpiteitä, joilla asiakaskokemusta voitiin parantaa.

Kun mittaustietoja tarkasteltiin, huomattiin että positiivisin tunnekokemus oli harvemmin kuin kerran vuodessa hammaslääkärissä käyvillä asiakkailla. Kun tunnedataa tarkasteltiin yhdessä NPS-tulosten kanssa, huomattiin, että todennäköisimmin yritystä suosittelevat kuitenkin usein hammaslääkäripalveluita käyttävät.

Syinä korkeiden suositeltavuuspisteiden kanssa olevien tunteiden takana oli pääasiassa henkilökunnan välittäminen, asiakaslähtöinen ja ymmärrettävissä oleva työote, kommunikaatio.

Mittauksen tuloksena pystyttiin tarkastelemaan niitä seikkoja, jotka olivat positiivisten tunteiden takana luomassa erinomaista kokemusta ja toisaalta taas tarkastelemaan niitä asi-

oita, joiden puute näkyi negatiivisten tunteiden taustalla. Tuloksena saatiin esimerkiksi konkreettiset työkalut työparityöskentelyn kehittämiseen.

CASE 2: TUNTEET HENKILÖKOHTAISEN MYYNTITYÖN ONNISTUMISEN ENNUSTAJINA

Yritys tekee B2B palveluiden myyntityötä suorilla asiakaskontaktoinneilla ja tapaamisilla. Jokaisen myyntitapaamisen jälkeen potentiaalisilta asiakkailta mitataan heidän tunnekokemustaan myyntitilanteesta yhdessä muutaman muun, ajankäyttöön ja ostamisen todennäköisyyden liittyvän kysymyksen kanssa. Datan kertyessä yritys oppii, millaisen tunteen myyjät jättävät asiakkailleen, ja millaiset tunteet näyttävät johdavan seuraavaan tapaamiseen tai kauppoihin.

Millaiset syyt ovat näiden tunteiden takana? Esimerkiksi korkea innostumisen aste on yhteydessä korkeaan ostamisen todennäköisyyteen sekä solmittuihin kauppoihin. Innostumisen takana korostuu tietyn tyyppiset myyjän käyttäytymismallit, joita voidaan lähteä korostamaan ja benchmarkkaamaan organisaatiossa laajemminkin. Myyjät voivat myös itse seurata millaista myyntikokemusta he asiakkailleen tuottavat ja peilata sitä myös omaan kokemukseensa.

CASE 3: TUNTEET HENKILÖSTÖMUUTOS-PROJEKTIN VOIMAVARANA

Yrityksessä oli juuri päättynyt organisaatiomuutos, jonka seurauksena työtehtäviä uudelleenjärjesteltiin voimakkaasti. Muutoksen päättyessä oli yrityksessä lähtenyt käyntiin henkilöstön kehittämisprojekti, jonka aikana henkilöstön tunnekokemusta mitattiin päivittäin, ja peilattiin tunteita, syitä tunteiden takana muun muassa työviikkojen koettuun raskauteen ja tavoittei-

den saavuttamiseen. Mittauksessa korostui kaksi tunnetta, jotka näyttivät olevan yhteydessä työmäärän hallittavuuden ja hyvään suoritus-tasoon. Näiden taustalla olevista syistä nousi esiin neljä keskeistä teemaa, joita kehittämällä saadaan positiivista tunnekokemusta lisättyä työyhteisössä. Yrityksessä päätettiin viedä näitä teemoja eteenpäin perustamalla työryhmät teemojen ympärille ja miettimällä, miten juuri tässä organisaatiossa halutaan tukea ja kehittää esille nousseita asioita.

Kaikissa näissä esimerkkitapauksissa haluttiin päästä kokemuksen ymmärtämisessä tyytyväisyyttä syvemmälle ja ymmärtää kokonaisvaltaisesti sitä tunnekirjoa mitä kokemuksessa esiintyy – pelkoa, vihaa, innostuneisuutta ja varmuutta.

Tunteet värittävät arkeamme, ohjaavat ja ennustavat toimintaamme enemmän kuin mikään muu. Miksi emme siis hyödyntäisi liiketoiminnan kehittämisessä myös tunnetietoa, joka on luonnollisin osa ihmisyyttämme.



Julia Flovén
CEO
VlbeVision