

Asiakslähtöisen yrityksen rakentaminen

Adage on todennut, että asiakaskokemus on uusi 30 sekunnin spotti. Asiakaskokemus on nousemassa keskeiseksi tekijäksi menestyksen rakentamisessa. Ja kun puhutaan asiakaskokemuksesta, puhutaan aina myös Applesta ja Steve Jobsista. Aihe jää kuitenkin etäiseksi useille suomalaisille yrityksille, jotka ovat juuri hahmottaneet mikä palvelun rooli heidän liiketoiminnassa voisi olla. Keskustelu Applesta ei siis tuo heille välttämättä lisäarvoa. Asiakaskokemus jää helposti liian etäiseksi ja vaikeaksi konkretisoida.

Tällä hetkellä moni yritys etsii käytännönläheistä tapaa kehittää omaa toimintaansa asiakslähtöisemmäksi – vielä ei välttämättä edes puhuta asiakaskokemuksesta. Bain & Companyn tutkimuksen mukaan 80% yrityksistä sanoo olevansa asiakslähtöisiä, asiakkaiden mielestä vain 8% yrityksistä on asiakslähtöisiä. Kuilu todellisuuden ja asiakkaiden käsityksen välillä on merkittävä ja töitä siis riittää.

Millainen voisi olla yrityksen polku kohti asiakslähtöisempää toimintamallia? Siihen ei ole olemassa yhtä ratkaisua, mutta onneksi polku voidaan kuitenkin raamittaa tietyillä elementeillä, jotka auttavat muutoksessa. Seuraava malli ei ole täydellinen, vaan palvelee yrityksiä, jotka haluavat siirtyä asiakastytyväisyyden mittaamisesta ja ymmärtämisestä kohti dynaamisempaa asiakkaiden kuuntelua tai ovat vasta miettimässä miten asiakkaita edes kuunneltaisiin.

Asiakslähtöisen yrityksen rakentamisen malli sisältää seuraavat peruselementit:

1. Mittaaminen – miten asiakslähtöisyyttä mitataan
2. Ohjaaminen – miten tulokset muuttuvat toiminnaksi
3. Sitouttaminen – miten onnistuminen varmistetaan

Jokaisen yrityksen täytyy rakentaa oma tie kohti asiakslähtöisempää toimintaa. Lopputuloksena on parhaimmillaan asiakslähtöinen yrityskulttuuri, jota kukaan ei pysty kopioimaan. Mutta matkan voi aloittaa ottamalla haltuun nämä kolme osa-aluetta, jotka avaan seuraavassa hiukan tarkemmin.

1. Mittaaminen – miten asiakslähtöisyyttä mitataan

Nopeimmat kysyvät jo tässä vaiheessa, missä yrityksen strategiset valinnat ovat. Eikö yrityksen tulisi tehdä päätös toimia asiakslähtöisemmin ja kehittää sitä systemaattisesti, eikä aloittaa mittaamisesta? Toki näinkin voi toimia, mutta usein haasteena on kysymys "mitä asiakslähtöisyys tarkoittaa meille?" tai "millaista asiakaskokemusta haluamme tarjota?". Nykyinen asiakastytyväisyystutkimus ei välttämättä tarjoa työvälineitä, joilla systemaattinen kehittäminen voitaisiin mitata. Strategia ilman käytännön kokemuksia voi jäädä irralliseksi ja etäiseksi.

Suosituin mittari asiakkaiden kokemusten mittaamisessa tällä hetkellä on Net Promoter Score, jolla mitataan asiakkaan halua suositella. Lähes jokainen meistä on jo kohdannut kysymyksen

"suositteisitko tätä yritystä/brändiä asteikolla 0-10?" Tämän kysymyksen voima piilee siinä, että se ennustaa parhaiten vastaajan ostoaietta ja siten siis kertoo yrityksen tulevasta menestyksestä. Useat yritykset ovat päättäneet keskittyä suosittelun mittaamiseen, koska ne ovat käytännössä todenneet yhteyden olemassaolon. Moni yritys kuitenkin mittaa tällä hetkellä NPS-lukua osana asiakastytyväisyystutkimusta ja tiedot jäävät yleiselle tasolle. Lopputuloksena on usein kuitenkin kysymys "mitä nyt?!" Eli tuloksena syntyy luku, jonka kehitystä seurataan, mutta ei tiedetä miksi se muuttuu tai miten syntyynyttä tietoa hyödynnettäisiin. NPS voi toimia bränditasoisena mittarina, mutta silloin sen liiketoiminnallinen potentiaali jätetään suurelta osin hyödyntämättä.

Net Promoter Score on kuumemittari, jota kannattaa analysoida syvällisemmin. Onko yrityksesi laskenut suosittelijoiden ja arvostelijoiden elinkaaren arvoa? Oletteko selvittäneet, mitkä tekijät vaikuttavat eniten suositteluun tai arvosteluun? NPS-tietoa voidaan hyödyntää myös segmentoinnin tukena. Entä jos tärkeimmät asiakkaat eivät haluaakaan suositella? Tai suurin osa liikevaihdosta tuleekin arvostelijoilta? Esimerkki oleellisesta lisätiedosta on Lego, jonka suosittelijoiden elinkaaren arvo on 208 € ja arvostelijoiden vastaava 136 €. Ero on siis merkittävä. Kun Lego analysoi suosittelun kautta tulleiden uusien asiakkaiden määrän ja heidän elinkaaren arvon, todellinen ero suosittelijoiden ja arvostelijoiden välillä olikin yli 2000 €. Esimerkin kaltainen business case toimii usein myös perusteluna yritysjohdolle, kun keskustellaan NPS-mallin roolista ja mahdollisuuksista.

Net Promoter Score ei anna vastauksia kaikkiin kysymyksiin, mutta se on tehokas tapa oppia ymmärtämään niin asiakassuhteen kuin asiakas-

kohtaamisten onnistumista. Ja ennen kaikkea sen ohjaava voima kannattaa hyödyntää. Siksi Net Promoter Scoren hyödyntäminen ei ole tutkimusosaston, vaan yritysjohton asia.

2. Ohjaaminen – miten tulokset muuttuvat toiminnaksi

Kun arvioidaan menestyksekkäästi Net Promoter Score -mallia hyödyntäneitä yrityksiä, yksi keskeinen tekijä on ollut asian omistajuus riittävän korkealla organisaatiossa. Kuten totesin, tämä ei ole yksin tutkimusosaston tai liiketoiminnan kehityksikön hanke, vaan mukaan tarvitaan johtaja, joka kykenee saamaan muutoksia aikaiseksi.

Käytännössä yritykseen täytyy rakentaa systeemi, joka ohjaa kerättävän NPS-tiedon hyödyntämistä. Oleellista on se, että yrityksessä on taho, joka pystyy varmistamaan, että asiakkaiden antama tieto jalkautuu sekä välittömiksi toimenpiteiksi että systemaattiseksi kehittämiseksi. Pystyykö yritys toimimaan siten että esimerkiksi kaikki arvostelijat tai suosittelijat kontaktoidaan 48 tunnin aikana? Tai miten jatkuvasti arvostelua aiheuttavat organisaatorajat ylittävät tekijät voidaan korjata – vie se sitten vaikka vuoden. Ei siis riitä, että mittaustulokset jaetaan esimerkiksi asiakkuuksista tai asiakaspalvelusta vastaaville henkilöille. Yritykseen täytyy rakentaa systemaattinen tapa hyödyntää informaatiota, jota NPS-mittaus tuottaa.

Asiakaskokemus jää helposti ylätasoiseksi ihmetyksi ja käytännössä se kuitenkin toteutetaan jokaisessa asiakas kohtaamisessa. Siksi Net Promoter Score -tieto täytyy viedä asiakas- ja henkilötasolle asiakastietojärjestelmään. Silloin se mahdollistaa asiakastason kehittämisen, eikä jää yleiseksi yritystasoiseksi luvuksi.

Siis pitääkö yritykseen perustaa jälleen uusi organisaatioelin, joka keskittyy NPS-tiedon ohjaamiseen? Ei välttämättä, mutta on oleellista, että valittu ryhmä suhtautuu intohimoisesti asiakaslähtöisyyden kehittämiseen, ajattelee asiakkaan eikä oman yksikön etua ja sillä on riittävästi valtaa muuttaa toimintamalleja. Ja nämä vaatimukset vaativat usein uudenlaisen ohjausyksikön rakentamista.

3. Sitouttaminen – miten onnistuminen varmistetaan

Asiakaslähtöisen yrityksen rakentamisen kannalta on syytä muistaa henkilökunnan sitouttaminen. On muistettava, että tavoitteena on synnyttää yrityskulttuuri, joka on asiakaslähtöinen. Ja kuten jo alussa kirjoitin, yrityskulttuuria kilpailijat eivät voi kopioida.

Käytännössä kysymys on siitä, miten henkilökunta saadaan sitoutumaan kerättävän NPS-tiedon hyödyntämiseen niin välittömissä korjaavissa toimenpiteissä kuin kehittämistyössä. Jälleen johdon esimerkillä on tärkeä rooli, mutta samanaikaisesti on syytä toteuttaa koulutus- ja viestintäohjelma. Siinä opetetaan toimimaan uuden mallin mukaisesti ja kerrotaan myös laajasti asiakaslähtöisyyden merkityksestä. Ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista rakentaa "Net Promoter Score" – nimistä ohjelmaa, vaan usein väärinymmärrety termin sijaan olisi puhuttava yleisemmästä asiakasohjelmasta – Net Promoter Score on menetelmä, jonka päälle asiakasohjelma siis rakennetaan.

Myös asiakkaat on sitoutettava ohjelmaan. Heille on kerrottava miksi heidän tulisi vastata kyselyihin, joita asiakkaat omasta mielestään saavat jo ihan riittävästi. Asiakkaat sitoutuvat viimeistään silloin, kun he huomaavat, että heidän antamalla palautteella on merkitystä ja se johtaa parannuksiin.

Hankkeen menestymisen kannalta on kriittistä, että vastausprosentti ja vastaajien edustavuus on riittävä, jotta päätöksenteko perustuu luotettavaan tietoon.

Edellä kuvattu kolmivaiheinen pelkistetty malli palvelee erityisesti ensimmäisiä askeleitaan systemaattista asiakaslähtöistä toimintaa kohti ottavia yrityksiä. Malli tarjoaa prosessin, jolla yritys pystyy hahmottamaan eri asiakas kohtaamisten merkityksen ja niissä onnistumisen. Sen lisäksi se tarjoaa työkalut systemaattiseen ohjaamiseen kerättävän tiedon avulla. Ja lopuksi on syytä varmistaa, että niin henkilökunta kuin asiakkaat ymmärtävät mistä on kysymys ja miksi tätä tehdään.

Mittaamisen, ohjaamisen ja sitouttamisen systematisoinnin tavoitteena on kääntää yritys kohti asiakaslähtöistä kehittämistä. Jokaisen on kuitenkin rakennettava oma tiensä ja sen vuoksi alkutaipaleesta ei kannata tehdä liian monimutkaista.



*Kari Korhikoski
Founder and Associate, Futurelab Finland*