

Asiakasymmärrystä ja empatiaa

Asiakasymmärryksen oravanpyörästä ikiliikkujaksi
Minna Pura / Segmento

Miten asiakkaiden ääni saadaan kuuluviin investointeja mietittäessä?
Reetta Maila / Elisa

Asiakaskeskeinen johtaminen – mitä se vaatii ja miten se syntyy?
Toni Keskinen / ToinenPHD

Palvelumuotoilun kautta syntyy empaattisempi Posti
Juho Paasonen / Posti



Asiakasymmärryksen oravanpyörästä ikiliikkujaksi

Nälkä kasvaa usein syödessä, myös silloin kun kyse on asiakasymmärryksestä. Ensimmäinen maistiainen asiakkaan ymmärtämiseen on usein julkisten markkinatutkimusraporttien tai kuluttajaluokittelujen selailua ja tulkintaa mitä kohdeyleisö todennäköisimmin ajattelee, arvostaa ja ostaa. Herkullisinta on tarttua tiedonjyviin omista asiakkaista, varsinkin jos pääsee pureutumaan syvälle mielen sopukoihin: mikä heitä motivoi ostamaan ja minkälaisissa tilanteissa? Useimmat eivät toki tyydy tulkitsemaan olemassa olevaa dataa, vaan syventävät ymmärrystä jatkuvalla syötöllä, profiloivat sekä ennakoivat tulevaisuuden kulutuskäyttäytymistä ja trendejä.

Kuinka usein tietoa pitäisi päivittää?

Minulta kysytään monesti kuinka usein tutkimuksia tai ennakointoja kannattaa tehdä tai päivittää. Pitäkö kartoitus toistaa joka toinen vuosi, kerran vuodessa, vai kaksi kertaa vuodes-

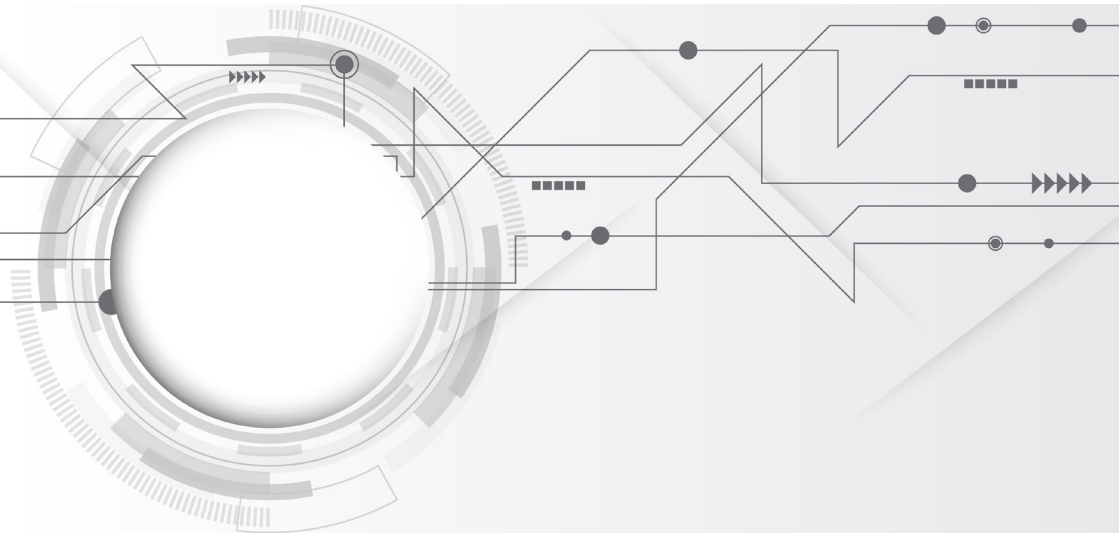
sa? Tämä lienee piirre yrityskulttuurista, jossa tehdään budjetit ja strategialinjauksia kerran vuodessa. Edistyneimmät yritykset keräävät ja raportoivat tietoa reaaliaikaisesti sekä pyrkivät myös ennakoimaan tulevaa. Organisaation oravanpyörässä on kuitenkin varsin tavallista toimia hetken mielijohteesta keräten ymmärrystä kertaluonteisesti silloin kun päätöksentekoa tueksi kaivataan dataa. Tyytyväisyys-, lukija-, henkilöstö- tai bränditutkimuksia tilataan edelleen kerran vuodessa, jotta voi turvata selustansa ja osoittaa, että kaikki on hyvin eikä ole tapahtunut suuria muutoksia suuntaan eikä toiseen. Jos muutoksia löytyy, on pakko selvittää mistä muutos johtuu ja mitä sille voidaan tehdä! Optimitalanteessa muutoksia olisi tunnistettu aikaisessa vaiheessa ja niiden syitä olisi kartoitettu tarkemmin hetimiten. Asiakastiedon pitäisi päivittyä koko ajan rikastaen jo olemassa olevaa historiatietoa niin, että ymmärrys asiakkaista syvenee asteittain.



Ymmärryksestä ennakkointiin

Tietoa ihmisten käyttäytymisestä ja mieltymyksistä kerääntyy eri kanavien kautta eri muodoissa (numeroita, kuvaa, tekstiä, ääntä) enemmän kuin ikinä aiemmin. Koneoppimisen avulla voidaan tunnistaa jopa masentuneisuutta muutama minuutin puheesta. Mihin asiakasymmärrysresurssit tänä päivänä kannattaa keskittää? Käytännössä riippuu tietyistä tilanteesta ja tavoitteesta, milloin on järkevää seurata kehitystä reaaliajassa ja milloin on järkevää hypätä asiakkaan saappaisiin tietyllä markkinalla vain kertaluonteisesti. Tiedon hyödyntäjä määrittelee onko relevanttia automatisoida rutiineja, ennakoida asiakkuuksien kehitystä ja todennäköisimpiä osittajia vai tunnistaa tulevaisuuden uusia mahdollisuuksia. Kimuranteissa tilanteissa voidaan etsiä myös uudenlaisia asiayhteyksiä, joita ihminen ei välttämättä huomaa.

Mielestäni asiakasymmärryksen keruusta ja tulokinnasta pitää tulla tulevaisuuden ikiliikkuja, joka saa energiaa keräämällä ja päivittämällä asiakastietoa, hälyttää kun tarvitaan syvempää ymmärrystä jostakin asioista sekä päivittää kaiken tiedon samaan paikkaan jalostettavaksi. Ikiliikkuja tuottaa ketterästi kokonaisymmärrystä tilanteesta sekä tarjoaa simuloituja vaihtoehtoja "Mitä jos..." päätösten tueksi sulavasti ennakoiden jo ennen kuin tilanne äityy akuutiksi. Maailma muuttuu jatkuvasti. Silmät ja korvat kannattaa pitää auki, jotta löytää uusia potentiaalisia asiakasryhmiä, uusia markkinoita tai uusia tarpeita, joihin tarjota jotakin uutta asiakkaille. Teoriassa uusiin markkinarakoihin viitataan termillä "white space". Jotta ns. valkoiset alueet, joilla ei vielä ole kilpailua, eivät jää huomaamatta, asiakasymmärrystä tulee laajentaa säännöllisesti nykyasiakkaista myös potentiaalisiiin uusiin asiakasryhmiin ja markkinoihin.



Mikä samaa? Mikä erilaista?

Mediamainonnan automaattinen kohdennus on tehty näennäisen helpoksi. Nappia painamalla voi kohdentaa mainontaa samankaltaisille yleisölle perustuen oman asiakaskannan mediakäyttöön ja demografiatietoon. Kaikessa automatisoinnissa kannattaa olla tarkkana, että tilaaja, tietojen toimittaja ja automatisoija ovat tietoisia millä kriteereillä tiedot, joiden perusteella algoritmi ohjelmoidaan, on poimittu. Esimerkiksi, jos halutaan kohdentaa tarjoushintamainontaa sosiaalisessa mediassa samankaltaisille ihmisille kuin nykyasiakkaat: vertailuryhmäksi ei kannata poimia koko nykyistä asiakaskantaa, vaan pienempi otos, joka koostuu tällä hetkellä tarjoushintaa maksavista asiakkaista tai henkilöistä, jotka ovat aiempien tutkimusten mukaan hintataherkkiä. Jos taas tavoitteinaan uusia asiakkaita, joille hinnalla ei ole väliä, vertailuryhmä on loogista poimia korkeaa hintaa maksavista asiakkaista. Looginen selitys miten ja miksi viestejä kohdennetaan pitäisi olla eettinen ja ihmisen ymmärrettävissä, vaikka polku miten potentiaali tunnistetaan olisikin mutkainen.

Bränditason ymmärrys

Asiakkaiden segmentointi ryhmiin ja profilointi, joka sisältää kanavapreferenssit (mobiili, web, tv, printti jne.) sekä mistä aiheista segmenttien edustajat erityisesti ovat kiinnostuneita auttaa myös tiivistämään minkälainen sisältö puree digitaalisissa kanavissa, minkälainen perinteisessä mediassa ja mitkä aiheet toimivat molemmissa. Brändinhallinnassa on tyypillistä keskittyä arvoihin ja asioihin, jotka ovat yhteisiä kaikille nykyasiakkaille, ellei tavoitteena ole uudistaa brändiä ja sen luomia mielikuvia. Asiakasymmärrys auttaa siis myös markkinoinnin resurssien kohdis-

tamisessa kohdeyleisölle relevantteihin asioihin. Personointia ja henkilökohtaista kohdennusta voidaan tehdä, mutta se ei ole välttämätöntä.

Kokonaisuus hallintaan

Eri laatuisten ja muotoisten tietojen yhdistely ja tulkinta vaatii edelleen aikaa, asiantuntemusta ja näkemystä. Tulevaisuuden unelmien markkinoija osaa tulkita numeroita, sanoja, kuvia, ja jopa tunteita, joiden avulla saadaan kokonaiskuva asiakkaista ja siitä mikä heitä kiinnostaa ja innostaa. Organisaatioissa kokonaisuuksien hallintaa helpottaa yhteinen kieli ja termit eri tyyppisistä asiakassegmenteistä sekä mittarit, joiden avulla seurataan kehitystä. Eri osastojen kanssa yhteistyössä tehty tulkinnat, tiedon jalostus ja kokeilut tuovat parempia tuloksia kuin jos asiakastietoa kerätään ja hyödynnetään yhden osaston tarkoitukseen kerrallaan. Tarinankerrontaa tarvitaan yhä enemmän havainnollistamaan hyviä käytäntöjä miten asiakastietoa on hyödynnetty menestyksekkäästi eri osastoilla tarpeeksi yksityiskohtaisella tasolla, jotta siitä kumpuaa myös uusia ideoita.



Minna Pura
CEO
Segmento



Miten asiakkaiden ääni saadaan kuuluviin investointeja mietittäessä?

Mitä on palvelumuotoilu?

Palvelumuotoilu käsitteenä on vielä tuntematon, vaikka siihen törmääkin yhä useammin. Aivotutkija Katja Saarikivi on tiivistänyt, että me kaikki teemme töitä, koska **ihmisillä** on ongelmia ja tarpeita. Vain silloin kun ratkomme ihmisten ongelmia ja täytämme tarpeita, tekemämme työ tuottaa arvoa. Juuri tästä on kyse myös palvelumuotoilussa. Ihminen tarpeineen, ongelmineen ja toiveineen on keskiössä, kun lähdetään kehittämään uutta tai vanhaa.

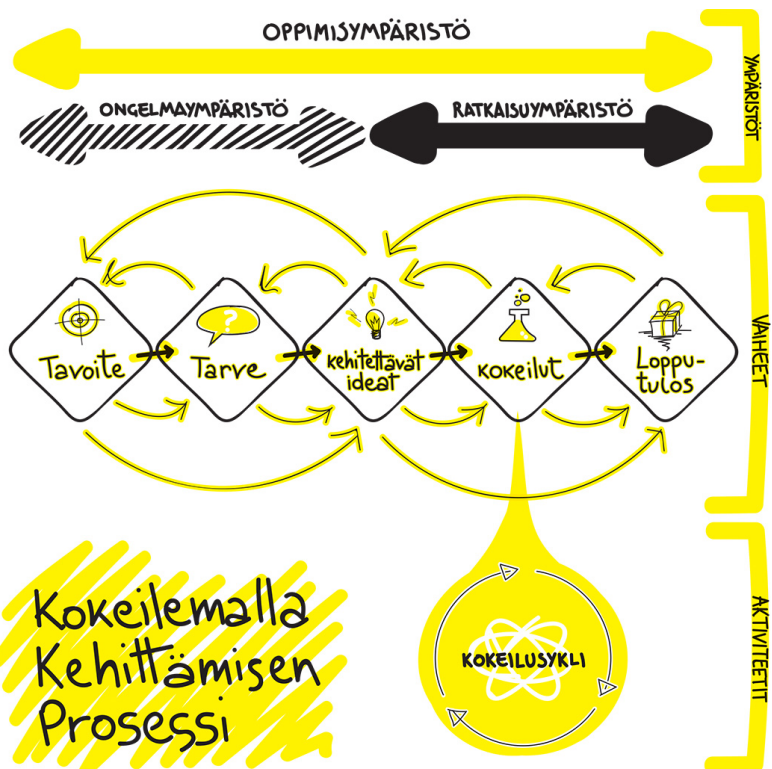
Palvelumuotoilun ytimessä on myös "muotoiluajattelu" (design thinking). Siinä asiakkaiden ymmärtäminen, ongelmien tunnistaminen, ideointi, kokeilu ja iteraatio ei tapahdu omassa silossaan, vaan on kiinteä osa tuotteiden ja liiketoiminnan kehitystä jatkuvana osana yrityksen evoluutiota.

Ketterä kehittäminen vs. vesiputousmalli

Ketterä kehitysmalli mahdollistaa asiakkaiden osallistamisen kehittämiseen. **Kehitä kokeillen** -kirjassa, jonka yksi kirjoittajista olen, esitetään viitekehys ketterästä asiakaslähtöisestä kehittämisen prosessista.

Prosessi lähtee liikkeelle tavoitteesta esim. asiakaspalvelun parantamisesta. Sitten selvitetään, mitä asiakkaat ovat; mitä tarpeita, ongelmia huolia ja ideoita heillä on. Tavoitteena on ymmärtää, miltä maailma näyttää heidän näkökulmastaan. Kun on syntynyt ymmärrys, on helppo alkaa kehittää erilaisia ideoita asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi ja tarpeiden täyttämiseksi.

Seuraavaksi kehitetään ns. kokeiluideoita testaamista varten; miten ideaa voisi lähteä mahdollisimman pienesti ja helposti kokeilemaan,



© 2016 kehittäkökeillen
© 2016 kehittäkökeillen.fi/kuvat

Kokeilemalla kehittämisen prosessi (Paju, Hassi, Maila 2015)

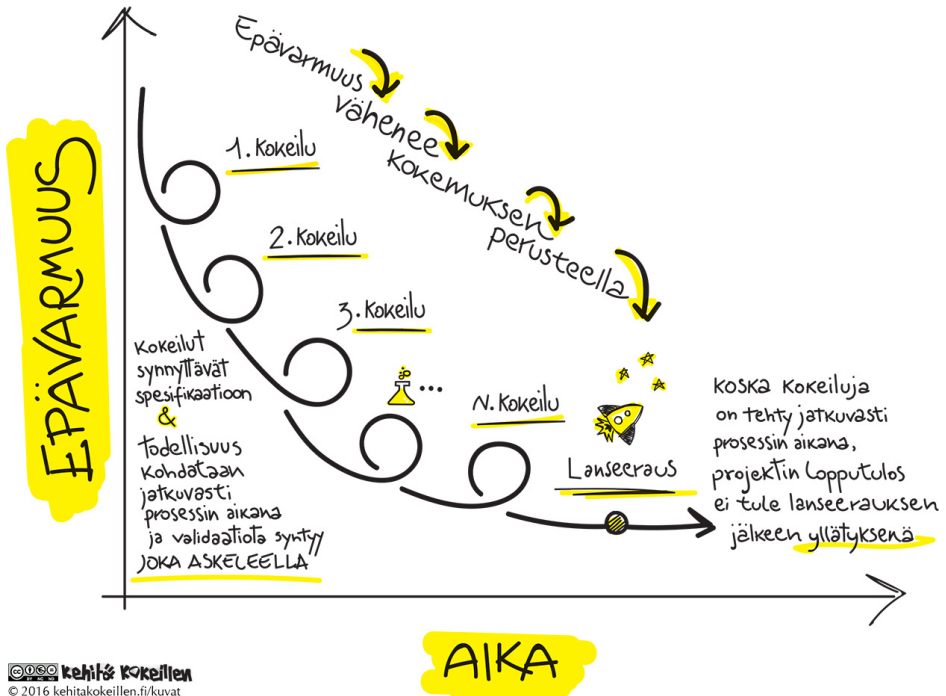
jotta saataisiin selville toimiiko se myös käytännössä. Yhtä ratkaisua voi kokeilla lukemattomilla tavoilla, joten on tärkeää tehdä kokeilu, jossa testataan idean epävarminta osaa.

Kokeilun avulla voidaan oppia ideasta, viiteryhmistä ja ympäristöstä lisää. Parhaimmillaan testa-

us paljastaa meille uusia ja yllättäviä seikkoja, jotka antavat kehitykselle kokonaan uuden suunnan. Kokeilun oppi voi myös tyrmätä idean, jolloin tarpeen mukaan se joko hylätään, palataan tarvekeitoitusvaiheeseen tai palataan arvioimaan kokeilu-idea ja muita alkuideoita ja tehdään uusi startti.



KOKEILEMALLA KEHITTÄMISEN MALLI



Kokeilemalla kehittämisen malli (Paju, Hassi, Maila 2015)

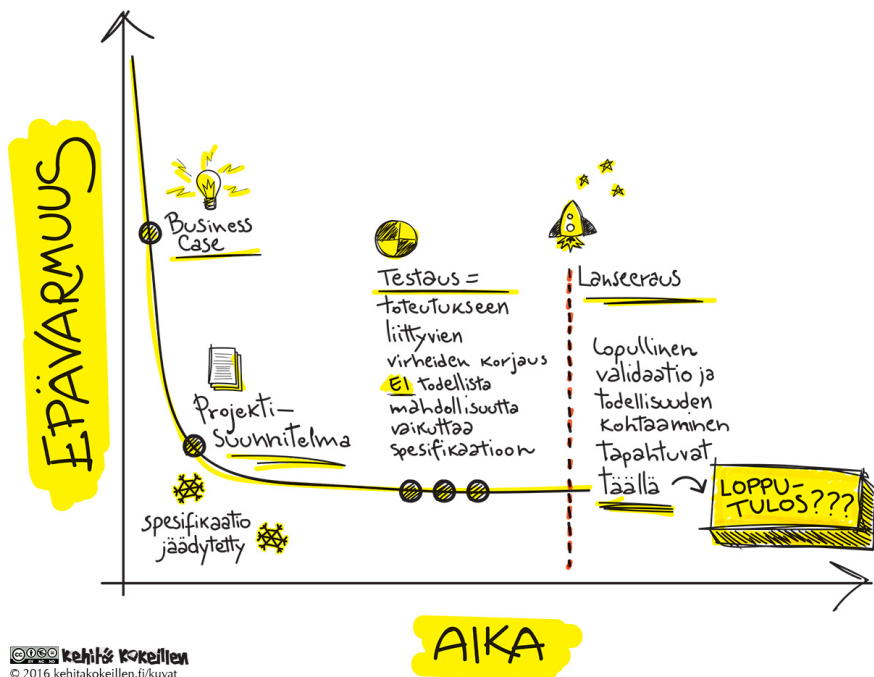
Kokeilemalla kehittämisessä olennaista on siis testata ideoita mahdollisimman pienesti ja nopeasti. Testaus tulee tehdä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tällöin tieto kehittävästä aiheesta lisääntyy ja epävarmuus laskee.

Perinteisessä vesiputousmallissa sen sijaan kehitellään esimerkiksi uutta palvelua kuukausien ajan, ja ensimmäinen asiakaskokeilu tapahtuu vasta lanseeraamishetkellä. Tässä tapauksessa epäonnistumisen vaara on suuri. Sen

sijaan pienten kokeilujen avulla ymmärrämme paremmin, miten uusi palvelu pitäisi rakentaa. Lanseerausvaiheessa tiedämme myös jo, että palvelu vastaa käyttäjien tarpeisiin ja he ovat myös valmiita maksamaan siitä.

On tyypillistä, että ihmiset rakastavat omia ideoitaan ja tarrautuvat niihin sokeasti. Kokeilemalla kehittämisessä sen sijaan rakastetaan *ta-voitetta*, ja ideat ovat vain vaihtoehtoisia mahdollisuuksia tavoitteeseen pyrittäessä.

SUUNNITTELEMALLA KEHITTÄMISEN MALLI



Vesiputousmalli eli suunnittelemallä kehittämisen malli (Paju, Hassi, Maila 2015)

Hitti vai huti?

Kuinka poistetaan epävarmuutta päätöksenteon hetkellä? CASE PKO RAATI

Case PKO Raati – Jäsenien osallistaminen Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa (PKO)

PKO:ssa asiakkaat ovat myös omistajia eli jäseniä. PKO on kuluttajaosuuskuntana olemassa jäseniään varten. Tavoitteena on paitsi vastata jäsenten tarpeisiin, myös luoda hyvinvointia koko maakunnan alueella.

Ihmisten vapaaehtoinen osallistaminen päätöksentekoon on nykyään haasteellista. PKO lähti kehittämään omistajajäsentensä osallistamisalustaa Elisa kumppaninaan. Haasteena oli kuluttamisen yksilöllistyminen ja osallistumisen väheneminen. Tavoitteena oli aluksi tutkia ilman suuria investointeja, voisiko digitaalinen keskustelualusta ratkaista nämä haasteet.

Kehitys aloitettiin Elisan ketterän kehittämisen PalveluSprint-mallilla. Siinä edetään Googlen design sprinttiä mukaellen ketterästi tiiviissä aikataulussa; 1) alkukartoituksesta 2) ratkaisun kehittämiseen, 3) demon testaukseen ja 4) loppuratkaisun toteutustiekartan muodostamiseen.

Alkukartoituksessa kirkastui PKO:n tavoite, joka oli aktivoida osuuskunnan jäseniä osallistumaan yhteiseen keskusteluun ja päätöksentekoon. Samalla haluttiin parantaa asiakaskokemusta ja auttaa yritystä personoimaan myymälöitään alueittain ja sesongeittain yhteisönsä näköiseksi.

Osuuskaupan jäseniä myös haastateltiin. Tavoitteena oli ymmärtää paremmin heidän arkeaan, ajatuksiaan ja toiveitaan sekä toivottua tapaa osallistua yhteiseen keskusteluun. Ratkaisu kehitettiin PKO:n avainhenkilötoimin voimin työpajapäivässä. Työstön tuloksena kehitettiin vielä teemoitettujen, myymälässä toteutettujen äänessysten avulla, osallistuisivatko jäsenet matalan kynnyksen äänessyksiin – olisiko kiinnostusta vaikuttaa omaan kauppaan ja aktivoituisivatko jäsenet kaupassa käydessään.

Kokeilu toteutettiin pienesti ja ketterästi ilman teknologisia investointeja kahdessa eri myymälässä julisteproton avulla. Kukin kolmesta



Demojulist Joensuun S-Marketissa



Visualisointi miltä keskustelualusta tulee näyttämään myymälässä (UX-suunnittelija Pasi Seppänen, Elisa)

teemakysymyksestä oli myymälässä esillä viikon kerrallaan. Jäsenet pystyivät äänestämään kyllä- ja ei-tarrojen avulla. Sadat jäsenet äänestivät kauppareissuillaan.

Kokeilu todisti, että osuuskaupan jäsenet ovat kiinnostuneita osallistumaan keskusteluun ideoidun konseptin mukaisesti. Kokeilu kannusti PKO:ta tilaamaan teknisen alustan kehittämisen Elisalta ja jalostamaan samalla kokonaiskonseptia eteenpäin. Alkuvuodesta 2020 alkaen Pohjois-Karjalan osuuskaupoissa voi osallistua oman mikroyhteisön yhteiseen keskusteluun äänestysten muodossa sekä jättää palautetta lähikaupalleen vaivattomasti.

Onnistunut osallistaminen

Osallistaminen on asiakaslähtöisen ketterän kehittämisen ytimessä. Osallistaminen mahdollistaa sekä asiakkaiden että yrityksen sisäisten avainhenkilöiden vaikuttamisen kehittämiseen ja yhteiseen päätöksentekoon. Asiakaslähtöistä strategiaa toteuttaessa on kriittisen tärkeää saada asiakkaan ja henkilökunnan ääni johdon kuuluville liiketoimintapäätösten tueksi.

Osallistamisessa on tärkeää ensin tunnistaa **mitä halutaan oppia** – miksi ylipäätään ollaan osallistamassa? Mitä halutaan esim. bisneksestä oppia, mitä oletuksia aiheeseen liittyen on? Mitä kuvitellaan oppivamme tai saavamme aikaan osallistamisen avulla?

Osallistamisen tapoja on useita; esimerkiksi haastattelut, työpajat, demot, simulaatiot tai näiden yhdistelmät. Menetelmää valitessa on tärkeää miettiä minkälainen osallistaminen voisi toimia tilanteessa parhaiten: **Mikä menetelmä varmistaisi, että kasvatetaan ymmärrystä juuri siitä mitä halutaan oppia?**

Osallistuja antaa arvokasta aikaansa prosessiin. Se korostaa valmistautumisen tärkeyttä. Ennen osallistamista tulisi suunnitella **osallis-**

Viisi vinkkiä onnistuneeseen osallistamiseen

1. Mitä haluat oppia?

Mieti mitä haluat oppia bisneksestäsi ja mitä oletuksia sinulla on

2. Valitse osallistamisen tapa

Mieti minkälainen osallistaminen voisi toimia tilanteessa parhaiten (haastattelu, työpaja, demo...): kuka, miten, missä milloin

3. Valmistaudu

Mieti osallistaminen konkreettiset vaiheet ja miten keräät opit

4. Ole valmis yllättymään

Kuuntele sekä havainnoi aidosti ja rehellisesti – ole valmis yllättymään tai muuttamaan ennakkokäsityksesi

5. Hyödynnä opit

Analysoi tulokset ja iteroi -> vie opit konkretiaan

tamisen konkreettiset vaiheet ja menetelmät oppien keräämiseksi osallistamisen aikana ja jälkeen. Huolellisen ennakkosuunnittelun avulla asiakasymmärryksen kasvattaminen saadaan maksimoitua. Suunnittelussa täytyy huomioida osallistettavan ryhmän mahdolliset erityispiirteet ja miten ne vaikuttavat kommunikointitapaan, tilausuuden aikatauluun, jne. Esimerkiksi pörssiyhtiön johtoryhmä on tottunut hyvin erilaiseen asioiden käsittelytapaan, kuin päiväkotiryhmä lapsia tai palvelutalossa asuvat seniorit.

Osallistamisen ideana on oppia uutta ja nähdä kehitettävä tavoite uudesta näkökulmasta, tuoda asiakasymmärrykseen syvyyttä ja uusia viihteitä. On olennaista kuunnella ja havainnoi-

da osallistettavia avoimesti ja rehellisesti. Osallistamisen idea ei ole löytää vahvistusta omalle idealle tai konseptille, vaan nimenomaan oppia uutta. Siksi **pitää olla valmis yllättymään tai muuttamaan omat ennakkokäsitykset asiasta.**

Useimmat ovat varmasti joskus olleet työpajassa, jossa on saattanut olla innostava tunnelma. Aidosti uudenlaisia ideoita on kehitetty ja visioita luotu, mutta työpajan jälkeen ei ole tapahtunut enää mitään. Jos osallistamisen jälkeen tuloksia ei analysoida eikä kehitettävää ideaa tai palvelukonseptia tarkenneta, on osallistaminen ollut turhaa. **Uudet opit ja analyysi ovat avain kehityskohteen iteroimiseen.** Sen kautta uudet opit muuttuvat myös konkretiaksi.



Reetta Maila

(TaM, FM) Design Lead,
Digitalisaatioratkaisut, Elisa



Asiakaskeskeinen johtaminen – mitä se vaatii ja miten se syntyy?

Asiakasymmärrys tuntuu itsestään selvältä prioriteetilta organisaation arjessa, markkinoinnissa ja johtamisessa. Lähes kaikkien yritysten strategioissa asiakaskokemus on ytimessä, mikä sinänsä tarkoittaa sisäankirjoitettuna ajatuksena asiakasymmärryksen tärkeyttä.

Arjen keskellä organisaatiosta ja eri liiketoiminnan mittareista peräisin olevat signaalit kuitenkin helposti hukuttavat asiakkaan näkökulman alle: tarjoamakategoria A myy heikosti, varausaste tarjoamassa B ei ole riittävä, tarjoama C:n toimitusajat venyvät, asiakasreklamaatiot, raaka-aineen saatavuudet ja kustannustaso, teknologiainvestoinnit, yrityksen Z ostopotential, regulaatiomuutokset, kvartaaliraportti, jne.

Jotta asiakaskeskeisyys kestäisi myös arjen koetuksia, ensimmäinen päätös on kehittää keino pitää asiakaskeskeisyys kaiken keskustelun ja arvioinnin ytimessä. Tämä edellyttää ehdottomasti ylimmän johdon sitoutumista. Erään toimitusjohtajan elegantti ratkaisu on velvoittaa johtoryhmä raportoimaan ja tekemään ehdotukset asiakasymmärryksestä käsin vaatimalla, että "kaikki johtoryhmään tuotavat päätökset täytyy perustella asiakasymmärryksellä, perustella mihin asiakasymmärrykseen tämä päätös perustuu". Tähän vaatimukseen vastaaminen edellyttää, että tiedetään mihin asiakasryhmiin päätös vaikuttaa, mikä näiden asiakasryhmien vaikutus on liiketoiminnalle, millainen vaikutus päätök-

sellä on asiakkaiden asiakaspolkuun ja arvoon, asioinnin prosessiin ja millaisia kustannushyötyjä, kilpailutuja tai myynnin tai myyntikatteen nousua päätöksen odotetaan aiheuttavan.

Tämä työ, eli vastausten hankkiminen, vaatii aikaa ja investointeja, mutta se tarjoaa kivijalan kaikelle johtamiselle ja tuo asiakasymmärryksen aidosti kaiken päätöksenteon ytimeen. Miksi tämä sitten on niin tärkeää?

- Pareto-periaatteen mukaisesti 20 % asiakkaista tuo 80% liikevaihdosta... (usein vielä jyrkempi suhde)
- Asiakkaiden kannattavuus vaihtelee merkittävästi (pito, asiakkuuden laajuus, ostofrekvenssi, keskiosto,...)
- Segmenttien ostotodennäköisyys vaihtelee dramaattisesti (uusasiakkaan hinta)
- Eri tuotteiden ja palveluiden käyttäjien asiakasprofiilit vaihtelevat (tarjoamat ja priorit eri segmenteille)
- Eri tarjoama-alueiden kypsyys vaihtelee (nopeat tulot vs. tulevaisuuden kasvu)
- Palvelun tuottamisen kustannukset vaihtelevat asiakasryhmissä (cost to serve)
- Kilpailutilanne eri sektoreissa vaihtelee (erilainen asiakkaiden hankintahinta ja hinnoittelukyky)
- Kanavien käyttö on erilaista (asiaskohtainen kate ja hankintahinta)

Loppujen lopuksi kysymys on siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä, mitkä merkityksettömiä ja mistä kannattaa pysyä loitolla. Asiakas- ja markkina-

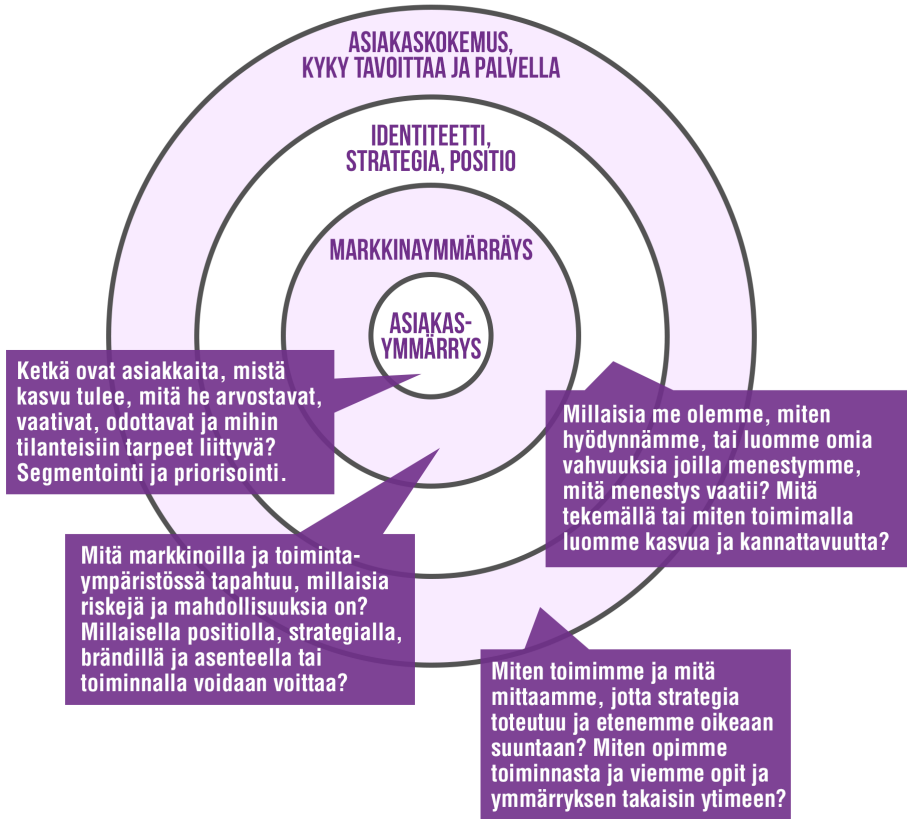
ymmärrykseen perustuvat valinnat ja strategiset oletukset, sekä niiden seuranta ovat johtamisen välttämättömyyksiä. Ymmärryksen perusteella määritetään painotuksista, kuten kuinka suuri painoarvo on kysynnän kotiuttamisella ja taketisilla tehtävillä verrattuna hinnoitteluvoiman ja baseline -myynnin eli brändin kysynnän vahvistamiseen. Tai miten nykyasiakkaita ja myyntiä suhteutetaan: tuleeko kasvu kannattavimmin omien asiakkaiden käyttäytymistä ja palvelua kehittämällä vai uusista asiakkaista?

Markkinointijohtajien kanssa pitämiemme markkinoinnin haasteiden tunnistamisen workshoppeissa toistuu kerta toisensa jälkeen sama. Kun tietopohja ja strateginen suunnittelu eivät ole saaneet riittävästi aikaa ja investointeja eikä iso kuva ja jatkuvan seurannan mahdollistava tietopohja ole kirkas, markkinoinnin tekemisestä tulee tempoilevaa ja mittarit painottuvat loppupäähän. Loppupään painotus tarkoittaa huomion keskittymistä pienimuotoiseen optimointiin sen sijaan, että otettaisiin kantaa isoihin ja todella vaikuttaviin teemoihin.

Markkinointijohtaja ja suunnittelijat ovat jatkuvasti tekemisissä datan ja erilaisen seurannan kanssa, minkä seurauksena markkinoinnilla tulisi olla luonnollisesti paras ymmärrys asiakkaista. Tästä syystä johtuen markkinoinnin tulisi palvelaa koko johtoryhmää ja hallitusta asiakasymmärrystä tuottamalla ja tulkitsemalla huomattavasti laajemmin kuin markkinointiasistolle vastuutettujen kampanjoiden tai tehtävien osalta. Markkinoinnilla on oikeastaan velvollisuus vaatia ison kuvan kirkastusta, koska ilman sitä kaikkien toiminta on tempoilevaa ja heikosti ennustettavaa. Edellisten lisäksi aikaa, energiaa ja rahaa ohjautuu heikosti kannattavaan toimintaan.



Asiakas- ja markkinaymmärrys strategian ja johtamisen ytimessä



Miten asiakaskeskeisen johtamisen edellytykset luodaan ja miten ne vaikuttaa?

1. Ymmärrys ja strategiset päätökset: Tyypillinen tilanne keskisuurissa ja suurissa yhtiöis-

sä on, että dataa on saatavilla enemmän kuin tarpeeksi ja määrä on oikeastaan osa haastetta koska siihen hukutaan. Toinen haaste on se, että data varastoituu eri kantoihin ja sitä käytetään vain tiettyyn tarkoitukseen jossain organisaation osassa, jolloin muut eivät ole tietoisia sen

olemassaolosta. Useimmiten ison kuvan ymmärrys syntyy pelkästään kovalla työllä yhdistämällä dataa ja analysoimalla saatavilla olevaa tietoa, sekä osallistamalla organisaation asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä joilla on kokemusta ja hiljaista tietoa siitä, millaiset tekijät aiheuttavat tunnusluvuihin muutoksia. Uutta tietoa hankitaan olemassaolevasta tiedosta heidän kysymysten vastaamiseen.

2. Hallittavuus: A) Jos kysymys on liiketoiminnasta, jossa asiakas tunnistetaan; toiminnasta tehdään systemaattista ja seurattavaa yhdistämällä dataa, eli käytännössä organisaatio tarvitsee asiakasdataplatformin (CDP:n), CRM:n tai tietovaraston, jossa data kiinnittyy asiakkaisiin ja mahdollistaa laajan analyysin ja raportointipisteiden määrittelyn sekä automaation. Tällaisessa datassa asiakkaiden palvelu yksilöiden tasolla mahdollistuu automaation ja organisaation resurssien käytön tehokkaalla ohjaksella. Kun samaa dataa tarkastellaan tuotteen tai palvelun näkökulmasta, se muodostaa tuotejohtamisen tai toimipistejohtamisen työpöydän. Segmentteille pystytään kehittämään tavoiteportfoliot, eli arvon tuottamisen optimitaso sille miten yritys voi auttaa asiakkaitaan onnistumaan ja hyötyämään asiakkuudestaan ja toisaalta millainen ARPU/asiakas on mahdollinen. Tällöin hoitomallien määrittely on asiakaslähtöistä ja tavoitteellista, prioriteettien määrittely on selkeää. B) Jos yritys toimii esim. vähittäiskaupan toimittajana, eikä asiakkaita tunnisteta, hallittavuus ja seuranta ratkaistaan mm. tutkimuksen keinoin. Olennaisinta on joka tapauksessa pystyä seuraamaan mitä muutosta asiakkaiden käyttäytymisessä tapahtuu, mitä täytyy korjata ja mitä ilmiöitä vahvistaa.

3. Jatkuva mallintaminen ja skenaariot: Jatkuva mallintaminen palvelee sekä liiketoimintoja, joissa asiakkaat tunnistetaan että niitä, joilla asiakaskannan rakentaminen ei ole mahdollista. Markkinoinnin kehittäminen jatkuvan mallintamisen keinoin tarjoaa kyvykkyyden seurata ja suunnitella toimenpiteiden vaikuttavuutta liikevaihdon ja katteenmuodostuksen tasoilla. Markkinoinnin investointien ja kanavalintojen vaikuttavuus vaihtelee todella voimakkaasti ja usein markkinointi on budjetoitu kiinteäksi kuluksi. Jatkuva mallinnus mahdollistaa jatkuvan business case -pohjaisen sijoittamisen ja seurannan sille, miten nopeasti raha palautuu myyntinä ja katteena, milaisilla skenaarioilla ja suunnitelmilla on minkälainen vaikutus kokonaisuuden ja segmenttien tasolla. Tällöin investointipäätöksissä voidaan irtautua budjetista ja tehdä lyhytaikaisia liikevaihdon ja myyntikatteen maksimointiin tähtääviä investointipäätöksiä, joilla kasvua ja katteenmuodostusta maksimoidaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tämä jatkuvan mallinnuksen toimintamalli osoittautui erittäin arvokkaaksi viime vuonna, ja se tulee yleistymään 2020 alkaen mullistaen markkinoinnin roolin organisaatioiden kasvustrategioiden toteuttamisen keinovalikoimassa.

4. Ketterä kehitys ja toiminta: Usein ymmärryksen ja hallittavuuden kehittämisen seurauksena syntyy tarve kehittää organisoitumista ja operatiivista toimintamallia. Kun prioriteetit ovat kirkaat, kipupisteet tunnistetaan ja niiden vaikutukset ymmärretään, ketterä kehittäminen ja organisoituminen ketteriksi tiimeiksi saa entistään vahvemman merkityksen. Toimintamallina tämä organisoituminen ja ohjaus on voimakkaasti jo yleistynyt, mutta kun aiemmin



mainitut vaiheet on hoidettu ymmärryksen ja kyvykkyyden tasolla, ketterästä kehityksestä saadaan paljon enemmän irti.

Asiakaskeskeisyys on ennen kaikkea päätösasia. Kun päätös on tehty, alkuvaiheessa täytyy panostaa riittävästi aikaa ja investointeja ymmärryksen ja hallittavuuden mahdollistamiseksi. Teknologian hyödyntäminen ja kyvykkyyksien rakentaminen tekee muutoksista varsin nopeita, ihmisten johtamisen ja toiminnan muuttaminen vie aikaa enemmän. Tällä tiellä kulkeminen kui-

tenkin tekee työstä palkitsevampaa, voimaannuttaa ihmisiä ja tarjoaa jatkuvan palautteen omalle työlle, mikä luo vankan perustan valoisalle tulevaisuudelle ja halun muutokselle organisoinnissa, muutokseen rakastutaan. Avain tällä tiellä etenemiseen on yhteistyö. Halu muutokseen vahvistaa onnistumisen edellytyksiä ja vähentää kitkaa, jolloin tulos on huomattavasti parempi kuin siinä tapauksessa, että muutos määrätään ylimmästä johdosta käsin. Tehdään tästä vuodesta alku uudelle luvulle kasvun ja kannattavuuden tiellä.



Toni Keskinen

Markkinointiarkkitehti, Asiakaskokemusliiketoiminnan johtaja
ToinenPHD



Palvelumuotoilun kautta syntyy empaattisempi Posti

*Palvelumuotoilu on Postin uusi keihäänkärki, joka
auttaa 400-vuotiasta palvelukoneistoa ymmärtämään
asiakkaan tarpeita syvällisesti. Palvelumuotoilun ansiosta
Postin palvelut osuvat paremmin asiakkaan tarpeeseen,
koska heitä on vihdoin kuultu aidosti.*

Posti on ollut suomalaisten ihmisten arjessa mukana 400 vuotta, ja jokainen palvelukokemus – mainospostia lukuun ottamatta – on todennäköisesti ollut enemmän tai vähemmän merkityksellinen.

Vuosien ja vuosisatojen aikana asiakkaiden vaatimukset ovat muuttuneet merkittävästi. He haluavat erilaisia palveluita *tässä ja nyt*: nopeammin, digitaalisemmin, kontekstuaalisemmin. Meille tämä tarkoittaa, että Postin pitää muuttua sisältä.

Maailma muuttuu ja Posti sen mukana

Sen sijaan, että ihmiset lähettäisivät ja vastaanottaisivat kirjeitä, viestinvaihto on siirtynyt uu-

siin digitaalisiin viestintäkanaviin. E-laskujen suosio on nousussa, lehdetkin ovat siirtyneet tabletteihin, ja yhä useammin ihmiset lukevat lehtensä mieluummin digitaalisessa muodossa.

Samaan aikaan kuluttajat ostavat verkosta yhä enemmän. Verkkokaupat kukoistavat, ja myymme käytettyjä tavaroita toisillemme netissä. Kirjepostin määrä kutistuu, mutta pakettivolyymi nousee. Toisaalta asiakkaidemme tottumukset muuttuvat myös sitä mukaa, kun uudentyyppisiä digitaalisia ja itsepalvelupohjaisia palveluita syntyy. Paine perinteisen postipalvelun uudistumiselle on valtava, ja siinä piilee mahdollisuus synnyttää jotain timanttista. Kuinka se tehdään?

Palvelumuotoilu vie Postin kerralla huomiseen

Postilla aloitettuani tavoitteeni oli kääntää koko valtava organisaatio kohti kokemuspohjaista, asiakaslähtöisempää ajattelua. Kun uusia tapoja ja toimintamalleja on joka tapauksessa tarpeen kehittää, miksi emme uudistuisi täysillä tulevaisuuteen?

Tämä on Postin kaltaiselle vakiintuneelle ja perinteikkäälle yritykselle vielä tuore tapa tehdä uudistumiseen johtavia päätöksiä. Voisi kuvitella, että tällainen vanha monoliitti ei voisi tai edes haluaisi taipua sellaiseen.

Olen kuitenkin saanut yllättyä onnellisesti siitä, kuinka suurella innolla 400 vuotta vanhassa yrityksessä on otettu nopea ja raju kurssin muutos vastaan. Kollegat joka puolella organisaatiota ovat lähteneet valtavalla innolla mukaan kunnianhimoiseen palveluiden uudelleenmuotoiluun.

Muutos kohti kokemuspohjaista ajattelua vaatii järeitä työkaluja

Muutos ei luonnollisesti tapahdu itseksensä. Palvelumuotoilutiimimme rakentaa koko organisaatiolle työkaluja, jotka auttavat ajattelemaan omaa toimintaamme ja projektejamme kokemuspohjaisesti.

Reduce. Listen. Delight. Grow. Nämä ovat koko Postin organisaation neljä "pilaria" eli perusperiaatetta, joiden päälle pystymme rakentamaan mitä tahansa toimintaa. Ne ovat yksi esimerkki palvelumuotoilun sisäistä muutosta synnyttävistä työkaluista. Niiden kautta jokainen Postin työntekijä voi kehittää omaa tekemistään erinomaisen asiakas- ja työntekijäkokemuksen synnyttämiseksi.

Esimerkiksi *reduce* (vähentäminen) voi tarkoittaa tuotannossa sitä, että pyrimme vähentämään Postin palvelutuotannosta syntyvää jätettä ihan konkreettisesti.

Postin muotoilumanifesti

Ihmisen ääni yli mielipiteiden

Päätöksiä tehdään sekä numeerisen ja käyttäytymisdatan että asiakkaiden ja työntekijöiden palautteen ja kommenttien pohjalta, ei tiimin omien henkilökohtaisten mielipiteiden mukaan.

Merkitys yli kaaoksen

Emme tee satunnaisia asioita, vaan syy kaikelle kehittämiselle löytyy asiakkaalle tärkeistä ja hyödyllisistä asioista.

Vastuunkanto yli omistajuuden

Tärkeää ei ole se, kuka omistaa jonkin kehitysohjelman tai palvelualueen, vaan se, että otamme yhdessä vastuuta kehittämisestä, rohkeasti yli tiimirajojen.

Oppiminen yli täydellisyyden

Ei käytetä ikuisuutta jonkin näennäisesti täydellisen työstämiseen, vaan tehdään mahdollisimman nopeasti ja ketterästi jotain näkyvää, jotta siitä voidaan oppia ja iteroida.

Asiakaspalvelussa se taas voi tarkoittaa meenteellisen jätteen vähentämistä: sitä, että asiakaspalvelupuhelut ovat suoraviivaisia, nopeita ja tehokkaita, eikä käytetä turhaan aikaa asioihin, jotka eivät ole olennaisia.

Palvelukehityksessä *reduce* taas tarkoittaa, että esimerkiksi OmaPosti-palvelua kehitettäessä fokusimme käyttäjän yhteen tehtävään kerrallaan, ja pyrimme mahdollisuuksien mukaan riisumaan käyttöliittymistä kaiken ylimääräisen.

Kiikarissa win-win-win: Palvelumuotoilu parantaa kaikkien prosessin osapuolien kokemusta

Teemme Postilla kokonaisvaltaista palvelumuotoilua. Olemme organisoituneet läpileikaten, emme palvelukanavittain. Asiakkaan tarpeiden ympärille järjestäytyminen on hedelmällisempää, koska tällöin esimerkiksi erikoistuneet designerit voivat arvioida ja kehittää omaa vastuualueitaan poikki kanavien. Näin syntyy esimerkiksi yhtenäinen paketin lähettämisen kokemus eikä yksittäiseen kanavaan muotoiltu tippoittainen juttu. Varmistamme jatkuvasti, että palvelun eri osapuolten kokemus on mahdollisimman sujuva ja heidän omaan arkeensa tai työnsä kulkuunsa sopivaa.

Esimerkiksi juuri verkkokaupasta ostetun pakettien lähetysprosessia mietimme aina sekä verkkokauppias-lähettäjän että kuluttaja-vastaanottajan kannalta. Samanaikaisesti pohdimme, miten Postin työntekijöiden ja prosessien pitäisi toimia, jotta tämä askel mahdollistetaan jokaiselle osalliselle, suoraviivaisesti ja miellyttävästi.

Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen vaatii väylää dialogille

Postin palvelumuotoilutiimi kerää insightia monissa kanavissa, monenlaisin keinoin. Palautetta ja tietoa asiakkaan tarpeista kerrytetään esimerkiksi haastatteluiden, testien ja fokusryhmien kautta. Kokonaiskuvan saamiseksi on tärkeää yhdistää numeraalista dataa ja kvalitatiivisin metodein kerättyä syväymmärrystä.

Palvelumuotoilutiimillä on Helsingin Keskuskadulle marraskuussa 2019 avatussa Box-tilassa asiakaslaboratorio, joka on hyvä esimerkki uu-

denlaisesta kokeilusta ja avoimen asiakasdialogin mahdollistamisesta fyysisen tilan kautta.

Laboratoriossa tapaamme oikeita asiakkaita ja kuulemme heidän kokemuksiinsa ja ajatuksiinsa Postin palveluista. He kertovat meille arkipäivän haasteistaan, ja palvelumuotoilijat ratkovat niitä. Box on yksi yrityksistämme luoda väyliä jatkuvalla dialogille designereidemme ja asiakkaidemme välille.

Kun olemme oikeasti tavanneet asiakkaitamme ja keskustelleet heidän tarpeistaan, voimme rakentaa heille parempia, heidän tarpeisiinsa ja arkeensa paremmin sopivia palveluita.

Kokeilukulttuuri on rohkeutta epäonnistua – ja oppia siitä

Kokeilukulttuurilla on palvelumuotoilussa tärkeä asema. Myös Postilla lähdetään rohkeasti kokeilemaan uusia toiminta- ja palvelumalleja. Ketterässä kehittämisessä ei kannata pelätä epäonnistumista, vaan hyväksyä se.

Epäonnistumisen sietämisessä olennaista on oppia siitä, mikä meni pieleen. Onnistuneiden – ja epäonnistuneiden! – kokeiluiden kautta voimme alkaa rakentaa systemaattista lähestymistä uuteen palveluelementtiin.



Juho Paasonen

Design Lead
Posti