



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu

Tarja Ilvonen & Tuija Koskimäki (toim.)
Customer Advocates on Board

NYT OLISI NUIJALLE TÖITÄ – Asiakasymmärrystä hallitustyöhön



NYT OLISI NUIJALLE TÖITÄ

– Asiakasymmärrystä hallitustyöhön

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

■ julkaisut@haaga-helia.fi

© kirjoittajat ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Haaga-Helian julkaisut 4/2018

Teos on suojattu tekijänoikeuslailla (404/61). Teoksen valokopiointi kielletty, ellei valokopiointiin ole hankittu lupaa. Lisätietoja luvista ja niiden sisällöstä antaa Kopiosto ry, www.kopiosto.fi. Teoksen tai sen osan digitaalinen kopioiminen tai muuntelu on ehdottomasti kielletty.


Julkaisija: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Taitto: Oy Graaf Ab
Kannen kuva: Shutterstock
Esipuheet: Pekka Puustinen

ISSN: 2342-2920 (painettu)
ISSN: 2342-2939 (verkkojulkaisu)
ISBN: 978-952-7225-66-0 (painettu)
ISBN: 978-952-7225-65-3 (verkkojulkaisu)

Hannun Tasapaino Oy, Espoo 2018

Sisällys

Alkusanat	7
1 Miten organisaatio muutetaan aidosti asiakaskeskeiseksi	13
Sirte Pihlaja	
2 Kilpailuetua etsimässä – asiakaskokemus hallituksen agendalle	25
Maria Falcken ja Minna Leno	
3 Asiakaslähtöinen palvelukulttuuri on avain pysyvään menestykseen	35
Antti Harjuoja	
4 Rohkeasti epävarmuutta päin	43
Tuija Koskimäki	
5 Yhteiskehittämisellä strategista kilpailukykyä	53
Krista Keränen	
6 Tuottavuutta strategisella yhteistyöllä	61
Terhikki Rimmanen	
7 Orgaaninen muutos vaatii pitkäjänteisyyttä	71
Tuija Koskimäki ja Pirkko Jokinen	
8 Sitä saat, mitä mittaat	81
Sari Vaajanen-Ärrälä	
9 Hallitus ja asiakkaan ääni	89
Hannu Saarijärvi	
10 Olenko työntekijänä tärkeä yritykselle?	99
Tarja Ilvonen	
11 Digikyvykkyyksykysely: miksi asiakasajattelun merkitys kasvaa yrityksissä digijajalla	107
Eira Vatanen	
12 Miten esimies voi edistää hyviä kohtaamiskokemuksia?	119
Laura Sorva	
Loppusanat	127
Kirjallisuus	128
Kirjoittajat	132



*Me-keskeisyys:
yrityksen sisään-
käänntyneisyys
asiakasajattelun
esteenä*

Alkusanat

Alkusanat

■ Miltä kuulostaisi samaan aikaan sekä liiketoiminnallisesti merkityksellinen että asiantunteva keskustelu asiakaskeskeisyydestä suomalaisessa liike-elämässä? Hyvältä, mutta kaukaiselta? Epämääräiset pohdiskelut ja rönsyilevät keskustelut näkyvät yritysten toiminnassa ja jopa strategiassa asti. Mikä näinkin ihmisläheisestä aiheesta tekee hämmentävän?

Mikä asiakaskeskeisyydessä oikein mättää – jos mikään?

Niin suomalaiset hallitustyötä tekevät kuin yritysten johtajatkin tarjoavat asiaan vastauksen: asiakaskeskeisyys on epämääräinen asia, mikä näkyy myös operatiivisella tasolla. Hankalasti ymmärrettävät asiat ja moninaiset termit sekä niiden merkitykset sekoittuvat ja lopputulemana järkevistä keskustelusta jää käteen vain hämmentynyt olo – tehtiinkö päätöksiä?

Johtotasolla jokainen ymmärtää, että epämääräinen keskustelu asiakaskeskeisyydestä ei johda lopulta mihinkään, mikä lisäisi liiketoiminnan arvoa.

Yritysjohdon tulee kyetä nopeisiin ratkaisuihin. Päätöksenteon tulee pohjautua paitsi tietoon myös taitoon osata ennustaa tulevaa. Tulevaisuuden ennustaminen on kuitenkin... noh, vaikeata. Ne johtajat menestyvät, jotka todella kykenevät siihen. Käsitys tulevaisuudesta syntyy yhdistelmästä koke-musta, tietoa ja intuitiota: näistä kolmesta syntyy käsitys siitä, miten kehittäme omaa yritystämme kohti sen parasta mahdollista tulevaisuutta.

”Emme mukaudu muihin vaan näytämme tietä.” Tämä ajattelu on vielä harmillisen harvinaista Suomessa. Yhdestä asiasta olemme kuitenkin varmoja: asiakastyytyväisyys on liiketoiminnan hyvän kehityksen kannalta merkittävä asia. Kaikki muu paitsi asiakkaan aitoon ongelmanratkaisuun ja aidosti kokemaan arvonnousuun tähtäävä toiminta on pitkällä aikavälillä turhaa.

Customer Advocates on Board -projekti sai alkunsa Suomen elinkeinoelämän kriisiytyneestä tilanteesta ja ammatillisesta pohdinnasta, miksi asiakaskokemuksen johtaminen, asiakastyytyväisyystiedon hyödyntäminen ja ylipäätään asiakkaan kuuntelu on useissa yrityksissä niin haastavaa ja pirstaleista. Projektinomistajina tarrauduimme ajatukseen kollektiivises-

ta johtamisesta: ”Asiakas on kaikkien vastuulla”. Esitimme väittämän, että entäpä jos asiakas ei olekaan lopulta kenenkään vastuulla.

Asiakasymmärryksen puuttumisen ongelma on se, ettei hallituksessa ole muodostettu yhteistä näkemystä asiakkaan merkityksestä yritykselle ja sen tulevaisuudelle.

Start upit pois lukien, yritystoiminta perustuu lopulta pitkälti organisaatioiden johtamiseen. Organisaatiot nähdään edelleen kokonaisuuden yksittäisinä osina. Siksi usein tärkeintä on tehokkuus ja toiminnan organisointi organisaation kannalta optimaaliseksi. Usein haasteena on tuoda asiakas keskeiseksi osaksi kokonaisuutta. Tehokkuus ja oman organisaation optimointi asiakaskeskeisyyden kustannuksella avaa tiet kilpailijoille ja ajaa asiakkaat etsimään uusia toimijoita.

Mielenkiinto ja aito innostus yrityksen tuotteita ja teknologioita kohtaan vie niin johdon kuin muunkin henkilöstön mukanaan. Toisaalta henkilökohtaisen aseman varmistaminen yrityksen toiminnassa ohjaa organisaatio- ja valtarakennelmien vahvistumiseen.

Maaailma muuttuu kuitenkin nopeasti, samoin asiakkaiden tarpeet. Jos muutoksesta ei tule selkeää signaalia organisaation siilorakenteen vuoksi, voi muutos jäädä johdolta ja hallitukselta huomaamatta. Riski tälle on olemassa, koska jokainen siilo määrittää itselleen – jälleen – optimaalisimman tavan luoda kuvaa nykyisestä ja tulevasta. Hallitustasolle tuleva kuva asiakastyytyväisyydestä jää pirstaloituneeksi, eikä sellaisella tiedolla voi, eikä pidäkään tehdä päätöksiä.

Mitä hallitus voi tehdä asiakasymmärryksen kehittämiseksi?

Kun hallitustasolla määritellään asiakkaan merkitys yritykselle ja sen tulevaisuudelle, syntyy aito toimeksianto ja tarve rakentaa operatiivinen toiminta sen mukaisesti. Hallitustasolla tulee olla yhteinen ymmärrys asiakkaan tarpeista ja siitä, mihin suuntaan asiakaskäyttäytyminen on muuttumassa. Kun hallitus tietää mitä informaatiota se tarvitsee strategisella tasolla, niin asiakasymmärrys tukee aidosti päätöksentekoa. Siksi nyt olisi nuijalle töitä!

Customer Advocates on Board -projektissa toteutettiin suomalaisten yritysten hallituksissa työskenteleville jäsenille ja puheenjohtajille kohdennettu verkkokysely. Kyselyssä ei kysytty mielipiteitä, vaan toimenpiteitä:

mitä asioita hallitukset tekevät tai eivät tee ja syitä näiden valintojen taustalle. Tiedonkeruu toteutettiin syksyllä 2015 ja tulokset ovat olleet hyödynnettävissä talvesta 2015 alkaen. Kysely uusittiin talvella 2017. Vertailutietoa kerättiin myös Ruotsista.

Kyselyn tulosten mukaan

- vuonna 2015 vain 29 % kyselyyn vastanneista suomalaisten yritysten hallitusten jäsenistä ja puheenjohtajista kertoi, että he ovat määrittäneet asiakaskokemukselle tavoitteen hallituksessa. Vuoden 2017 kyselyn mukaan tilanne on kehittynyt parempaan suuntaan.
- vuonna 2015 16 % koki saavansa riittävästi analysoitua tietoa asiakaskäyttäytymisen muutoksesta. Tuoreessa kyselyssä vain joka kymmenes kokee saavansa riittävästi tietoa.
- vain 13 % on muodostanut hallitustasolla yhteisen käsityksen asiakaskokemuksen merkityksestä yritykselle.
- vain harvat hallitukset arvioivat jatkuvasti strategiaa asiakasnäkökulmasta tai seuraavat strategisten päätösten vaikutusta asiakaskokemukseen.
- Suomessa edelleen alle viidennes vastaajista kertoi, että asiakaskäyttäytymisen muutokset tunnistetaan etukäteen, ja ne voidaan kääntää kilpailueduksi. Ruotsissa vastaava luku on 35 %.

Customer Advocates on Board -projekti käynnistettiin kehittämään parempaa asiakaskokemusta.

Customer Advocates on Board -projekti käynnistyi, kun kaksi asiakaskokemuksen ammattilaista alkoi pohtia asiakaskokemuksen johtamisen haasteita ja perusti asiaa tutkimaan projektin, johon osallistui monien eri alojen asiantuntijoita.

Verkkokysely toteutettiin kohdennetusti hallitustyöyhdistysten jäsenistölle: Board Professionals, Future Board ja Hallituspartnerit kutsuivat jäsenistönsä mukaan ja myös muiden yhdistysten jäsenet vastasivat kyselyyn, jonka linkkiä jaettiin aktiivisesti yhteistyökumppaneiden toimesta sekä sosiaalisessa mediassa. Tutkimusvuoden 2015 ja seuraavan vuoden aikana tuloksista pidettiin yli 100 presentaatiota ja fasilitoitua keskustelua yritysten hallituksissa ja erilaisissa seminaareissa.


Projektin tuloksista syntyi teos asiakasymmärryksen kehittämisen parhaista käytännöistä.

Tulosten saaman laajan huomionarvon innostamana projektista syntyi tämä kirja. Teoksen kirjoittajat ovat osa projektin Directors on Board -verkostoa. He olivat mukana suunnittelemassa kyselyä, tulkitsemassa käytöjen keskustelujen antia sekä luomassa käytännön askeleita hallituksille, jotka kokevat voivansa edelleen parantaa toimintaansa tällä saralla.

Kirja koostuu 12 luvusta, joissa kirjoittajat ovat projektin tulosten innoittamana ammentaneet kuvauksia, tarinoita ja käytännön esimerkkejä inspiraatioksi lukijoille. Kirjassa pureudutaan vahvoihin teemoihin kuten asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen johtamiseen sekä hallituksen ja johdon rooleihin ja yhteispeliin. Kirjan esikirjoittaja Pekka Puustinen nivoo tekstit innoittavasti yhteen. Hänen mukaansa asiakaskokemuksen johtaminen on yrityksissä turhan usein vielä uusi asia, mutta toisaalta ei lopulta erityisen monimutkainen. Se vaatii, että yrityksen ylin johto ja hallitus suhtautuvat vakavasti asiakasnäkemyksen luomiseen. Hallituksen tulee siis päättää askelmerkit, joilla edetä: yritykselle sopivat ja tärkeät termit ja niiden merkitykset sekä asiakkaiden tyytyväisyyden ja muuttuvien tarpeiden seuraamisen tavat. Hallituksen tulee myös aktiivisesti seurata, miten strategiset päätökset vaikuttavat asiakaskokemukseen muuttuneessa toimintaympäristössä.

Pekka Puustisen esikirjoitukset kuljettavat lukijan menneisyydestä nykyyhetkeen ja tulevaisuuteen avainsanoilla:

- Purpose – yrityksen olemassaolon tarkoitus
- Asiakkaan menestys
- Ratkaisuja asiakkaalle, ei yritykselle
- Asiakkaan aktiivinen rooli, voimaantunut asiakas
- Yhteiskehittely – viimeisin musta
- Osaamisen, ei tuotteiden ja palveluiden, siirtäminen markkinoille
- Arvot ja yrityskulttuurin muotoilu
- Päätöksenteko, kyvykkyys tehdä päätöksiä
- Kilpailuetu, ei vain kilpailukyky
- Osaaminen ja uteliaisuus
- Alustatalous, asioiden uusi mahdollistaja
- Vuorovaikuttaminen – vuorovaikuttaminen



*Purpose
– yrityksen
olemassaolon
tarkoitus*

1

Miten organisaatio
muutetaan aidosti
asiakaskeskeiseksi

■ Juttelin muutama vuosi sitten Slush-tapahtumassa ohjelmistoalan suurvai-
kuttaja Mårten Mickosin kanssa. Hän kiteytti minulle osuvasti start upin ja van-
hemman yrityksen keskeisen mentaalisen eron: "Start upit ovat purpose-driven
ja perinteiset yritykset policy-driven". Olipa kyse johtamisesta, kontrolloimisesta,
kehittämisestä, HR-toiminnoista tai palvelemisesta perinteiset yritykset ovat
usein jopa unohtaneet sen, mikä on niiden olemassaolon tarkoitus, *purpose*.

Sen sijaan "politiikat" (policy), aina yrityksen "työsuhdeautopolitiikasta"
lähtien, ohjaavat toimintaa ja pyörittävät yrityksen päivittäistä myllyä. Menesty-
neimmät yritykset ovat olemassa luodakseen uusia ratkaisuja markkinoille, eivät
pitääkseen yrityksen toimintaa käynnissä. Jokaisen hallituksessa istuvan tulee
olla siellä, koska heitä ajaa eteenpäin jokin heitä itseään suurempi asia. Yritys ja
sen hallitus on väline jollekin, jota kukaan muu markkinoilla ei pysty tuottamaan
yhtä hyvin.

Pekka Puustinen

1

Miten organisaatio muutetaan aidosti asiakaskeskeiseksi

Sirte Pihlaja

■ Asiakkuuskokemus (CX, customer experience) on koko yrityksen asia – tuloksia ei synny, jos henkilökunta ei ole mukana täydellä sydämellä. Mutta kuinka saada koko organisaatio luomaan ja toteuttamaan ylivertaisia kohtaamisia ja palveluhetkiä? Mitä pitää tapahtua, jotta henkilökunta voidaan valtuuttaa toimimaan oikein ja uusi palvelukulttuuri jalkautuu? Entä mistä johtuu johdon anemia? Miten siihen voi vaikuttaa? Asiakkuuskokemusta painottavan organisaatiokulttuurin rakentaminen on pitkäjänteistä työtä, jonka tavoitteena on nostaa asiakas aidosti keskiöön.

Fordin talousihme

Ford Motor Companyn tarina tunnetaan yhtenä 1980-luvun suurista talousihmeistä. Ford oli tehnyt 1,5 miljardia dollaria tappiota vuonna 1980. Luku oli USA:n siihenastisen historian toiseksi suurin. Vuosikymmenen vaihteeseen mennessä Ford Motor Companyn toimitusjohtaja Donald Petersen onnistui luotsaamaan yhtiön huippuvoittoihin muuttamalla yrityksen ajattelun asiakaskeskeiseksi.

Petersen tunnettiin osallistavasta ja tiimityöhön kannustavasta johtamistyylistään. Sen tavoitteena oli antaa tiimeille vapaat kädet, jotta niiden jäsenet antaisivat parhaan osaamisensa, ja työt tulisivat tehdyiksi mahdollisimman tehokkaasti. Petersen ohjasi suunnittelijoita luomaan sellaisia autoja, joita he voisivat itse ylpeinä ostaa ja pysäköidä pihatielleen. Hän kannusti myös ajattelemaan asiakkaita. Laadun tuli olla aina ensimmäisenä mielessä ja fokuksen ihmisissä – niin työntekijöissä kuin asiakkaissakin.

”If we are not customer driven, our cars won’t be either.”

Donald Petersen, former CEO, Ford Motor Company

Suunnittelufilosofian muutos oli kustannuskuriakin tärkeämpi tekijä Fordin noustessa taloudellisesta ahdingosta 1980-luvun alkupuolella. Suositusten automallien suunnittelu perustui uuteen asiakaskeskeiseen ajatteluun. Niiden menestyksestä yritys sai uudenlaista motivaatiota ja tuottoja, joilla se selvisi koko seuraavasta vuosikymmenestä.

Petersen johti yritystä eläkkeelle siirtymiseensä saakka. Hän korosti pitkäjänteisyyden ja vakauden merkitystä kulttuurimuutoksen onnistumisen kannalta. Johtajan tai johtotiimin kriittisin tehtävä on ohjata yritystä oikeaan suuntaan. Esimiehillä pitää olla mahdollisimman paljon vaikutusvaltaa päätöksentekoprosessissa ja työntekijät täytyy osallistaa kehitykseen. Siksi Petersen aloittikin johtotehtävänsä kiertämällä yhtiön tehtaita ja eri yksiköitä. Henkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta Ford laati yhtiön mission, arvot ja toimintaa ohjaavat periaatteet, joita seurataan vielä tänäkin päivänä.

Asiakkuuskokemus on bisnesstrategia – mutta vain, jos sitä toteutetaan

Kansainvälisen tutkimuksen mukaan 97 % liiketoimintapäätäjistä ajattelee, että asiakaskokemus on yrityksen kriittinen menestystekijä (Oracle 2015). Suomessakin vuosittain tehtävän asiakaskokemuksen johtamiskyselyn mukaan 89 % top 500 -yrityksistä ja Suomen tunnetuimmista brändeistä sanoo haluavansa erottautua asiakkuuskokemuksella (CXPA Finland ja Shirute 2017).

Saman suomalaistutkimuksen mukaan 94 % kertoo asiakkuuskokemuksen jo olevan yrityksen strategiassa. Käytännössä erilaisia CX-hankkeita on käynnissä noin yhdeksässä kymmenestä organisaatiosta (88 %). Jo yli puolella (56 %) on olemassa budjetti CX-aktiviteettien toteuttamiseen. Suurimmaksi haasteeksi vastaajayritykset nostavat varsinaisen CX-strategian puuttumisen (42 %). Paljon on siis puhetta, vähemmän kuitenkin vielä tekoja.

Kun näiden lukujen rinnalle tuodaan hallitusten puheenjohtajille ja jäsenille tehdyn asiakaskokemusselvityksen (Customer Advocates on Board 2015) tulokset – 1) vain yksi kymmenestä hallituksissa seuraa strategisten päätösten vaikutuksia asiakaskokemuksiin, 2) alle viidennes tunnistaa muutokset asiakaskäyttäytymisessä etukäteen ja osaa kääntää ne kilpailuedukseen ja 3) joka neljännelle muutokset tulevat yllätyksinä – voidaan

perustellusti kysyä, mikä oikeastaan on johdon sitoutumisaste itse laati- maansa strategiaan, jonka mukaan asiakas tuodaan yrityksen toiminnassa keskiöön.

Kulttuuri syö strategian aamiaiseksi, sanotaan. On tärkeää, että yri- tyksen johto on aidosti sitoutunut ja näyttää mallia omalla toiminnallaan. Jos yrityksen työntekijät huomaavat, että johto puhuu yhtä ja tekee toista, välittyy mielikuva, ettei asiakaskokemus olekaan niin tärkeä asia. Mikä- li johto ei kiinnitä riittävästi huomiota asiakkuuskokemuksen tärkeyteen palaamalla aiheeseen kaikissa puheissaan ja toimimalla itse oikeaa suuntaa näyttäen, eivät työntekijäkään kiinnitä asiaan mitään huomiota.

Asiakkuuskokemuksen onnistumisen suurin este on johtamisongelma. Elämme tällä hetkellä merkitykseltään teollista vallankumousta vastaavaa muutosta, jossa organisaatiot digitalisoivat tuotanto- ja palveluprosesse- jaan. Sanotaan, että vuoteen 2020 mennessä tuotteiden ja palvelujen omi- naisuuksilla ja hinnalla ei ole enää merkitystä – tärkein brändien välinen erottautumistekijä tulee olemaan asiakkuuskokemus (Walker 2020).

Tänä päivänä yritysten hallitusten tulisi priorisoida agendansa radikaa- listi uusiksi: Asiakkaan ääni pitää tuoda hallituksen kokouksiin mukaan. Lisäksi asiakkaan tulisi olla käsittelyjärjestyksessä aina ensimmäisenä, ei viimeisenä. Asiakkaan rinnalla tulee kuunnella myös työntekijöitä. Mitä henkilökunnalle kuuluu? Mitä asiakkaalle kuuluu? Nämä kysymykset tu- lisi käsitellä jokaisessa hallituksen palaverissa jo ennen tuloslaskelmaa ja tasetta. Vain siten johdon ajattelussa voidaan saada aikaan muutos, joka näkyy myös muulle organisaatiolle.

Fordin tuotot olivat Petersenin johtamisideologian ansiosta ensimmäis- tä kertaa suuremmat sitten vuoden 1924 kuin sen pahimman kilpailijan, General Motorsin. Kun ajattelua ajoi eteenpäin asiakas, autotkin lähtivät kiihdytyskaistalle.

Mistä johtuu johdon anemia?

Muutosmatka, jolla asiakkaat viedään strategian keskiöön, ei ole helppo. Monessa yrityksessä ajatellaan edelleen virheellisesti, että ”asiakaskokemus on markkinoinnin asia”, ”asiakaskokemus ei ole strategia, vaan operatiivis- ta tekemistä” tai ”asiakaskokemuksia parannetaan mittaamalla”. Kaikki nämä näkemykset perustuvat vanhakantaiseen ajatteluun, jossa numero- johtaja ei puhu samaa kieltä kuin empatiajohtaja.

Asiakkuuskokemuksia voidaan johtaa ja kehittää vain, jos koko organisaatio saadaan mukaan tekemiseen. Se ei siis ole pelkästään markkinoinnin yksinoikeus. Asiakkuuskokemus on tunne, joka syntyy kaikista asiakkaan ja yrityksen välisistä hetkistä ja kohtaamisista asiakkaan elinkaaren eri vaiheissa – oli kyse sitten markkinoinnista, myynnistä, asiakaspalvelusta ja -tuesta, huollosta, tuotteiden ja palvelujen käytöstä tai mistä tahansa muusta asiakkaan ja organisaation välisestä vuorovaikutuksesta. Siksi se on myös jokaisen työntekijän asia, toimivat he sitten suoraan asiakasrajapinnassa tai eivät.

”We see our customers as invited guests to a party, and we are the hosts. It’s our job every day to make every important aspect of the customer experience a little bit better.”

Jeff Bezos, CEO, Amazon

Esittelin edellä asiakkuuskokemuksen bisnesstrategiana. Jo lähitulevaisuudessa sen avulla erottautuminen tulee olemaan ainoa toimiva strategia menestystä ja kasvua tavoittelevalle liiketoiminnan kehittämiseksi. Tähän on maailmalla jo laajasti herätty. Jotta operatiivinen taso tietää käytännössä, mitä johto toivoo, että asiakaskohtaamisissa saadaan aikaiseksi, tarvitaan tekemistä ohjaava asiakaskokemusstrategia ja tavoitteet. Voittajia kilvassa asiakkaiden sydämistä tulevat olemaan ne, jotka pyrkivät työskentelemään määrätietoisesti paremman asiakasymmärryksen varmistamiseksi sekä kehittämään toimintaansa asiakkaat ja henkilöstön osallistavaan suuntaan.

Sitä saat, mitä mitaat. Kun puhutaan aidosta asiakaskuuntelusta, eli asiakaskokemuksien mittaamisesta reaaliajassa, tärkeintä on ensin ymmärtää, miksi mitataan. Kuitenkaan pelkkä mittaaminen ei riitä asiakaskokemusten parantamiseksi. Organisaatiolla tulee olla selkeät prosessit ja vastuutetut roolit sille, mitä kerätyn asiakaspalautteen pohjalta tehdään ja kuinka kehittämistoimenpiteistä viestitään asiakkaille. Lisäksi, ennen kuin mittaamista kannattaa edes aloittaa, yrityksellä täytyy olla suunnitelmallisesti jalkautetut asiakaskohtaamisten konseptit. Näiden pitää perustua asiakashaastatteluihin, joissa kerättyihin tarpeisiin pyritään vastaamaan ja parhaimmillaan vielä ylittämään ne.

Kolme kriittistä edellytystä vaikuttaa siihen, edistääkö vai haittaako yrityksen johto asiakkuuskokemusta:

1. Asiakasymmärrys: Ymmärtääkö/ajatteleeko johto asiakkaita?
2. Esimerkki: Onko johto sitoutunut asiakkuuskokemuksen parantamiseen?
3. Ohjaaminen: Miten johtajat kannustavat henkilöstöä?

Asiakkaat eivät halua hyvää palvelua

Yrityksesi voi tarjota asiakkailleen hyvää palvelua, mutta se ei aina riitä, vaikka henkilöstö toimiikin sovitun palveluprosessin mukaisesti. Tämä voi johtua siitä, että tekeminen on suorittamista tai palvelupolku ei itsessään vastaa asiakkaan odotuksia. Tyytyväinenkään asiakas ei ole vielä lojaali asiakas. Hän ei välttämättä palaa enää koskaan, jos mikään mittari ei värähtänyt kokemuksesta. Tyytyväinen asiakas ei ole yritykselle siksi vielä minkään arvoinen. Lojaalin asiakkaan arvo on sen sijaan vertaansa vailla.

Asiakkaat eivät halua hyvää palvelua. He haluavat kokea ylivertaisia asiakaskohtauksia. Nämä hetket ovat niitä, jotka saavat heidät palaamaan ja joista he kertovat eteenpäin ystävilleen ja tuttavilleen. Ylivertaisten asiakaskokemusten avulla yritys erottuu muista ja saa aikaan lisää myyntiä. Yritysten tulee siis oppia tuntemaan asiakkaan polku, tarpeet ja toiveet paremmin kuin hän itse.

Asiakkuuskokemus on koko yrityksen asia – tuloksia ei synny, jos henkilökunta ei ole mukana täydestä sydämestään. Asiakkaat eivät nimittäin rakasta yritystä ennen kuin työntekijät rakastavat sitä. Siksi on kriittistä, että työntekijät huomioidaan aidosti ja heihin panostetaan riittävästi.

”Put your staff first, customers second, and shareholders third.”

Richard Branson, Founder, Virgin Group

Kun työntekijät saadaan oikeasti sitoutumaan yritykseen ja sen tavoitteisiin, he ovat motivoituneita tarjoamaan unohtumattomia asiakaskokemuksia. Hyvien kohtaamisten seurauksena asiakkaat puolestaan sitoutuvat yritykseen ja työntekijät voivat tuntea ylpeyttä onnistumisistaan. Seurauksena henkilöstön vaihtuvuus pienenee. Lojaalit asiakkaat mahdollistavat paremmat tulokset, jotta voidaan taas investoida työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja palkitsemiseen.

Aloita kysymällä: miksi?

Muutokset ihmisten asenteissa näkyvät paljon nopeammin kuin yrityksen käyttöönottamat uudet prosessit ja teknologiaratkaisut. Mutta kuinka saada koko organisaatio luomaan ja toteuttamaan ylivertaisia kohtaamisia ja palveluhetkiä?

Simon Sinek esitteli loistavassa Ted Talkissaan ajatuksen siitä, miksi jotkut organisaatiot inspiroivat ihmisiä, kun toiset taas eivät puhuttele heitä lainkaan. Inspiroiville yrityksille on yhteistä se, että ne osaavat vastata, miksi ne ovat olemassa: Mikä niiden tarkoitus on? Mihin ne uskovat? Sinek toteaa, että jos Apple tekisi kuten muut IT-talot, se kertoisi tarjoavansa mahtavia tietokoneita, jotka ovat upeita, helppokäyttöisiä ja käyttäjäystävällisiä sekä yrittäisi saada niitä kaupaksi niin paljon kuin mahdollista.

”Everything we do, we believe in challenging the status quo. We believe in thinking differently.”

Apple credo

Apple kääntääkin asiat toisin päin. Se kertoo uskovansa toisenlaiseen ajatteluun ja status quon muuttamiseen. Se kertoo haastavansa vallitsevan tilan luomalla upeasti suunniteltuja tuotteita, jotka ovat helppokäyttöisiä ja käyttäjäystävällisiä. Se nyt vain sattuu tekemään mahtavia tietokoneita. Applen myyjien tehtävänä ei ole myydä, vaan ratkaista asiakkaiden ongelmia ja parantaa siten näiden elämää. Siksi yksikään myyjistä ei ole työssään provisiopalkalla. Onnistunut asiakassuhteiden rakentamisen tyyli myös sitouttaa. Applen maailmanmenestys todistaa, että ihmiset eivät osta sitä mitä teet, vaan miksi sen teet.

”People don’t buy what you do. They buy why you do it.”

Simon Sinek, Optimist, Founder and Visionary

Tarkoitus (*purpose*) toimii asiakkaiden ohella myös henkilökuntaa houkuttelevana ja kannustavana tekijänä. Yritys, jolla on puhutteleva tarkoitus, saa rekrytoitua oikealla asenteella työskenteleviä alansa huippuosaa- jia tai muuten hyviä tyyppejä, joista voidaan koulia sellaisia. Toisaalta selkeästi ilmoitettu tarkoitus saa pysymään poissa ne työnhakijat, jotka eivät

tunne tavoitetta omakseen, eivätkä näin ollen olisi kykeneviä tuottamaan asiakaskohtauksia halutulla tavalla.

Palkkaa asennetta, muuta ajattelua

Miten henkilökuntaa voidaan ohjata toimimaan oikealla tavalla, kun tarkoitus ja tavoitteet ovat selvillä? Hyvä asiakaskokemus syntyy vasta, kun ajattelu muuttuu. On hyvin yleistä, että henkilökunnasta yksi kymmenes osa maksuu heti asiakaskokemuksen ajattelumallin. Yksi kymmenestä taas ei välttämättä koskaan halua muuttaa ajattelutapojaan. Tärkeintä onkin siksi pyrkiä vaikuttamaan niihin kahdeksaan, jotka voivat kääntyä suhtautumisessaan kumpaan suuntaan hyvänsä. Oikealla tavalla ohjattuina heistäkin suurin osa on usein taipuvaisia muuttamaan toimintaansa asiakkaat huomioivaan suuntaan.

”Hire for attitude, train for skill and motivate for performance.”

Shaun Smith, Co-founder, Smith+Co

Kaikkein paras tilanne on tietenkin yrityksellä, joka voi aloittaa rekrytoimalla oikeat tekijät. Applenkin menestysreseptin yksi tärkeimpiä ainesosia on se, että yritys on pystynyt perustaessaan myymälöitä palkkaamaan niihin juuri ne henkilöt, jotka parhaiten sopivat Applen ajattelutapaan. Applen rekrytoinnissa tärkein kriteeri on alusta lähtien ollut asenne, ei IT-osaaminen. Yhtiössä uskotaan, että oikeaa asennetta on vaikeaa – ellei lähes mahdotonta – kouluttaa. Tuoteosaamista sen sijaan on valmennuksissa helpompi iskostaa ihmisten mieliin.

Kun Mikki Hiiri toi Ferrarin

Walt Disneyä pidetään modernin asiakasajattelun isähahmona. Hän osasi jo aikanaan vaatia, että viihdeimperiumin palvelut ja tuotteet tulee toteuttaa niin hyvin, että ne saavat asiakkaat palaamaan ja tuomaan ystävä ja sukulaisensakin mukanaan.

Disney tunnetaan antaumuksellisesta paneutumisestaan yhtiönsä tarjoamien asiakaskokemuksien kehittämiseen. Hän vietti hyvin paljon aikaa huvipuistoissa mm. itse kävellen ja kuunnellen, miten AV-järjestelmää säätämällä onnistuttiin luomaan toisistaan erottuvat tunnelmat elämysalueen eri

osiin. Hän kiinnitti huomiotaan sellaisiin pieniin yksityiskohtiin kuin, miten kaukana roskakorit sijaitsivat toisistaan, koska tiesi tämän vaikuttavan vieraiden viihtyvyyteen ja puiston siisteyteen. Hän käytti myös määrätömästi omaa aikaansa työntekijöiden opastamiseen toimimaan asiakasystävällisesti ja Disney-hahmolleen ominaisella tavalla. Nämä ohjeet on kirjattu Disneyn kulttuurimanifestiin, joka on yhtiön tapa toimia vierailijoiden kanssa.

”You don’t build it for yourself. You know what the people want, and you build it for them.”

Walt Disney

Peräänantamattomuus ja perfektionismi näkyi myös tavassa, jolla Walt Disney palkitsi henkilökuntaansa saadakseen nämä yltämään yhä parempiin suorituksiin. Kun Disney tarvitsi yhtiön talousasioista vastaavalta veljeltään rahaa uuteen elokuvaansa, tämä suostui pyyntöön sillä ehdolla, että Walt keksisi keinot hankkia dollarit huvipuistojen tuottoina. Disney kääntyi huvipuistojensa johtajan puoleen ja pyysi tätä keksimään uusia tapoja kasvattaa myyntiä.

Ongelman ratkaisemiseksi perustetun seitsemänhenkisen tiimin yksi jäsen alkoi laskea, mitä puistossa tapahtui minäkin päivänä. Tuolloin se oli auki vain keskiviikosta sunnuntaihin. Hän ehdotti, että aukioloaikoja laajennettaisiin kattamaan myös alkuviikon päivät. Näitä kutsuttaisiin Magic Kingdom -klubipäiviksi ja niihin myytäisiin lippuja yritysasiakkaille, jotka voisivat antaa liput edelleen työntekijöilleen. Suunnitelma onnistui paremmin kuin kukaan olisi voinut uskoa. Joulupäivänä Disney lähetti tiimin jokaisen jäsenen ovelle Mikki Hiiren, joka toi sata huvipuiston osaketta ja 25 000 dollaria sisältävän kirjekuoren sekä viestin, jossa Disney kehui tiimiläisiä ja pyysi näitä keksimään lisää yhtiön mahtavia ideoita.

Tiimi kokoontui jo saman päivän iltana. Sama tiimin jäsen keksi listata kellonajat ja selvittää, mitä puistossa tapahtui milloinkin. Ilmeni, että työntekijöitä oli vuorossa käytännössä ympäri vuorokauden. Kun puisto oli suljettuna, henkilöstö oli paikalla tekemässä isompia huoltotoimenpiteitä. Tiimiläinen ehdotti, että puiston aukioloaikaa jatkettaisiin toukokuussa torstai-iltaisina. Ajatuksena oli, että paikalle kutsutaan lukiolaisia ja teemailtoja kutsutaan nimellä Grad Night eli lukiolaisten ilta. Lopputuloksena oli suunnaton asiakasvirta torstai-iltaan.

Jälleen Mikki Hiiri vieraili soittamassa ovikelloa. Tällä kertaa kirjekuoressa oli 25 000 dollaria, auton avaimet ja käsin kirjoitettu lappu: ”Fantas-

tista! Tehkää sama uudestaan!” Avaimet olivat Ferrariin, joka odotti pihalla. Idearikas tiimiläinen otti rahat ja karautti uudella autollaan auringonlas-kuun.

Kuusi seitsemästä tiimiläisestä kuitenkin palasi toimistolle iltapäivällä. Walt nimesi uudeksi tiimin jäseneksi juuri palkkaamansa MBA-opiskelijan. Tämä keksi pyytää Magic Kingdom -klubin jäsenten yhteystiedot. Kaikille klubilaisille kirjoitettiin kirjeet, joissa heille tarjottiin ostettavaksi Disneyn kirjoja ja äänitteitä. MBA kutsui tätä suoramarkkinoinniksi. Walt palkitsi hänet ylentämällä opiskelijan suoraan Vice Presidentiksi.

Disney-yhtiöille on vielä tänäkin päivänä ensiarvoisen tärkeää ikimuis-toiset asiakkuuskokemukset mahdollistavan kulttuurin luominen ja vaali-minen työntekijöiden sitouttamisella. Työntekijät uskovat aidosti Disneyn asiakaslupaukseen ja tekevät sen todeksi päivästä toiseen. Mikki Hiiri -het- ket vievät ajattelua eteenpäin yhä uudelleen.

Ketteryys, kuuntelu ja kokeilukulttuuri avainasemassa

Mitä pitää tapahtua, jotta henkilökunta voidaan valtuuttaa toimimaan oi-kein ja uusi palvelukulttuuri jalkautuu? CX-transformaatiohankkeet ovat lä- hes järjestään pitkiä projekteja, koska on selvää, ettei muutos tapahdu käden käänteessä. Silmäkääntötemppeihin ei kannata luottaa eikä Mikki Hiiri -hetkiä osu kohdalle ihan joka yrityksessä. Kaikki yritykset eivät voi palkita henkilöstöä yhtä ylitsevuotavasti kuin Walt Disney omaa tiimiään, mutta totuus on, että työntekijät tarvitsevat monesti oikeita motivaattoreita toimi-akseen asiakkaiden parhaaksi. Kokemustemme perusteella palkitsemisen ei tarvitse aina olla mittavaa tai edes aineellista. Myös oikeassa paikassa annet- tu tunnustus voi jo itsessään toimia hyvänä kannustimena.

Donald Petersen uskoi työntekijöiden osallistamiseen keskustelemalla heidän kanssaan. Tehdaskäynneillään hän keräsi hyvin paljon asiakas- ja bisnesymmärrystä, joka oli henkilöstöllä hiljaisena tietona. Petersenillä oli johdossa aloittaessaan itselläänkin jo 30 vuotta kokemusta Fordin työn-tekijänä. Monella ei tietysti ole mahdollisuutta aloittaa yrityksen johdos- sa tällaiselta kokemuspohjalta. Silloin johtajan täytyy kyetä synnyttämään henkilöstöön luottamuksellinen suhde, joka mahdollistaa avoimen ajatuk- senvaihdon. Moni nykypäivänkin toimitus- ja asiakaskokemusjohtaja on

todennut jalkautumisen organisaatioon olevan paras tapa ymmärtää paremmin sekä asiakkaan kokemuksia että työntekijöiden arkea.

Organisaation tulee luoda työntekijät, asiakkaat ja bisnestavoitteet yhdistävä asiakaskohtaamisen konsepti, joka itsessään ruokkii arkipäivän juhlahetkiä. Niiden tuottamisesta työntekijät nauttivat ja asiakkaat kertovat edelleen ikimuistoisina huippukokemuksina. Näin tekee Disneyn ohella esimerkiksi Amazon.

Kun henkilöstö valtuutetaan toimimaan itsenäisesti ja ideoimaan ratkaisuja omasta aloitteestaan, päästään vielä parempiin suorituksiin kuin keräämällä kehitysideat ja koostamalla parhaat toimintatavat yhteen. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat maagiset Mikki Hiiri -hetket, jotka mahdollistivat sen, että Disneyn huvipuistomaailma, ”maailman onnellisin paikka”, saatiin hahmoteltua uuteen nousuun. Jotta tällaiset keksinnöt ja uudet ideat olisivat mahdollisia, tarvitaan organisaatiokulttuuri, joka antaa tilaa myös epäonnistumisille. Yritykset, jotka ammentavat uudistumista kokeilukulttuurista, ovat vahvoilla, kun markkinoita jaetaan tulevaisuuden menestyjille.

Jokaisen johtajan on hyvä miettiä, onko oma yritys tulevaisuudessa mukana palkintosijoilla? Päivässä on 50 000 totuuden hetkeä. Kaikkien tulee varmistaa, että jokainen niistä käytetään hyväksi parhaalla mahdollisella tavalla! Tällöin Fordin kaltainen menestystarinakin on mahdollinen.

Kolme tekijää nousee ylitse muiden, kun halutaan jalkauttaa uudenlainen palvelukulttuuri:

1. Asenne: Onko henkilöstö motivoitunut asiakkuuskokemuksen parantamiseen?
2. Kulttuuri: Kannustaako kulttuuri kokeiluihin ja epäonnistumisista oppimiseen?
3. Osaaminen: Miten työntekijät koulutetaan ja palkitaan?



*Asiakkaan
menestys*

2

Kilpailuetua etsimässä
– asiakaskokemus
hallituksen agendalle

■ Törmäsin muutamia vuosia sitten organisaatioon, jonka ”kaiken toiminnan keskiössä on asiakaslähtöisyys”. Sinänsä tämä on niin yleinen lause, että toimijaa tai toimialaa on mahdoton tunnistaa kyseisestä lauseesta. Pikainen visiitti yrityksessä paljasti, että asiakaslähtöisyys tarkoitti yrityksen kielessä ja kulttuurissa ”täyttöasetetta” eli sitä, miten täyteen asiakas saadaan myytyä yrityksen tuotteita. Hieman myöhemmin puhuin eräässä toisessa yrityksessä asiakaskokemuksesta, joka oli kyseisen yrityksen strategian keskiössä. Esiintymislavan pöydälle oli jäänyt edellisen esiintyjän, yrityksen oman johtajan esitysmateriaali, jossa otsikkona oli ”Palkkiotuotot kasvuun”.

Asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen johtaminen ei ole vain myynti-, markkinointi- ja/tai palveluyksikön asia. Asiakaslähtöisyyden johtaminen ylittää siilo- ja hierarkiarajat. Kaiken pitää tähdätä asiakkaan menestymiseen, jossa omalla yrityksellä on keskeinen rooli. Tällöin ”täyttöaste” ja ”palkkiotuotot” ovat seuraustason asioita ja oman yrityksen taloudellisen menestymisen selkäranka. Tämän tyyppinen johtaminen vaatii paitsi asiakaskokemuksen johtamista, mutta myös yritysten sisäisten prosessien, kehittämisen, kulttuurin, kumppaniverkostojen ja kokonaisten liiketoimintamallien asiakaslähtöistä johtamista. Jos asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus eivät ole yhtiön ylimmän johdon tuloskortilla, eivät ne todennäköisesti ole myöskään yrityksen arjessa ja hallituksen esityslistalla muuta kuin kauniina sloganeina.

Pekka Puustinen

2

Kilpailuetua etsimässä – asiakaskokemus hallituksen agendalle



Maria Falcken ja Minna Leno

■ Suomessa kilpailuetua on perinteisesti rakennettu tuotteiden teknisten ominaisuuksien, tehokkaiden tuotantoprosessien ja kilpailukykyisen hinnan varaan. Samaan aikaan useimpien suomalaisyritysten arvoista löytyy sana asiakaskeskeisyys. Miten tämä arvo näkyy asiakkaalle? Usein asiakaskeskeisyyden toteutuminen on myynnin ja ehkä markkinoinnin agendalla, mutta yrityksen muut toiminnot, esim. tuote- ja palvelukehitys, logistiikka ja IT, on suunniteltu yrityksen omista lähtökohdista, me-keskeisesti.

Hallitukselle kuuluu yrityksen strategia, sen jalkauttamisen valtuuttaminen ja toteutumisen seuraaminen. Vahva ja asiakkaalle tärkeä kilpailuetu parantaa yrityksen elinkelpoisuutta, joten asiakaskokemuksen on oltava yrityksen strategian keskeinen elementti ja vahvasti hallituksen agendalla.

Esitämme seuraavassa kuusi teesiä, joita suomalaisyritysten hallitusten kannattaisi kehityspäivillään käsitellä yksityiskohtaisemmin.

1. Jos yrityksen liiketoimintastrategiassa ei huomioida asiakaskokemusta, ei siellä huolehdi kilpailukyvyistäkään.
2. Hallituksen jäsenen pitää altistaa itsensä omakohtaiselle asiakaskokemukselle.
3. Hallituksessa pitää hyödyntää asiakastarpeiden muutoksia.
4. Kaikkea ei tarvitse saattaa kerralla kuntoon, vaan lähtökohdaksi otetaan tunnistetut, asiakkaalle tärkeimmät kohtaamispisteet.
5. Tietojärjestelmät on saatava palvelemaan asiakaskokemuksen johtamista ja erinomaisen asiakaskokemuksen toteuttamista.
6. Asiakaskokemuksen johtamisen ja seurannan pitää olla jonkun vastuulla.

Teesi 1: Jos liiketoimintastrategiassa ei huomioida asiakaskokemusta, ei siellä huolehdi kilpailukyvyttäkään

Hallitusten jäseniä askarruttaa usein kysymys siitä, miten he saisivat vietettyä enemmän aikaa yrityksen strategian parissa. Onko hallituksen jäsenten mielessä tällöin tuotteet, markkinat ja kilpailijat? Mahdollisesti teknologia, turvallisuus ja talousasiat? Pääseekö mukaan asiakkaan kokemus yrityksestä ja sen vaikutus brändipääomaan, myyntiin ja voittomarginaaliin?

Hallituksen strategiakeskusteluihin tulisi sisältyä asiakaskokemus eli se, miten yritys on onnistunut huolehtimaan asiakkaista. Agendalla pitää tällöin olla seuraavia kysymyksiä: ovatko asiakkaamme tyytyväisiä, tuotammeko heille korkeaa arvoa, reagoimmeko palautteisiin ja teemmekö niiden mukaisia muutoksia? Kaikki nämä kysymykset avaavat sitä, millaista on olla yrityksen asiakkaana, täytetäänkö asiakkaiden odotukset ja kyetäänkö ne joskus jopa ylittämään. Lopulta strategian onnistunut toteutus tarkoittaa sitä, että yritys onnistuu asiakkaille tärkeissä asioissa. Jos ei onnistu, joku kilpailijoista voi nähdä tämän mahdollisuutena ja tarttua siihen.

Ainesosia, joita asiakaskokemus voi tuoda liiketoimintastrategian menestysreseptiin:

- asiakasuskollisuuden parantaminen ja asiakasvaihtuvuuden pienentäminen
- vahvempi brändin tunnettuus ja maine
- kilpailuetekijänä markkinaosuuden parantaminen
- lyhyemmät myyntiajat
- korkeampi suosittelu, esim. Net Promoter Score (NPS)
- työntekijöiden sitoutumisen vahvistuminen
- rekrytoinnin ja työntekijämielikuvan parantuminen.

Hyvä asiakaskokemus vahvistaa yrityksen kilpailuasetelmaa, kehittää markkinoiden seuraamista, parantaa kannattavuutta ja kustannusten hallintaa. Se rakentaa brändipääomaa ja on olennainen osa kasvustrategiaa. Siksi asiakaskokemuksen tulee olla vahvasti hallituksen agendalla.

Teesi 2: Hallituksen jäsenen pitää altistaa itsensä omakohtaiselle asiakaskokemukselle

Hallituksen tärkein tehtävä on auttaa ja haastaa yrityksen johtoa tekemään strategista lisäarvoa tuottavia valintoja. Hallitus nostaa johdon katsetta tulevaisuuteen ja pakottaa ajattelemaan muutakin kuin kuluvan kvartaalin päivänpolttavia asioita.

Tämän kiritämisen laadun ratkaisee hallituksen asiakas- ja markkinaymmärryksen taso. Hallituksen jäsenen pitää olla hyvin perillä siitä, miltä tuntuu olla yrityksen asiakas. Onko asiointi vaivatonta? Onko asiakkaana niin hyvä olla, että lähteminen tai vaihtaminen tuntuu hankalalta, jopa vastenmieliseltä? Voiko tätä puolta oikeastaan ymmärtää olematta itse edustamansa yrityksen asiakas? Väitämme, että ei voi – ainakaan riittävällä tasolla.

Hallituksen jäsenten omakohtaisesta asiakkuudesta koituu yritykselle muutakin hyötyä. Sitoutuneet asiakkaat toivovat yleensä yrityksen onnistuvan ja olevan pelissä mukana vielä vuosienkin päästä. Hallitusten jäsenten suhtautuminen yritykseen olisi hyvä olla samalla tasolla, intohimoisen kiinnostunut. Tähän päästään parhaiten, kun hallituksen jäsenet ryhtyvät itsekin asiakkaaksi. Esimerkiksi pari vuotta sitten Facebookiin syntyi Pelastakaa Stockmann -ryhmä, jossa tavaratalon asiakkaat rakentavassa mutta intohimoisessa hengessä keskustelivat siitä, mitä tavaratalon pelastamiseksi voisi tehdä. Huhujen mukaan Stockmannin ylin johto (tai hallitus) ei suhtautunut ryhmän ideoihin kovinkaan suopeasti, mikä saattoi olla yrityksen kurssin kääntämisen kannalta virhe. Mitähän olisi tapahtunut, jos hallitus ja ylin johto olisivat hyväksyneet sen, että vuoropuhelu voi alkaakin jostain täysin hallitsemattomasta, yrityksen ulkopuolisesta lähteestä ja heittäytyneet mukaan keskusteluun, siinä syntyneitä kehitysideoita jalostaen ja hyödyntäen?

Asiakkaat ovat yleensä myös hyvin perillä yrityksen toiminnasta, sillä he ovat säännöllisesti mukana yrityksen arjessa. Hallituksen jäsenellä, joka on myös asiakas, on paljon ensikäden tietoa siitä, mikä toimii ja mikä ei. Henkilökohtaiset kokemukset tuovat hallituksen kesken käytävään keskusteluun myös uutta ulottuvuutta sisältä käsin.

Vaikka hallitukseen ei valittaisikaan jäseniä varsinaisten asiakkaiden joukosta, pitäisi vähimmäisvaatimuksen olla, että jokainen jäsen käy itse asiointi- tai ostoprosessin säännöllisesti läpi. Monissa yrityksissä edellytetään jo, että johtotehtävissä olevat säännöllisesti työskentelevät asiakasra-

japinnassa. Miksei siis hallituksen jäseneltä voisi edellyttää tämän rajapinnan tutkimista asiakasnäkökulmasta?

Teesi 3: Hallituksessa pitää hyödyntää asiakastarpeiden muutoksia

Miten huomioimme asiakkaiden käyttäytymisen muutoksia innovaatio- ja tuotekehityksessä? Hallituksessa seurataan usein erilaisten trendien ja kokonaismarkkinoiden kehittymistä. Ne antavat tärkeitä oivalluksia liikevaihdon kasvun luomiseen. Mutta riittääkö tämä strategisen toiminnan näkökulmasta? Onko yhtiössä näkymä myös asiakkaiden käyttäytymisen muutoksiin?

Jotta yritys kykenee pitämään asiakkaansa, täytyy asiakkaita ilahduttaa. Heidän odotuksensa pitää täyttää tai ylittää ja myös piilevät asiakastarpeet pitää ennakoida, löytää ja täyttää. Hallituksen jäsenten pitäisi saada muutaman kerran vuodessa vastaus kysymykseen ”Miten asiakaidemme tarpeet muuttuvat?” Miltä yrityksen innovaatioputki näyttää? Käynnistetäänkö tuotekehityksessä vain tuotteiden ”parannettujen” versioiden hankkeita, joissa ei välttämättä lähdetä ollenkaan asiakastarpeiden ymmärtämisestä? Toimiiko yrityksen johto siten, että uudenlaisten ideoiden tai korkean riskin aloitteet sivuutetaan? Perustellaanko tätä pitkillä takaisinmaksuajoilla?

Hallitukselle tulee kerätä säännöllisesti tietoa siitä, mitä asiakaskunnassa tapahtuu. On tärkeää saada näkymä siihen, miten asiakkaat on segmentoitu, kuinka eri segmenttien koko ja kannattavuus muuttuu ja mitä yhtiön tuotteita sekä palveluita tarjotaan kuhunkin segmenttiin. Strategisella tasolla pitää kyetä myös tunnistamaan sellaisia epäjatkuvuuskohtia asiakkaille tehtävissä tuotteissa tai palveluissa, joita ratkaisemalla päästään parempaan asiakastyytyväisyyteen ja tätä kautta kasvutavoitteisiin.

Monilla liiketoiminta-alueilla asiakkaiden tottuminen sähköisiin kanaviin ja sähköiseen asiointiin vauhdittaa uudenlaisten palvelumallien syntyä. Tällöin innovaatioita voidaan tehdä perinteisistä tuotteista poiketen ja jopa asiakasodotuksia ennakoiden. Samalla ravistellaan nykyisiä bisnesmalleja ja tarjoomaa, haetaan ehkä täysin uudenlaisia kumppanuuksia ja monesti myös haastetaan käsitys siitä, missä bisneksessä yritys toimii. Tässä työssä asiakastarpeiden ymmärtäminen ja ennakoiminen ovat keskeisessä roolissa.

Teesi 4: Kaikkea ei tarvitse saattaa kerralla kuntoon, vaan lähtökohdaksi otetaan tunnistetut, asiakkaalle tärkeimmät kohtaamispisteet

Asiakaskokemuksen kehittämisessä alku on yleensä innostunutta. Asiakaspolkua tutkitaan ja kokemuksen parantamiseksi tunnistetaan monta kriittistä kohtaamispistettä kuntoon laitettavaksi. Tehtävä tuntuu selkeältä, kunnes käytännön realiteetit lyövät vasten kasvoja.

Kaikki liittyy kaikkeen, ja kun yhtä kulmaa korjaa, alkavat muut näyttää rähjäisiltä. Muutokset organisaatioissa kohtaavat myös usein vastarintaa niiden keskuudessa, joiden mielestä asioiden jatkaminen nykyinen on viisain strategia. Näiden kahden seikan yhdistelmä voi pahimmillaan johtaa tilanteeseen, jossa tuumasta toimeen ryhtyminen tuntuu ylivoimaiselta tehtävältä, jossa kaikkiin yrityksen toimintoihin joudutaan tavalla tai toisella kajoamaan. Kuulostaa kalliilta ja valtavasti aikaa ja resursseja vievältä projektilta.

Onko helpompi siis jättää sikseen? Ei missään nimessä. Ensiksikin, asioita ei tarvitse viedä kerralla isosti käytäntöön, vaan potentiaalisia parannustoimenpiteitä voi testata, vaikka pilotoimalla. Pilotointien tuloksia voidaan arvioida ja ottaa jatkokehitykseen pelkästään ne kohtaamispisteiden kehityshankkeet, jotka todella ovat asiakkaan ostopäätöksen ja sitoutumisen kannalta kaikkein kriittisimpiä. Näiden käytännön kokeilujen perusteella voidaan rakentaa priorisoitua road mapia sekä investointisuunnitelmaa.

Hallituksien tulee olla tämänkaltaisista pilotoinneista ja niiden tuloksista erityisen kiinnostuneita. Nämä pilotit ovat kehityshankkeita, joiden avulla varmistetaan yrityksen strateginen kilpailukyky tulevaisuudessa. Pilotoinnit edustavat juuri sitä eteenpäin katsomista, jonka pitää olla hallituksen agendalla. Tämä vaatii hallitukselta hyvää asiakasymmärrystä ja selkeää käsitystä asiakaspolun varrella olevien kohtaamispisteiden merkityksestä ostopäätöksen ja asiakkaan sitoutumisen syntymiselle, sekä digitaalisessa että fyysisessä ympäristössä.

Askel askeleelta etenevä asiakaskokemuksen kehittämisen road map on paras reitti vahvistaa kasvua ja kilpailukykyä. Myös muutosjohtamisen kannalta asioiden omaksuminen yksi kerrallaan on järkevää, sillä vaiheittainen omaksuminen tekee uuden toimintamallin rakentamisesta vähemmän ylivoimaisen. Ei Roomaakaan hetkessä rakennettu, vaan talo kerrallaan.

Teesi 5: Tietojärjestelmien on palveltava asiakaskokemuksen johtamista ja erinomaisen asiakaskokemuksen toteuttamista

Tänä digitaalisuuden aikana törmäämme työssämme hämmentävän usein siihen, että yrityksellä on jyrkävä asiakasrekisteri, joka sisältää asiakkaan nimen ja henkilötunnuksen. Tämä tarkoittaa sitä, että käytännössä meillä ei juurikaan ole asiakkaistamme sellaista tietoa, jonka avulla voisimme parantaa asiakaskokemusta. Toinen usein kohtaamamme tilanne on, että yrityksen tietojärjestelmistä on vuosien saatossa rakentunut niin monimutkainen himmeli, ettei yksittäisen asiakkaan tietoja saada yhdistettyä yli liiketoimintarajojen. Käytännössä asiakkaasta on kerätty tiedot eri liiketoimintayksiköiden järjestelmiin, mutta näitä tietoja ei kyetä yhdistämään. Tästä seuraa väistämättä se, että asiakkaan asioiden hoito yrityksen kanssa on täynnä nyrjähdyksiä, kun vasen käsi ei tiedä, mitä oikea käsi tekee.

Saumaton ja yhtenäinen, monikanavainen asiakaskokemus on lähitulevaisuuden kilpailuvaltti. Tähän on mahdotonta päästä, jos asiakastiedot ovat yrityksessä hajallaan tai jos järjestelmät eivät salli laajan ja monimuotoisen asiakastiedon keräämistä ja tallentamista. Tästä syystä myös yrityksen hallituksen tulisi olla kiinnostunut yrityksen tietojärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta ja huolehtia siitä, että yrityksellä on hyvät edellytykset kerätä asiakkaistaan relevanttia tietoa, yhdistää näitä tietoja ja sitä kautta tuoda älyä liiketoiminnan kehittämiseen.

Aikaisemmin tietojärjestelmähankeita jarrutti pelko kokonaisinvestoinnin kalleudesta. Nykyään tämä huoli ei välttämättä tunnu enää kovin relevantilta, kun saatavilla on paljon järkihintaisia, pilvipalveluille rakentuvia järjestelmäratkaisuja. Kustannusten karkaaminen käsistä ei välttämättä ole hallituksen suurin huolenaihe tämän päivän tietojärjestelmäkehityksessä, vaan se, onko yrityksessä riittävästi uudenlaisen tietojärjestelmäarkkitehtuurin ja ketterän kehityksen osaamista, jotta järjestelmät saadaan palvelemaan asiakaskokemuksen kehittämistä. Hallituksen tuleekin miettiä, miten varautua nykyaikaiseen ja skaalautuvaan tapaan kehittää tietojärjestelmiä. Osaamisen kannalta kriittisintä on se, onko hallituksella kykyä haastaa yrityksen tietojärjestelmiä, skaalautuvuutta

ja arkkitehtuuria niin, että päätöksissä varaudutaan liiketoiminnan eikä IT-osaston tarpeisiin.

Teesi 6: Asiakaskokemuksen johtamisen ja seurannan pitää olla jonkun vastuulla

Asiakaskokemuksella pitää olla yrityksen hallituksessa ja ylimmässä johdossa esitaistelijat. Rooli on haastava, sillä asiakkaan kokemus ei muodostu yhdessä pisteessä tai hetkessä. Asiakkaan näkymä yhtiöön ei tunnista organisaatorajoja, eikä ymmärrä siiloja. Monissa yrityksissä tehdään yksikkökohtaiset tulos- ja kehitystavoitteet, mikä johtaa asiakkaan kokemuksen näkökulmasta osaoptimointiin. Lähes aina asiakkaan palaute on se, että hän kokee olevansa yrityksen asiakas, ei yksittäisen osaston tai toiminnon asiakas.

Chief Customer Officer -nimikkeellä toimivan henkilön tulisi kyetä yhdistämään organisaation eri osien roolit asiakkaan näkökulmasta järkeväksi poluksi. Jos yhtiössä ei tällaista roolia ole, asiakaskokemuksen pitäisi silti löytyä johtoryhmätason toimenkuvasta, mielellään henkilöltä, jolla on myös päätösvaltaa tehdä muutoksia. Parhaimmillaan tällainen toiminta kaataa organisaatiossa olevia siiloja, kun kaikki toiminnot saadaan yhteisen kiinnostuksen kohteen eli asiakkaan ympärille. Monissa tapauksissa nähdään, että myös organisoitumista ja prosesseja pitää muuttaa, jotta asiakaille voidaan tarjota haluttu kokemus. Asiakaskokemuksen johtamisessa ollaan aina matkalla – se on prosessi, ei projekti.

Miten asiakaskokemuksesta pitäisi keskustella hallituksen kokouksissa? Hyvänä ponnistuslupana toimivat mittarit, joiden kehittymistä seurataan trendinomaisesti. Asiakaskokemuksen mittarit voidaan luokitella laadullisiin, tehokkuutta mittaaviin sekä asiakasarvoa mittaaviin.

1. Laatumittarit

Tyypillisiä mittareita tässä kategoriassa ovat erilaiset asiakastyytyväisyyttä mittaavat mittarit kuten Customer Satisfaction Index (CSI), Net Promoter Score (NPS), SERVQUAL/Rater, Customer Effort Score (CES) ja Kano-malli.

2. Tehokkuusmittarit

Tässä kategoriassa olevat mittarit mittaavat toimintaa, kuten sivuston verkkovierailujen määrää, asiakaspitoa tai konversiota.


3. Asiakasarvon mittarit

Asiakasarvoa mitattaessa pyritään mittaamaan yrityksen asiakaspääomaa, joka muodostuu kaikkien yrityksen asiakkaiden arvosta niiden olemassaolon aikana. Esimerkiksi Customer Lifetime Value (CLV) kertoo tulevien kassavirtojen nykyarvon ja on luonteeltaan ennustava mittari. Toinen tällainen mittari voidaan tehdä ennusteprosenttina asiakkaista, jotka tulevat uusimaan sopimuksensa tai reagoivat vaikkapa tietynlaiseen viestintään.

Mittareiden valinta kannattaa tehdä sen perusteella, mitkä asiat yrityksessä parantavat eniten asiakaskokemusta. Esimerkiksi, jos päätetään panostaa asiakaskokemuksen parantamiseen asiakkuusviestinnän avulla, on luontevinta mitata tätä asiakasarvon mittarilla. Toisaalta taas asiakaskokemuksen parantamista asiakastuessa voitaisiin mitata joko laatu- tai tehokkuusmittareilla. Joskus käyntiin voi päästä hyvin yksinkertaisella tavalla, esittämällä vain yhden kysymyksen: ”Kuinka paljon vaivaa jouduit näkemään toimiessasi yrityksemme kanssa?” Kysymys vie usein asiakaskokemuksen ytimeen ja paljastaa kehittämisen paikat yrityksen toiminnassa.

Suomalaisyrittäjät, joilla on kasvuhaluja, suuntaavat yhä useammin katseensa kotimaan rajojen ulkopuolelle. Suomen markkinat ovat pienet ja kasvun rajat tulevat nopeasti vastaan. Verkkokaupankäynnin myötä moni suomalaisasiakas saa säännöllistä tuntumaa ulkomaisten verkkokauppojen tarjoamaan asiakaskokemukseen. Kilpailu asiakkaiden sydämistä ja kukkaroista kovenee jatkuvasti ja asiakkaiden vaatimustaso nousee sitä mukaa, kun vertailupohjaa on enemmän.

Tuomalla asiakaskeskeisyys yritysten arvotauluista ja juhlapuheista käytännön toimintaan rakennetaan todellisille asiakastarpeille perustuvaa kilpailuetua ja parannetaan mahdollisuuksia asiakkaan lojaliteetin voittamiseksi. Tällainen oikeaan tarpeeseen vastaava, monikanavaisesti yhtenäisenä näyttäytyvä liiketoiminta parantaa suomalaisyritysten kilpailukykyä sekä meillä että maailmalla. Tässä riittää suomalaisyritysten hallituksille työsarkaa vielä vuosiksi eteenpäin.



*Ratkaisuja
asiakkaalle,
ei yritykselle*

3

Asiakaslähtöinen
palvelukulttuuri on avain
pysyvään menestykseen

■ Olin joitain vuosia sitten eräässä elektroniikkaa myyvässä yrityksessä ostamassa itselleni kameraa. Voin rehellisesti myöntää, että en ole kameroiden suhteen asiantuntija. Myyjä esitteli minulle useita eri kameroita ja ominaisuuksia, joista en ymmärtänyt suoraan sanoen tuon taivaallista. Noin puolen tunnin esittelyn jälkeen totesin myyjälle: "Olisin ostanut sinulta kameran, jos vain olisit kysynyt, mihin haluan kameraa käyttää." Uskon, että käyttötarkoituksiini soveltuva kamera olisi löytynyt hyllyltä hyvin nopeasti.

Kun puhumme kuluttajamassoista, eivät asiakkaat ole kovinkaan kiinnostuneita tuotteiden ominaisuuksista vaan siitä, mihin he voivat tuotteita käyttää. Nuoriso ei halua omistaa autoja, mutta liikkua he haluavat. Nuoriso ei myöskään puhu vaatteiden "laadusta" vaan siitä, miten "tuo (vaatekappale)" sopii juuri minulle". Minä en henkilökohtaisesti ole kiinnostunut porakoneista, mutta haluan toki ripustaa tauluja kotimme kiviseiniin. Toimistorakennuttajat, eivät juuri pohdi yksittäisiä liukuportaita tai hissejä, mutta sulavaa liikkumista rakennuksessa kyllä. Laivavarustamolle tietyt ominaisuudet ovat laivan moottoreissa tärkeitä, mutta olennaista on niiden kunnossapito ja monitoroiminen merillä. Teknologiaa ostavat modernit johtajat eivät ole innostuneita yksittäisten järjestelmätuotteiden ostamisesta, sen sijaan *Software as a Service* lyö kaikkialla läpi.

Olipa kyseessä b2b- tai b2c-markkinat asiakkaina on aina ihmisiä, jotka haluavat ratkaisuja ongelmiinsa. Ratkaisujen myyminen ratkaisee menestymisen. Ratkaisujen myyminen vaatii vastaavasti asiakkaiden kuuntelemista. Kreikkalaisfilosofi Epiktetos totesikin jo antiikin aikana meillä olevan kaksi korvaa ja yksi suu, jotta voisimme kuunnella kaksin verroin puhumiseen nähden.

Pekka Puustinen

3

Asiakaslähtöinen palvelukulttuuri on avain pysyvään menestykseen

Antti Harjuoja

■ Asiakaskokemuksen lisäksi liikkeenjohdon pöydällä on viime vuosina ollut yrityskulttuuri. Usein mainitaan, että asiakkaan kokemus kertoo yrityksen kulttuurista. Yrityskulttuuria halutaan kehittää, jotta myös asiakaskokemus paranisi. Mutta mihin suuntaan nykyistä yrityskulttuuria pitäisi kehittää? Voidaanko kulttuuria kehittää ilman kokemuksia asiakkaan kohtaamisesta?

Kauppakeskus Kamppi on keskeisellä paikalla Helsingissä, julkisen liikenteen solmukohdassa. Kauppakeskuksen läpi kulkee päivittäin tuhansia ihmisiä ja heidän myötä erilaisia kulttuureja. Samaan aikaan kauppakeskuksen jokaisella liikkeellä on oma brändinsä ja oma yrityskulttuurinsa. Kauppakeskukset ovat siis kulttuurien sulatusuuneja. Kauppakeskuksissa on mahdollisuus kokea hyvin monenlaisia asiakaskokemuksia, jotka kertovat kunkin yrityksen kulttuurista. Parhaimmillaan viereiset liiketilat tarjoavat hyvinkin erilaisia kokemuksia, vaikka toimiala olisi sama. Kehitystä on tapahtunut vuosien aikana, mutta kokemusten skaala edelleen kirjava.

Onko asiakaskokemuksen ja kulttuurin kehittäminen prosessien viilaamista?

Vietin lapsuuteni 1980-luvulla ja muistan vielä hyvin ne ajat, jolloin asiakas meni myymälässä nöyrästi jonottamaan, odottamaan ja tiskille pyytämään haluamaansa. Silloin ei puhuttu asiakaskokemuksesta, mutta kokemuksia asiakkaille kertyi. Osalle asiakkaista palvelun laatu oli yhden-
tekevää, kunhan sai sen mitä halusi. Osa ahdistui, ärsyyntyi tai nolostui, kun piti kaikkien kuullen ilmoittaa ostoksensa. Osa taas oli iloisia ja

tyytyväisiä, jos jonossa ei kohdannut naapuriaan tai myyjän kasvoilla oli pieni hymy.

Vuosikymmenten aikana toimintaympäristö on muuttunut paljon. Tänä päivänä ollaan tilanteessa, jossa yritykset jonottavat asiakkaiden huomiota. Nyt voidaan todeta, että asiakas on kuningas. Jos yritys kohtelee kaltoin asiakastaan, se näkyy pian sosiaalisessa mediassa ja vie asiakaita kilpailevan palveluntarjoajan asiakkaiksi.

12-vuotias Aava oli ostamassa talvikenkiä äitinsä kanssa talvisena perjantaina töiden jälkeen. Kohteeksi valikoitui kauppakeskus, koska tiedettiin, että siellä on useampi kenkäkauppa, joten todennäköisesti valikoimaa on niin paljon, että löydettäisiin sopiva kenkäpari. Iloinen yllätys oli erään liikkeen tarjouskampanja. Perjantai-illan ja tarjouskampanjan ansiosta kenkäkaupassa oli asiakkaita aika paljon, ja hyllyjen välissä joutui hiukan väistelemään muitakin asiakkaita. Tästä huolimatta Aava löysi hyllystä mieleisensä mallin ja lähti kysymään myyjältä oikeaa kokoa. Kun etsinnän jälkeen myyjä löytyi, oli vastaus tyyli: "Etkö näe, että tässä on jonoa. Mene jonon hännille odottamaan vuoroasi!" Jäikö Aava odottamaan vuoroaan? Ei jäänyt, koska kauppakeskuksessa viereisessä myymälässä oli kenkäkauppa ja sieltä löytyi sekä mukavat kengät että miellyttävä myyjä, joka halusi palvella nuorta. Kenkärahat päättyivät tämän myymälän kassaan.

Edellä kuvattu tilanne on valitettavasti arkea kauppakeskuksissa. Se kuvaa painetta, jota myymälät ja myyjät kohtaavat tänä päivänä. Yksi huono hetki arki-illan kiireessä vei myynnin kilpailijalle viereiseen myymälään, ja kiireen aiheuttaja, tarjouskampanja, palveli kilpailijan pussiin.

Päällisin puolin molemmat kenkäkaupat näyttivät samanlaisilta. Molemmat myymälät oli sisustettu hyllyillä ja hyllyt olivat täynnä kenkiä. Vain erilaiset logot ja myymälöiden värimaailma erottivat ne toisistaan. Samanlaisuudesta huolimatta myymälöiden välillä oli huomattava ero. Erottava tekijä oli tyyli kohtaaminen myyjän kanssa. Tästäkin myymälästä, josta Aavalle tuli huono kokemus, on varmasti myyty paljon kenkäpareja ja asiakkaat ovat saaneet erinomaisia kokemuksia. Toimintatapa vaikutti olevan molemmissa myymälöissä samanlainen tai samankaltainen, mutta myyjän kohtaaminen päättyi yksittäisen tuotteen osalta yhden myymälän tappioksi ja toisen voitoksi.

Eikä tässäkään tapauksessa myyjä kieltäytynyt myymästä, vaan pyysi odottamaan vuoroaan, ehkä hiukan tylästi, mutta kuitenkin. Tämän päivän (nuorelle) asiakkaalle tyyli kohtelu ei toimi. Sitä ei jääty pohtimaan, että mitä tehdään, vaan minne mennään seuraavaksi. Aika moni meis-

tä olisi mennyt tylystä kohtelusta huolimatta jonon hännille odottamaan asiakaspolun seuraavaa askelmaa.

Asiakasnäkökulmakommentti: Jos panostetaan tarjouskampanjaan, oletuksena on, että se tuo suurempia asiakasvirtoja liikkeeseen. Voisiko liike tällöin varautua asiakasvirtaan lisäämällä henkilökuntaa, jotta kukin asiakas tulisi kohdatuksi kiireenkin keskellä? Tai luoda kulttuuri, jossa tsemptaan tiimissä tekemään hyvää asiakastyötä kiireestä huolimatta.

Erottuminen laadukkaalla kohtaamisella

Tämän päivän kilpailutilanteessa samaa tuotetta tai palvelua myy yhä useampi tarjoaja. Miten tässä kilpailuviidakossa pysyy hengissä, jos asiakas ostaa hinnan perusteella? Kenkiäkin voi ostaa myymälöitä halvemmalla verkkokaupasta. Myymälään mennään vain sovittamaan oikeaa kokoa ja ehkä vertailemaan muutamia malleja, ja näillä tiedoilla tilataan uudet kengät verkosta. Tappaako verkko kivijalkamyymälät? Tätä on kysytty jo vuosia, mutta ei se ole tapahtunut, eikä tule tapahtumaan. Ratkaiseva tekijä verkkokaupan ja kivijalkamyymälän välillä on ihminen. Myymälässä asiakas voi kohdata aidon ihmisen. Myyjä voi omalla ammattitaidollaan luoda asiakkaalle sellaisen kokemuksen, että asiakas ostaa ja haluaa edelleenkin tulla ostamaan samasta paikasta.

Tietokirjailija ja yritysvalmentaja Mikko Aalto Milestone Coaching & Consulting Oy:stä toteaa, että asiakaskokemuksen kehittämisessä ohitetaan usein itse asiakas. Useimmissa tapauksissa asiakaskokemuksen kehittäminen lähtee yrityksen näkökulmasta. Aallon mukaan hyvää tässä on tahtotila kehittämiseen, mutta siihen se melkein jää. Asiakaskokemuksen ytimessä on kuitenkin asiakas ja asiakaskokemus syntyy asiakkaan tulkintoista. Kaikki kokemukset ovat aina kokijalleen totta. Samasta asiakaspolusta voi saada erinomaisia ja erittäin huonoja kokemuksia. Näihin tulkintojen kautta syntyneisiin kokemuksiin pitäisi Aallon mukaan päästä kiinni. (Mikko Aalto, haastattelu 11.11.2016.)

Toimintatapoja ja prosesseja viilaamalla ei saavuteta pysyvää kilpailuetua. Pidempiaikainen kilpailuetu ja erottuminen luodaan laadukkailla ihmiskohtaamisilla. Aallon mukaan laadukas kohtaaminen syntyy aidosta läsnäolosta. Asiakkaalle syntyy tunne, että hän on tullut kohdatuksi. Tämän tekee haastavaksi se tosiasia, että me ihmiset olemme erilaisia. Kuitenkin, kun tiedämme sen, voimme myös opiskella keinoja ymmärtää erilaisuutta.

Asiakasnäkökulmakommentti: Pelkkä silmiin katsominen ja hymy kiireen keskellä luo luottamusta ja hyvää fiilistä. Vaikka myyjä ei heti ehtisi hakea sitä oikean koon kenkäparia, on pieni vaiva ottaa kontakti, hymyillä ja pyytää odottamaan pieni hetki tai ehdottaa muunlaista ratkaisua.

Miten laadukasta kohtaamista johdetaan?

Liikkeenjohdon näkökulmasta laadukkaasti ihmiskohtaamisen johtaminen koetaan usein haastavaksi, koska miten laadukasta ihmiskohtaamista voi mitata ja skaalata muihin myymälöihin tai toimipisteisiin. Miten laadukas kohtaaminen muutetaan liikevaihdoksi?

Usein tavoiteasetanta ohjaa myyjien toimintaa asiakastilanteissa. Usein myyjä mitataan toteutuneen myynnin mukaan, ja tämä vaikuttaa kuukausipalkan suuruuteen. Mitä enemmän myyntiä, sitä enemmän palkkaa. Tällöin myyjän tekemisen fokus on asiakkaan asiointin lopputuloksessa, vaikka asiakkaan näkökulmasta ostopäätös on vasta seuraus, jota edeltää mm. oikean tuotteen eli esimerkkitaipauksessamme oikeankokoisen kengän löytyminen. En tiedä, mitkä ovat esimerkkitaipauksen myymälän myyjien tekemisen tavoitteet, mutta asiakasnäkökulmasta tavoitteena vaikuttava olevan kauppajen tekeminen.

Johtamisen näkökulmasta vain tekemistä voi johtaa, ei tulosta. Tulos on tekemisen seuraus. Usein johdettavien tavoitteet kuitenkin ovat, jos eivät kokonaan niin isolla painotuksella, tuloksessa, eikä sitä edeltävässä tekemisessä. Tekeminen painottuu mahdollisimman nopeaan kauppaan ja pahimmillaan kiireisyys jättää asiakkaalle kolkon tunteen, minkä ansiosta myymälään ei enää palata.

Mitä jos myyjien tavoitteet olisivat muualla kuin lopputuloksessa eli euroissa? Mikko Aalto pohdiskelee, miten asiakkaan kokemus muuttuisi kiireen keskellä, jos myyjän tavoite olisi saada asiakas lähtemään hymyillen pois myymälästä? Tai saada katsekontakti ja hymyillä jokaiselle asiakkaalle, kiireestä huolimatta. Hymyn sivuvaikutuksena on usein hyvä tunne ja se vaikuttaa ostopäätökseen positiivisesti, joko heti tai se saa palaamaan samaan paikkaan myöhemmin. (Mikko Aalto, haastattelu 11.11.2016.)

Asiakasnäkökulmakommentti: Ei ole asiakkaan vika, jos myymälässä on kiire, eikä myyjä ehdi huolehtia kaikista asiakkaista. Tästäkin hu-

limatta myyjä voi omalla käytöksellään saada asiakkaan joko jäämään tai lähtemään.

Miten laadukas kohtaaminen skaalataan?

Kuluttaja-asiakkaana pidän siitä, että tullessani myymälään myyjä ottaa katsekontaktin ja kysyy, tarvitsenko apua, ja jos tarvitsen, hän jää kuuntelemaan asiaani ja ottaa sen hoitaakseen sen sijaan, että lähettäisi minut eri osastojen infopisteille. Eri ketjujen toimintatavat ja yrityskulttuuri näkyvät usein siinä, pysyykö myyjä omalla osastollaan ja ohjaa asiakkaan eteenpäin tarvittaessa, vai ottaako myyjä asiakkaan asian hoitaakseen osastosta huolimatta.

Aitoja ja luottamusta rakentavia kohtaamisia voi olla vaikea monistaa. Mikko Aallon mukaan laadukkaiden kohtaamisten monistamisen ytimessä on ihmiskäsitys, se mitä me ajattelemme ihmisestä ja miten me kohtaamme ihmisen. Mutta onneksi näitä kohtaamisen ja ymmärtämisen taitoja voi oppia. Aalto kertoo esimerkin siitä, miten myymälämyyjien laadukas kohtaaminen voitaisiin mallintaa:

- Ensimmäinen ja tärkein vaihe on kohdata myymälään tullut asiakas ja saada hänelle kokemus siitä, että hän on tullut nähdyksi. Tähän on monia tapoja, esim. hymy, katse tai tervehtiminen sen mukaan, mikä tapa on kullekin myyjälle luonteva.
- Seuraavaksi kohtaamisessa yritetään ymmärtää asiakkaan käyttäytymistyyliä, jonka perusteella pystymme saamaan oman viestimme paremmin ymmärrettävästi perille. Osa asiakkaista haluaa ensin esimerkiksi rupertella niitä näitä, toinen haluaa mennä heti asiaan ja saada faktapohjaista tietoa tuotteesta, ja kolmannelle on tärkeää se, miltä tuote näyttää, tuntuu tai kuulostaa. On tärkeää kohdata asiakas hänen ostopolullaan myymälän prosesseista huolimatta.
- Asiakkaan kuuntelu on laadukkaan kohtaamisen tärkeimpiä vaiheita, etenkin tunnekuuntelu. On tärkeää peilata asiakkaan tunnetta ja päästä kiinni tunteen takana olevaan tarpeeseen.
- Mikäli kaikki on mennyt hyvin, luottamus rakentunut ja oikea tuote löytynyt, on luonnollista yrittää saada asiakas kävelemään kassan kautta. Liian hätäinen kaupan päättäminen voi myös karkottaa asiakkaan tai saada asiakkaan ostamaan, mutta ei palautumaan. Kysymys, ”Pystytkö tekemään nyt päätöstä?”, herättää

luottamusta. Autenttinen valinta tulee silloin, kun asiakkaalla on vapaus tehdä päätös.

- Myyjän tehtävänä on tehdä kaikkensa, jotta asiakkaalla on kaikki tarvittava tieto autenttisen päätöksen tekemiseen. (Aalto, haastattelu 11.11.2016.)

Asiakasnäkökulmakommentti: Mikään ei ole niin ärsyttävää kuin kasalle hoputtava myyjä. Se voi kokonaan pilata muuten loistavan kokemuksen ja saada valitsemaan jatkossa muut myymälät.


Voiko ilman asiakaslähtöisyyttä menestyä?

Mikko Aallon mielestä on mahdollista menestyä, vaikka ei toimisi asiakaslähtöisesti, mutta yrityksen lähtökohdista toimiva ”luukutus”-organisaatio tulee todennäköisesti nopeasti tiensä päähän. Sama pätee yrityksen sisällä toimiviin tiimeihin. Jos pelkästään omaa tai tiimin asiaa ajetaan muiden kustannuksella, ei se johda pitkäkestoiseen menestykseen.

Kysymykseen, voiko myynti parantua, jos organisaatio luopuu numeraalisista tavoitteista, Aalto vastaa empimättä, että voi. Jos keskitytään palvelemaan asiakasta ja tuottamaan hyvää kokemusta, on hyvin todennäköistä, että asiakas on viihtynyt ja samalla kuluttanut enemmän rahaa kuin ilman hyvää asiakaskokemusta jäänyt asiakas. (Aalto, haastattelu 11.11.2016.)

Aalto korostaa, että olisi tärkeä saada toimintaan ihmiskäsityksestä lähteviä tavoitteita ja mittareita, jotka kohdistuvat laadukkaaseen asiakas kohtaamiseen ja asiakaspolun eri vaiheisiin. Myyntitulokseen näistä laadukkaista kohtaamisista johtuva seuraus. (Aalto, haastattelu 11.11.2016.)

Kulttuuri muodostuu ihmisistä ja ihmiset tuottavat kokemuksia. Jokainen yritys jokaisella toimialalla on palveluyritys, jossa on palvelukulttuuri. Vaikka asiakkaita ei kohdattaisi myymälässä, kohdataan kollegoita, asiakkaita tai kumppaneita. Nyt on hyvä hetki pysähtyä miettimään, milaista toimintaa ja käyttäytymistä omassa yrityksessä ja miten yrityskulttuurissa kohdataan toinen ihminen.



*Asiakkaan
aktiivinen rooli,
voimaantunut
asiakas*

4

Rohkeasti
epävarmuutta päin

■ Hyvin paljon yksinkertaistamalla voisi todeta, että sana "arvoketju" on jotain, jota ei todellisuudessa enää liike-elämässä ole olemassa. Arvoketju tuo mieleen yhtenäisen ketjun, jossa tavaraan syntyy lisäarvoa ketjun eri vaiheissa ja päätepisteenä on lopulta ketju pää eli asiakas.

Nykymaailmassa asiakas ei yksinkertaisesti ole enää ketjun pää, vaan kriittinen osa jatkuvan arvontuottamisen kehää. Asiakas on aktiivinen toimija, joka on ottanut useita perinteisiä yrityksen rooleja markkinapaikalla. Asiakas suunnittelee itse autonsa autonvalmistajien verkkopalveluissa ja urheiluvaatteensa urheiluvarustevalmistajien verkkopalveluissa. Räättälöi matkansa, vuokraa kotinsa ja jakaa autonsa muiden käyttöön. Asiakas markkinoi suunnittelemaansa tuotteita sosiaalisen median kautta ja luo kysyntää tuomalla markkinapaikoille seuraajansa.

Yhä useammilla toimialoilla yrityksen rooli on tuoda markkinapaikalle alustoja, joissa asiakas voi luoda itselleen arvoa. Jokaisen yrityksen tulisikin nähdä, että yritys itsessään on arvoa luova alusta, jonka avulla asiakas voi kehittää uusia itselleen arvokkaita asioita. Vuosien suunnittelu ja arvolupauksen sekä myyntikanavaverkoston luominen yrityksen itse sisäisesti suunnitteleuille tuotteille ja palveluille on paitsi hidasta ja kallista, myös erittäin riskialtista. Parhaiten yrityksen tuotteillaan tai palveluillaan antaman lupauksen lunastaa ottamalla asiakkaat mukaan suunnitteluun. Tällöin investoinnit eivät perustu yrityksen omiin arvauksiin, vaan markkinoiden haluamiin ratkaisuihin.

Pekka Puustinen

4

Rohkeasti epävarmuutta päin

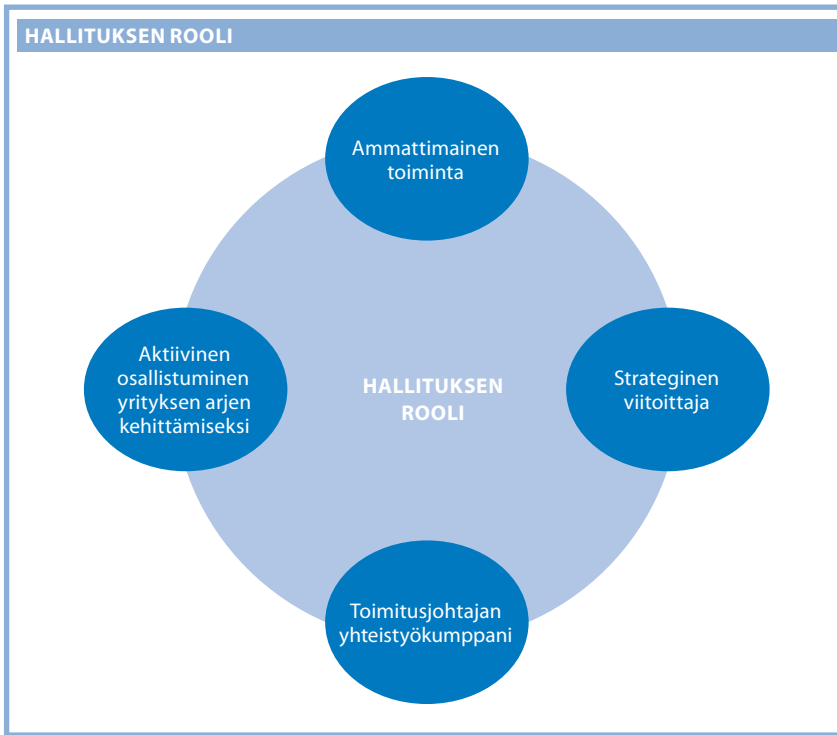
Tuija Koskimäki

■ Maailmassa ei mikään ole niin varmaa kuin epävarmuus. Avainkysymys epävarmuudessa on se, miten tunnistaa yrityksen toimintaan ja menestykseen vaikuttavat muutokset ja ohjata toimintaa oikeaan suuntaan, missä pystytään luomaan arvoa asiakkaille ja uutta kilpailukykyä yritykselle. Fira Oy oli muutama vuosi tilanteessa, jossa sen oli muututtava. Keskustelujen ja kysymysten avulla Firassa oivallettiin, mitä asioita ja tekemistä muuttamalla uhkatekijät voitaisiin kääntää kilpailueduksi ja luoda yritykselle uutta kasvua. Yrityksessä haastettiin perinteiset liiketoimintamallit ottamalla asiakas toiminnan keskiöön. Tutkimusten mukaan yritykset, joissa vaalitaan asiakaskokemusta ja joissa asiakas on toiminnan keskiössä, ovat muuttuvassa ja haasteellisessa toimintaympäristössä pystyneet kasvattamaan liikevaihtoaan ja kilpailukykyään.

Lunasta olemassaolon oikeus ymmärtämällä asiakastasi

Asiakas on niin itsestäänselvyys, että yrityksiltä saattaa unohtua kaiken tuote- ja palveluprosessien kehittämisen ohella, keitä varten tuotteet ja palvelut oikeastaan ovat. Asiakkaalle puhutaan tuotteista, prosesseista ja järjestelmistä yrityksen sisäisellä kielellä, kun asiakas puolestaan haluaisi saada palvelua ja parhaan ratkaisun sen hetkiseen tarpeeseen.

Yrityksen hallituksen tehtävänä on kiinnostua asioista, jotka vaikuttavat tulokseen pitkällä aikavälillä. Näitä ovat yrityksen henkilöstön tyytyväisyys ja asiakastyytyväisyys. Seurantatietoja hyödyntämällä hallitus kykenee reagoimaan asiakaskäyttäytymisessä, toimintaympäristössä tai kilpailukentässä tapahtuviin muutoksiin ja muuttamaan yrityksen strategiaa kilpailukyvyyn säilyttämiseksi.



Kuvio 1. Hallituksen rooli.

Yrityksen olemassaolon oikeuden antavat asiakkaat. Kun yritys toimii tavalla, joka tuottaa asiakkaille aidosti arvoa, asiakkaat haluavat käyttää yrityksen palveluja yhä uudelleen. Yritys ei kuitenkaan voi tuudittautua pysyvään olotilaan, vaan sen hallituksen on herkeämättä ymmärrettävä asiakaskäyttäytymisessä, toimialalla ja toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia.

Yrityksen elinkaaren pituuden määräävät ostavat asiakkaat. Yrityksen hallitus voi pahimmillaan tai parhaimmillaan joutua pakon edessä miettimään uutta strategiaa. Muutosten äärelle ei voi kuitenkaan pysähtyä, vaan niitä pitää toteuttaa jatkuvasti. Onnistuneessa muutoksessa käydään läpi eri vaiheita, jolloin haetaan uutta suuntaa, eletään tuskan hetkiä ja ehkäpä epäonnistumisen tunteita, kunnes pikkuhiljaa organisaatio alkaa elää uutta muutoksen vaihetta. Muutos on pitkäjänteinen oppimisprosessi, joka muovautuu puheiden, tekojen ja useiden toistojen avulla. Kun organisaatio elää muutoksen vaiheet läpi, tulee siitä kestävä ja organisaation kulttuuri muovautuu vaiheittain uuden toimintamallin mukaiseksi.

Strateginen päätöksenteko: asiakasajattelu

Hallitusten asiakasajattelua koskevan tutkimuksen mukaan yritysten hallitusten kyky reagoida asiakaskäyttäytymisessä ja -tarpeissa tapahtuviin muutoksiin on heikko: Vain 19 % vastaajista kertoi, että muutokset tunnistetaan etukäteen ja ne voidaan kääntää kilpailueduksi. 81 % vastasi, että muutoksiin sopeudutaan joko hallitusti tai yllätettyinä. Kysyttäessä asiakaskokemuksen ohjausvaikutuksesta strategiseen päätöksentekoon vain 13 % vastasi, että hallituksessa on muodostettu yhteinen käsitys tavoitellusta asiakaskokemuksesta. (Customer Advocates on Board 2015.) Tilannetta pahentaa myös se, että asiakaskokemus on tyypillisesti hallituksen agendalla vain osana muita käsiteltäviä asioita tai ei ole siellä lainkaan.

Lappeenrannan teknillisen yliopiston Jyri Vilkon ja Paavo Ritalan I am value -tutkimusraportin (2016) mukaan asiakasarvontuotanto on monimutkainen ilmiö, johon usein liittyy verkosto ja toimittajakumppaneita. Asiakasarvoa haittaavat riskit saattavat sijaita kaukana toimitusketjussa ja näiden riskien hallitseminen on haastavaa.

Tutkimuksen johtopäätöksissä korostettiin strategisen työn merkitystä arvon luomisessa asiakkaalle: asiakkaan arvotuotantoon panostetaan eniten yrityksissä, joissa havaittiin korkea innovaatiotaso. Asiakkaalle osataan luoda toiminnallista arvoa, mutta emotionaaliset ja symboliset arvotekijät ovat harvemmilla hallussa. Erottuakseen kilpailijoista yritysten tulee huomioida ja johtaa asiakasarvoa huolellisesti. Asiakasarvotuotannossa kannattaa panostaa emotionaalisiin ja symbolisiin arvotekijöihin. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakkaan ääni kehitysprosessissa tai asiakkaan elämäntaiheen huomioiminen.

Asiakaskokemuksen nykytilannetta on tarkasteltu myös asiakaspalvelukokemus.fi-verkkosivuston tekemässä tutkimuksessa *Asiakaskokemus ja -palvelu suomalaisissa pörssiyrityksissä*. Tutkimuksessa on tarkasteltu pörssiyritysten julkaisemaa materiaalia: internetsivuja syksyllä 2015, vuosikertomuksia sekä vuosien 2013 ja 2014 tilinpäätöstietoja. Tutkimus on toteutettu käyttämällä sanahakuja, jotka kohdistettiin yrityksen lausuntoihin ja selvittämällä niiden asiayhteyksiä. Merkitseviä teemoja olivat käyttäjäkokemus (user experience), kuluttajakokemus (consumer experience), asiakaskokemus (customer experience), asiakastyytyväisyys (customer satisfaction), asiakaspalvelu (customer service), suositteluaste (net promoter score).

Tutkimuksen mukaan suomalaisista pörssiyrityksistä 20,5 % ilmoitti asiakaskokemuksen olevan osa yrityksen strategiaa, visiota, missiota tai arvoja.

”Asiakaskokemusta vaalivista suurista ja keskisuurista yrityksistä 50 % pystyi kasvattamaan liikevaihtoa, kun taas yrityksistä joissa, asiakaskokemus ei ole strategisessa asemassa, kasvuun pystyi vain 34 %.” (Asiakaspalvelukokemus.fi 2016.)

Jokaisella voi olla oma mielipide, mutta faktat ovat kaikille yhteiset

Edellä mainittujen tutkimusten valossa asiakasajattelu on vielä harvoissa yrityksissä osa strategista päätöksentekoa. Päätöksentekoprosessista näyttäisi puuttuvan sellaisia keinoja, joilla yrityksen hallitus voisi aidosti tunnistaa asiakaskokemukseen liittyviä mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvun edistämiseksi.

Hallitus vastaa ja päättää kollektiivisesti yrityksen strategiasta. Strategian toteutumista varten hallituksen tehtävänä on päättää tarvittavista resursseista ja vaatia strategian seurantaan varten relevantit mittarit. Jotta yritykset säilyvät elinkelpoisina, tarvitaan yritysten hallituksiin vahvempaa asiakasymmärrystä. Kun kollektiivinen ymmärrys kasvaa, on asiakaskäyttäytymisen muutoksiin helpompi reagoida. Myös hallituksen ja toimitusjohtajan keskinäinen vuorovaikutus vahvistuu, kun asiakasymmärrys ymmärretään samalla tavalla.

Yritysesimerkki: Betoni keskiöstä- asiakas keskiössä -ajatteluun

Vaativaan betonirakentamiseen erikoistunut yritys Fira Oy menestyi hyvin betoni keskiössä -ajattelulla, kunnes vuonna 2009 yrityksen hallituksella oli vaihtoehtoina joko muuttua tai lopettaa yritys. Tuolloin yrityksen hallitus kokoontui toteamaan, ettei sen hetkellä betoni keskiössä -ajattelulla päästä eteenpäin, vaan hallituksen täytyy löytää niitä mahdollisuuksia, joilla luodaan uutta kilpailukykyä ja tuotetaan arvoa asiakkaille. Hallituksessa paneuduttiin miettimään, mitä palveluliiketoiminta tarkoittaa rakennusteollisuudessa. Hallituksen silloisella jäsenellä, nykyisellä Fira Oy:n toimitusjohtajalla Jussi Aholla oli vahva näkemys siitä, että rakentaminen on palvelusysteemi, jossa luodaan arvoa asiakkaalle.

”On aivan fundamentti kysymys, että asiakas on mukana aina suunnittelusta kehitykseen ja toteutukseen.” (Jussi Aho, haastattelu 21.6.2016.)

Fira Oy:n strategia muuttui betoni keskiössä -ajattelusta asiakas keskiössä -ajatteluun ja palvelemaan asiakkaita.

Oivalluksen syntyminen

Samalla, kun Fira Oy:n hallituksella syntyi oivallus asiakas keskiössä -ajattelusta, syntyi usko yrityksen tulevaisuuteen ja kasvumahdollisuuksiin. Jotta oivalluksesta päästiin itse tekoihin, haettiin vastauksia kysymyksiin: Miten saamme asiakkaita? Miksi asiakkaat haluaisivat olla juuri meidän asiakkaitamme? Millaisia toimenpiteitä tarvitaan? Mitä prosesseja ja millaista osaamista tarvitaan? Miten määritellään menestymisen mittarit? Kenen kanssa tehdään yhteistyötä ja ketkä ovat kilpailijamme?

Ahon mielestä avainkysymys oli siinä, miten saada asiakkaita? Kysymykseen kytkeytyi tarve selvittää, miten Firassa pystytään luomaan arvoa asiakkaille. Murroksessa pystytään vahvasti mukana, kun mennään rohkeasti kohti epävarmuutta samalla vahvasti asiakkaiden kanssa työskennellen.

Kilpailukyvyn kasvattaminen eri vaiheiden kautta

Toiminta muuttui Fira Oy:ssä osaamisperusteiseksi ja syntyi Verstaas-konsepti. Asiakkaat ja työntekijät, toisin sanoen rakennettavan tai remontoitavan tilan käyttäjät, jotka kohtaavat Verstaassa kokoontuvat suunnittelijoiden ja toteuttajien kanssa yhdistämään osaamisensa ja suunnittelemaan tulevaa hanketta. (Jussi Aho, haastattelu 21.6.2016.)

”Firassa ollaan asiakastarpeissa kiinni, olemme tiimi, joka elää ja hengittää asiakkaista.”

Jussi Aho

Verstaassa yhdistyvät kokemus ja opit. Siinä ollaan kiinni asiakkaiden tarpeissa. Firassa on tehty jo 140 verstaasta, joiden läpimenoaika on vain noin kolme kuukautta. Toistojen kautta kokemus ja opit lisääntyvät. Toistot

ovat myös keskeinen tekijä oppimisprosessissa. Yritys ja sen toimijat ovat tehneet jotain oikein, kun asiakas ostaa yrityksen tuotteita vielä toisenkin kerran.

Arvo syntyy yhdessä asiakkaiden kanssa

Palveluliiketoimintaa ei voida tuoda ulkoapäin. Palveluliiketoiminta on muutos, jossa organisaation kulttuuri kehittyy ja voimistuu puheiden, tekojen ja eri vaiheiden kautta. Palvelurajapinnassa työskentelevät luovat arvoa asiakkaille. Siksi hallituksen, johdon ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen täytyy olla vahvaa.

Asiakasymmärrystä hallitustyöhön

”Kyllä aikaa on, mutta ikä loppuu.” Fira Oy:n ikä ei loppunut, vaan koitti uusi alku, uusi palveluliiketoimintamalli, jossa asiakas on keskiössä ja ihmistä palvelullaan. Arvo syntyy siitä, mikä kokemus palvelusta jää asiakkaalle. Kokemuksen pitää olla huipussaan, jotta yritys pystyy kasvamaan. Strategian oikeellisuutta puolestaan mitataan kasvulla, asiakastyytyvyydellä ja henkilöstön tyytyväisyydellä.

Asiakasajattelun ottaminen palveluliiketoiminnan ytimeen on valtava orgaaninen muutos, joka onnistuakseen vaatii useita eri vaihteita. Fira Oy:n rohkeat askeleet kohti epävarmuutta uudella palveluliiketoimintamallilla loivat 180 uutta työpaikkaa ja kasvattivat liikevaihtoa 14 miljoonasta 100 miljoonaan euroon 2015. Tästä oivallisesta menestystarinasta on mahdollista ammentaa hallitustyöhön ja johtamiseen uusia ajatuksia ja oivalluksia.

Viidellä kysymyksellä ja askeleella eteenpäin

Erityisesti tilanteissa, joissa yrityksen toimintaa uhkaa kriisi ja muutos on väistämätön, on hallituksen muodostettava uusi näkemys yrityksen tulevaisuudesta sekä tarvittaessa muutettava strategiaa. Asiakasymmärrys hallitustyössä on ennen kaikkea keskustelemista ja yhteisen näkemyksen muodostamista. Parhaiten se onnistuu, kun aiheen tiimoilta järjestetään keskustelutilaisuuksia, esimerkiksi hallituksen iltakouluna. Tällöin hallitus ja johto voivat aidosti paneutua keskustelemaan ja valmistautua päätöksentekoon.

Yhteisen näkemyksen muodostamisessa voi apuna käyttää kuviossa 2 esitettyä viittä kysymystä:

KYSYMYKSIÄ YHTEISEN NÄKEMYKSEN MUODOSTAMISEKSI

- 1 Mikä on yrityksen olemassaolon oikeutus?
- 2 Keitä palvellakseen yritys on olemassa?
- 3 Onko yritys luomassa arvoa asiakkailleen vai tuotetaanko asiakkaille tuotteita ja palveluja yrityksen omien tuotantoprosessien ja siilomaisen ajattelun ehdoilla?
- 4 Miten yrityksen toiminnan pitää muuttua, jotta olemassaolon oikeus lunastetaan nyt ja tulevaisuudessa?
- 5 Mikä on hallituksen rooli ja tehtävä muutoksen aikaansaamiseksi?

Kuvio 2. Kysymyksiä yhteisen näkemyksen muodostamiseksi.

Kuviossa 3 esitetyt viisi askelta toimivat hyvänä apuna hallitustyössä ja johtamisessa, kun yrityksessä haetaan uutta alkua: asiakasajattelulla kasvua ja kilpailukykyä.



Kuvio 3. Viidellä askeleella uuteen alkuun.

”A small shift in one thing can produce big changes in everything.”

Donella H. Meadows (Whole Earth Winter 1997)



*Yhteiskehittely
– viimeisin musta*

5

Yhteiskehittämisellä
strategista kilpailukykyä

■ Jokaisella organisaatiohierarkian tasolla on syväosaamista, jota toiselta tasolta puuttuu. Lisäksi jokaisen organisaation ulkopuolella on enemmän osaamista kuin sen sisäpuolella. Tämä pätee kaikkiin maailman yrityksiin.

Kun aloitin Ilmarisessa vuonna 2015, lanseerasimme hyvin nopeasti Wauhdittamo-nimeä kantavan yhteiskehittämisen tavan. Vuosittain pyörivä Wauhdittamo alkaa julkisella verkkosivustolla sijaitsevalla alustalla, jossa kuka tahansa sivuille saapuva saa paitsi antaa kehitysideoita myös nähdä avoimesti kaikki Ilmariselle annetut kehitysideat ja kommentoida niitä, myös kilpailijamme. Seuraavassa vaiheessa kehitysideoista kootaan kymmenkunta ratkaistavaa ja hyvin kuvattua ongelmaa, joita työstämään voi hakeutua kuka tahansa ilmarislainen ja Ilmarisen asiakas. Tämän jälkeen ilmarislaisista ja asiakkaistamme kootut tiimit työstävät kuuden viikon ajan ongelmista uusia ratkaisuja, ja lopulta teemme investointipäätöksen siitä, mitkä ratkaisuihin pääsevät tuotantoon. Olennaista prosessissa on, että puolet tiimiläisistä on asiakkaitamme. Lisäksi 60 % investointipäätöksen tekemiseen oikeuttavista äänistä on asiakkaillamme.

Yhteiskehittäminen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa on inspiroivaa, mutta se myös pitää huolen siitä, että kehitämme kustannustehokkaasti arvoa luovia ratkaisuja asiakkaillemme. Loppujen lopuksi arvoa luovat ratkaisut ovat ainoa asia, jolla markkinoilla kilpaillaan.

Pekka Puustinen

5

Yhteiskehittämisellä strategista kilpailukykyä



Krista Keränen

”Mitä...? Pitäisikö meidän ottaa mukaan asiakkaita sekä muita sidosryhmiä yrityksen tulevaisuuden suunnitteluun. Niiden ideathan saattavat sotkea meidän prosessit ja sehän vie aikaakin.”

Yrityksen edustajan spontaani kommentti yhteiskehittämisestä

■ Kyllä näin saattaakin käydä, mutta samalla yritys oppii ymmärtämään, mitä asiakkaat oikeasti arvostavat ja miten yritys voisi olla osa heidän arvonluontiaan. Lisäksi se saa hiljaista ja arvokasta tietoa siitä, mihin markkinat ovat menossa. Asiakkaiden ja yrityksen, siis molempien, kilpailukyky vahvistuu ja yritys saa myös lisäresursseja toimintansa kehittämiseen. Saattaa kuulostaa pelottavaltakin, mutta yhteiskehittämisen tietä voi lähteä kulkemaan lyhyellä kokeilulla ja suunnitella sen pohjalta jatkoa. Tähän yhteispeliin on jo olemassa tehokkaita työkaluja.

Vuonna 2010 lähdin kulkemaan itselleni kokonaan uutta polkua. Siihen asti olin ollut erittäin käytännönläheinen ja jopa teoriavastainen, tai ainakin olin usein ajatellut teorioiden vaikeuttavan oikeaa, käytännön työtä ja tekemistä. Haastoin itseni ja päätin lähteä tekemään väitöskirjaa. Valitsin kuitenkin hyvin käytännönläheisen teeman, yhteiskehittämisen (co-creation), koska olin tapahtuma-alan yrittäjänä aina pitänyt ensisijaisen tärkeänä sitä, että luomme asiakkaan kanssa yhdessä hänelle tuotettavan palvelun. Yhteiskehittämisen ajattelumalli näytti muutenkin olevan nouseva trendi. Yritykset näyttivät tarvitsevan tukea ja uusia työkaluja siihen, miten ne voisivat tehdä enemmän yhteistyötä sekä asiakkaiden että muiden sidosryhmien kanssa.

Väitöskirjapolkuni vei minut Cambridgen yliopistoon muotoilijoiden ja insinöörien pariin Design Management -tutkimustiimiin. Sain neljän

vuoden ajan sukeltaa yhteistyössä loistavien suomalaisten yritysten ja tutkijakollegojeni kanssa yhteiskehittämisen maailmaan. Tuloksena syntyi sekä teoreettista että käytännön ymmärrystä. Matkan varrella oli myönnettävä, että teoreettinen ajattelu ja mallit ovat parhaimmillaan mitä loistavimpia työkaluja ymmärtää monia asioita laajemmasta näkökulmasta ja syvällisemmin. Sen perusteella, mitä koin ja näin väitöskirjapolkuni varrella, uskon vahvasti, että yhteiskehittämisen toimintamalli auttaisi monia yrityksiä niiden asiakasymmärryksen syventämisessä ja kilpailukyvyn parantamisessa. Jotta näin voisi tapahtua, tulee sekä ylimmän johdon että hallitustoimijoiden ymmärtää yhteiskehittämisen pääperiaatteet strategisella tasolla ja haastaa yrityksen toimijat omaksumaan yhteiskehittämisen periaatteita toimintaansa.

Tässä luvussa avaan strategisen näkökulman yhteiskehittämisen maailmaan. Teen sen väitöskirjassani (Keränen 2015) olevan teoreettisen mallin kautta, mutta täydennän sitä käytännön esimerkein. Tämä teoreettinen malli on osa laajempaa mallia, jonka rakensimme, jotta tutkijoina ymmärtäisimme paremmin mitä yhteiskehittäminen B2B-liiketoiminnassa oikein tarkoittaa. Mietimme ensin, miten parhaiten ymmärtäisimme yhteiskehittämisen ja yleisesti hyväksytyyn ns. tuotantokeskeisen toimintamallin erot ja päädyimme kuvailemaan selkeän kehikon kautta kummankin toimintamallin toimintaa. (Taulukko 1.)

STRATEGINEN AJATTELU		
Osa-alue	Jatkumo	
	← Strategia perustuu tuotantolähtöiseen toimintatapaan	→ Strategia perustuu yhteiskehittämisen toimintatapaan
Liiketoiminnan tavoitteet	Tavoitteena tuottaa ja myydä tuotteita ja/tai palveluja (vaihtoarvo = value-in-exchange)	Tavoitteena tukea asiakkaan liiketoimintaa yhdessä luoduilla kokonaisratkaisuihin (käyttöarvo = value-in-use)
Strategiaprosessi	Johtajavetoista /sisäistä kehittämistä	Henkilöstö ja asiakkaat osallistuvat aktiivisesti ja suunnitelmallisesti strategian luomiseen
Arvonluomisprosessit	Keskitytään yrityksen omaan arvonluomisprosessiin	Painopiste asiakkaan ja asiakkaan asiakkaan arvonluomisprosessin tukemisessa
Resurssit	Keskitytään yrityksen omaan osaamiseen, resursseihin ja teknologiaan	Myös asiakkaan resurssit aktiivisessa käytössä
Asema arvoketjussa/-verkostossa	Huomio arvoketjun yhteen osaan	Huomio koko arvoverkossa

Taulukko 1. Yhteiskehittäminen ja strateginen ajattelu.

Yhteiskehittämisen toimintamalli auttaa yrityksiä ymmärtämään syvällisesti asiakkaiden tarpeita, mikä on mielestäni yksi tämän päivän kilpailukyvyyn edellytyksiä. Suurin osa yrityksistä ymmärtää tämän hyvin, mutta strateginen ajattelumme ja käytännön toimintatapamme ovat usein hyvin ns. tuotantolähtöisiä. Toisin sanoen: a) liiketoiminnan tavoitteena on tuottaa ja myydä tuotteita ja/tai palveluita, ja keskitymme seuraamaan vaihtoarvoa ts. kuinka paljon euroissa olemme myyneet, b) uuden strategian luominen on johtajatasolla tehtävää sisäistä kehittämistä, johon asiakkaita ja henkilöstöä ei osallisteta, c) keskitymme yrityksen sisäiseen arvonluomisprosessiin, ts. mikä meille on tärkeää ja miten meidän omat sisäiset prosessit toimivat, d) keskitymme yrityksen omaan osaamiseen, resursseihin ja teknologiaan, ts. katsomme markkinoita yrityksemme tuotannon ja osaamisen näkökulmasta ja e) pidämme tärkeänä sitä, että

toimimme hyvin kumppaniemme kanssa arvoketjun yhtenä osana, mutta emme panosta aikaa koko arvoverkon ymmärtämiseen.

Tuotantolähtöinen toimintamalli on ollut vallitseva ja toimiva toimintamalli pitkään. Väitöskirjapolkuni aikana huomasin myös, että yrityksissä on paljon tämän toimintamallin kannattajia ja olemme ns. ”tuotantotalouden lapsia”. Itse huomaan tasaisin väliajoin toimivani hyvin perinteisesti, vaikka osaan ja tiedän miten tulisi toimia, joten kyse ei ole pelkästään uusista työkaluista, vaan kokonaan uuden toimintatavan omaksumisesta. Kerron seuraavaksi, millaiselta näyttää yhteiskehittämisen toimintamalli.

Yhteiskehittämisen toimintamallissa strategian tavoitteena on:

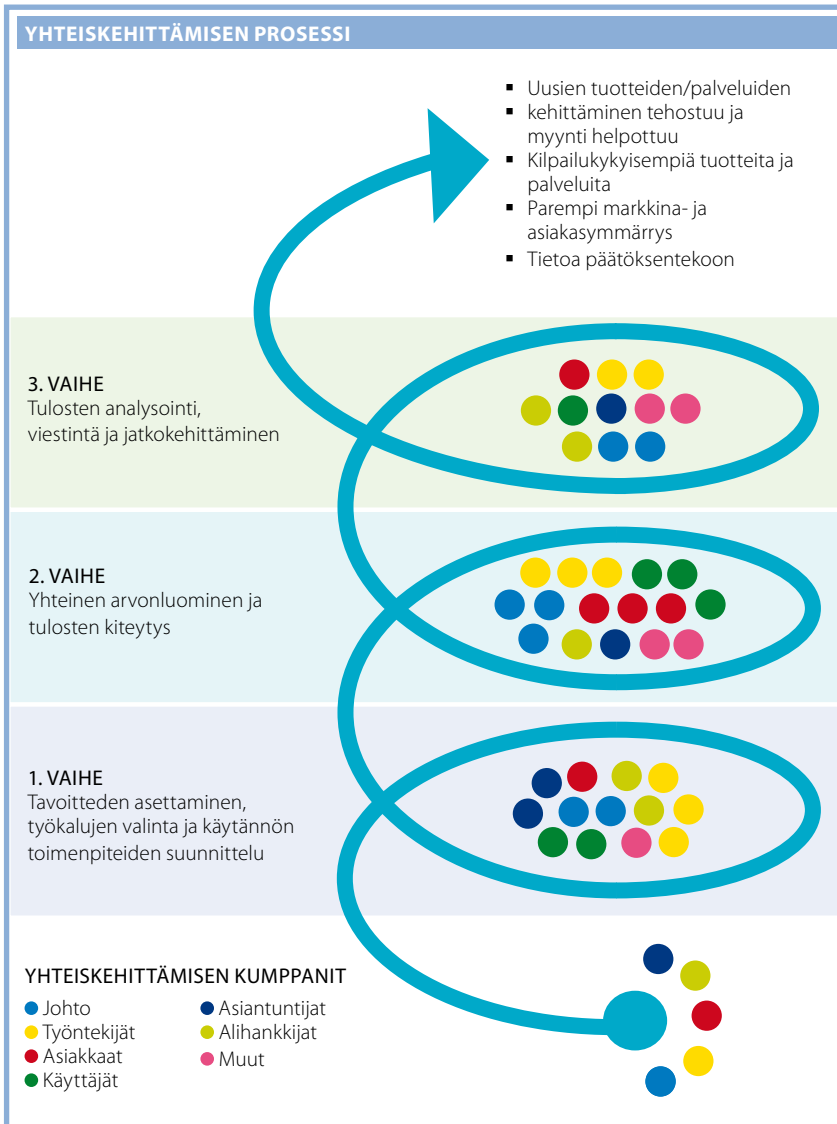
- tukea asiakkaan liiketoimintaa yhdessä luoduilla kokonaisratkaisuilla ja silloin puhutaan käyttöarvosta, ts. arvosta, jonka jokin tuote/palvelu tuottaa asiakkaalle
- osallistaa henkilöstö ja asiakkaat aktiivisesti ja suunnitelmallisesti strategian luomiseen
- tukea asiakkaan ja asiakkaan tai loppukäyttäjän arvonluomisprosessia, ts. tuetaan asiakkaan menestymistä
- ottaa asiakas mukaan esimerkiksi uuden strategian kehittämiseen tai tuotteen/palvelun luomiseen
- toimia aktiivisesti koko arvoverkossa.

Näitä asioita tulee yrityksessä tarkastella myös hallitustasolla, ja yhteiskehittämisen osajan on hyvä olla mukana hallituksessa, jos ei jäsenenä, niin vieraillevana asiantuntijana.

Yrityksillä on erilaisia mahdollisuuksia lähteä kulkemaan yhteiskehittämisen polkua. Tutkimuksessani kävi ilmi, että monet yritykset toivoivat mahdollisuutta ensin pienimuotoisiin kokeiluihin, joista voi oppia ja jatkokehittää laajempia projekteja. Pieniä kokeiluja voi toteuttaa erilaisilla työpajoilla, joissa kumppaneita osallistetaan mukaan yrityksen toiminnan kehittämiseen. On olemassa myös joukko hyviä sähköisiä työkaluja, joilla voi osallistaa suurempia joukkoja.

Yhteiskehittämisen prosessi (kuvio 2) voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen:


1. Tavoitteiden asettaminen, työkalujen valinta ja käytännön toimenpiteiden suunnittelu
2. Yhteinen arvonluonti ja tulosten kiteytys
3. Tulosten analysointi, viestintä ja jatkokehittäminen



Kuvio 1. Yhteiskehittämisen prosessi.

Miksi yhteiskehittäminen on kannattavaa? Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että mm. yrityksen kilpailukyky paranee, yritys saa tietoa päätöksenteon tueksi, uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen tehostuu ja tuotteiden/palveluiden myynti helpottuu. Lisäksi on huomattu, että yhteiskehittäminen lisää työntekijöiden motivaatiota ja innostusta työhönsä.

Yhteiskehittämisen toimintamallia kannattaa kokeilla. Se haastaa varmasti totuttuja toimintamalleja ja voi jopa muuttaa yrityksen prosesseja. Yrityksien kannattaa myös lähteä liikkeelle proaktiivisesti pienillä kokeiluilla jo ennen kuin esimerkiksi kiristynyt kilpailutilanne siihen pakottaa.



*Osaamisen,
ei tuotteiden
ja palveluiden,
siirtäminen
markkinoille*

6

Tuottavuutta
strategisella yhteistyöllä

■ Strategisessa pidemmän tähtäyksen ajattelussa on syytä huomioida, että yrityksen tehtävä on luvata markkinoille jotain muista poikkeavaa ja lunastaa se osaamisellaan. Toisin sanoen, yrityksen tehtävä yli ajan ei ole tietyn palvelun tai tuotteen välittäminen markkinoille, vaan osaamisensa siirtäminen markkinoille.

Yhdysvalloissa vuonna 1851 perustettu lasivalmistaja Corning on siirtänyt osaamistaan ensimmäisistä hehkulamputa, ensimmäisten tehokkaasti valoa ohjaavien autojen lamppujen kautta patentoituihin kosketusnäyttöihin, joista kaikki ovat olleet osa arkipäiväämme jossain elämän vaiheessa. Corning on siis onnistunut säätämään osaamistaan juuri sellaisiin ratkaisuihin, joita kulloisenaikin aikana on ihmisten arjessa kaivattu.

Nykyään osaamistarpeiden muutosten syklit ovat yhä nopeampia. Tämä näkyy erityisesti teknologia-alalla, jossa yksittäisen huippuosajan osaaminen käykin yhtäkkiä epärelevantiksi yrityksen menestymisen näkökulmasta. Tämä kiihtyvä muutos asettaa myös strategiatyölle aivan uudenlaisen haasteen. Enää ei riitä, että tehdään viisivuotissuunnitelmia, vaan syklin pitää olla kolmen kuukauden mittainen.

Syklillä tarkoitan

- a) kykyä tehdä toimintaympäristön analyysiä markkinoista, lainasäädännöstä ja kilpailijoista
- b) kykyä tehdä analyysien perusteella johtopäätöksiä ja ennen kaikkea päätöksiä toimenpiteistä ja resursoinnista
- c) kykyä implementoida päätökset konkreettisiksi teoiksi
- d) kykyä seurata tekojen vaikuttavuutta.

Kolme kuukautta voi olla tähän kaikkeen monelle yritykselle liian lyhyt aika, mutta viisi vuotta on kaikille yrityksillä auttamatta liian pitkä.

Pekka Puustinen

6

Tuottavuutta strategisella yhteistyöllä

Terhikki Rimmanen

■ Hallitus ja johto käyttävät päätöksenteon tukena mm. kilpailija- ja markkina-analyyssejä. Mutta kuinka hyvin näiden rinnalla hyödynnetään organisaation sisällä, asiakkailla ja sidosryhmillä olevaa kyvykkyyttä, osaamista ja viisautta? Kuinka hyvin asiakasrajapinnassa olevien ymmärrys asiakastarpeista saadaan yhteiseen käyttöön? Entä miten varmistetaan innostunut ja sitoutunut henkilöstö, jotta päätökset muuttuvat toiminnaksi? Strategia ei ole dokumentti vaan tapa toimia.

Organisaatiokulttuurin merkitys strategisessa kehittämisessä

Tekesin Meadow-tutkimuksen yhteenvetoraportin mukaan Suomi on yksi Euroopan aktiivisimmin työelämää kehittävistä maista, mutta lukuisat kehittämishankkeet eivät johda talouskasvuun ja työelämän laadun parantumiseen. Uudentyyppinen rohkea ajattelu puuttuu. Suomalaisyrityksissä on kova muutostahti, mutta ne keskittyvät muita yksipuolisemmin kustannusleikkauksiin ja jo olemassa olevien tuotteidensa ja palvelujensa elinkaarien pidentämiseen niiden uudistamisen sijaan. (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramsted & Heikkilä 2014.)

Suomessa myös innovoidaan paljon, mutta innovaatioilla tehdään vain pieniä parannuksia. Vain noin neljäsosa suomalaisyrityksistä täyttääkin innovatiivisen organisaation tunnusmerkit. Todellinen innovatiivisuus linkittyy vahvasti työn mielekkyyteen. Innovatiiviset yritykset ovat onnistuneet päivittämään työkuultuuriaan vastaamaan nykypäivän vaatimuksia, jossa yhteistyö on valttia. Rohkeus, halu ja kyky innovoida sekä kokeilla uutta syntyvät ympäristöissä, joissa tehdään jatkuvasti työtä arvojen ja johtajuuden kehittämiseksi. Niissä panostetaan innostavan, energisoivan

ja yhteistyökykyä korostavan johtamisen kehittämiseen organisaation kaikilla tasoilla. (Alasoini ym. 2014.)

Organisaatiokulttuureja on tutkittu pitkään ja on huomattu, että niillä on kytkös liiketoiminnan tehokkuuteen ja tuloksiin (esim. Cameron & Quinn 2006; Zammuto 1982; Juechter, Fisher & Alford 1998). Sitä kautta käsitys organisaatiokulttuurin vaikutuksesta organisaation kannattavuuteen on vahvistunut jatkuvasti. Peter Scholtesin (1998) mukaan jopa 95 % organisaation toimivuudesta riippuu yhteistyöprosessien – vuorovaikutuksen ja suhteiden – laadusta ja vain 5 % yksilön taidoista. Perinteisen organisaation rakennejattelun ja yksittäisen huippuosaaajan merkitys tuloksellisen toiminnan takeena on murenemassa. Kompleksisuuden lisääntymisen ja asiantuntijatyön kehittymisen myötä organisaation suorituskyky on kiinni enemmänkin yksilön hyvinvoinnista ja siitä, mitä sen seurauksena syntyy tai jää syntymättä ihmisten välissä.

Strategian saavuttamisessa ja toimeenpanossa kulttuurin ja tehokkuuden suhteella on iso merkitys. Organisaatiokulttuuri on dynaaminen oppimisprosessi, joka pyrkii mukautumaan ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin ja samalla vahvistamaan sisäistä integraatiota. Tämä prosessi näyttäytyy mission, strategioiden ja mittareiden kautta. Sisäinen integraatio pyrkii tehostamaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Sen onnistuminen vaikuttaa tuottavuuteen; yhteistyöhön, päätöksentekokykyyn, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. (esim. Aktas, Cicek, & Miyak 2011; Schein 1990; Quinn & Spreitzer 1991.)

Organisaatiokulttuurin tehokkuuden mittaamisessa toteuttamiskelpoisimpana mallina pidetään kilpailevia arvokehyksiä (Competing Value Framework). Siinä organisaatiokulttuurin vaikuttavuus kuvataan neljällä tasolla. (Aktas ym. 2011.)

Lisään niihin seuraavat yhteistyön näkökulmat:

- ihmisten yhteistyösuhteet ja vuorovaikutuksen laatu
- sisäiset yhteistyöprosessit
- organisaatorajat ylittävät yhteistyörakenteet, kokeileminen ja oppiminen
- hyvä asiakaskokemus, tuottavuus ja liikevoitto.

Tuottavuus syntyy yhteistyössä

Työ on yhä enemmän toisiaan tarvitsevien ihmisten vuorovaikutusta, ja siksi ihmiset ja ihmisten välinen vuorovaikutus on organisaation tärkein

pääoma. Organisaation vuorovaikutus- ja yhteistyöprosessit tulee hioa kuntoon, mutta perinteiset prosessikaaviot eivät luonnollisesti riitä. Kuten palvelumuotoilussa, tarvitaan liiketoimintatavoitteita tukevia yhteistyöprosesseja, jotka joustavasti muotoilevat uudelleen sekä organisaation hierarkiat että sisäiset ja ulkoiset vuorovaikutusmallit. Yhteistyö osallistaa ja sitouttaa kaikki mukaan päätöksentekoon luoden samalla uudet säännöt toimintamalleille.

Systemisen johtamisen organisaatiotutkimukset nostavat esiin johtamisen sosiaalisten ilmiöiden luonteen. Johtajuus ei ole pysyvä ominaisuus, vaan se rakentuu prosessimaisesti suhteissa ja tilanteissa. Prosessimaisuus lähtee ajatuksesta, että sosiaaliset ilmiöt ovat ennakoimattomia ja toisistaan riippuvaisia. Organisaatiokulttuurin kehittämisen näkökulmasta keskeistä on, millaisten prosessien kautta johtajuutta rakennetaan ja mikä on johdon kyvykkyys muuttaa organisaation sosiaalista todellisuutta, organisaatiokulttuuria. (ks esim. Hosking & Shamir 2012, Cunliffen & Coupland 2012; Ryömä 2015.)

Inhimillisen pääoman johtaminen edellyttää, että ihmisten henkilökohtaiset tarpeet, ominaisuudet ja elämäntilanteet tuodaan johtamisen ytimeen. Tätä edistävät esim. vuorovaikutteinen ja työntekijöitä osallistava johtajuus, osallistavat henkilöstökäytännöt ja työn joustojen lisääminen. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015.) Ryden (2007) mukaan johtamista ja arki ajattelua pitääkin vahvistaa seuraavien mallien kautta:

- Ajattelun tulee perustua vahvuuksiin.
- Tunteille, tunnevoimalle ja intuitiolle tulee antaa tilaa.
- Tilanteiden haltuunotossa tulee hyödyntää tietoisia käsitelmalleja.
- Reflektion avulla voidaan luoda syvällisempi strateginen näkemys.
- Useiden eri näkökulmien luova yhdistäminen antaa strategisille valinnoille vankemman pohjan.
- Eri-laisuuden aktiivinen etsiminen ja rakentava kyseenalaistaminen antavat mahdollisuuden radikaaliin uudistumiseen.

On tärkeää, että työntekijöillä on myös muita enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työtehtäviinsä ja hyödyntää joustavia työnteon mahdollisuuksia, kuten liukuvaa työaikaa ja etätöitä. Tällöin johtajuuskaan ei voi enää perustua fyysiseen käytettävyyteen, vaan kehittyä kohti työntekijän itseohjautuvuutta ja jaettua johtajuutta. Yhteisöllisyys rakentuu pitkälti siitä, että kaikki ymmärtävät yhteisen suunnan ja vision sekä oman roolinsa siinä. Vaikka uusi idea syntyisikin yksittäisen työntekijän oivalluksesta,

on organisaation innovatiivisuus loppujen lopuksi yhteisöllistä, sillä idean kääntäminen arvoa tuottavaksi innovaatioksi vaatii yhteistyötä koko organisaatiolta. Yksi suurimmista kysymysmerkeistä onkin, miten yhteisöllisyys työpaikalla toteutetaan. (Alasoini ym. 2014.)

Kimin ja Mauborgnen (2014) tutkimusten mukaan 30 % organisaatioiden työntekijöistä on sitoutuneita ja omistautuneita organisaatioonsa. He työskentelevät aktiivisesti organisaationsa hyvinvoinnin ja tuloksen saavuttamisen eteen, etsivät aktiivisesti uusia haasteita työyhteisönsä sisällä ja pyrkivät saavuttamaan yhdessä asetetut tavoitteet. Noin 50 % organisaation työntekijöistä puolestaan tekee työpaikalla juuri sen, mitä heille on annettu tehtäväksi ja suoriutuvat tästä hyvin. Loppu 20 % muodostuu työntekijöistä, jotka aidosti häiritsevät organisaation menestystä. Sen lisäksi, etteivät he tee töitään, he myös haittaavat muiden suoriutumista omista töistä. Ihmiset eivät ole luonteeltaan omistautuneita tai häiriköitä, eivätkä tarkoituksellisesti toimi näin, vaan nykyiset organisaatorakenteet ja kulttuuri ohjaavat työntekijöitä näihin uomiin. Henkilöstön asenteiden ja henkisten valmiuksien merkitys tulevaisuudessa korostuu uudella tavalla, mikä tulisi huomioida myös organisaatiokulttuurin rakentamisessa ja johtamisessa. (Schaffer & Zalewski 2011; Larjovuori ym. 2015.)

Organisaatiokulttuuri on organisaation aineetonta pääomaa, jolla on suuri merkitys organisaation muutostilanteissa ja kehittämisessä. Aineeton pääoma rakentuu inhimillisestä pääomasta, suhdepääomasta ja rakennepääomasta. Organisaation arvo aineettomasta pääomasta syntyy, kun rakennepääoma, suhdepääoma ja inhimillinen pääoma kohtaavat. Niiden keskelle jäävä alue, osaamispääoma, voi sekä tukea että haitata muutosta tai tehdä sen jopa mahdottomaksi. Henkilöstö voi kokea muutosten yhteydessä oppimisahdistusta väliaikaisen osaamattomuuden, henkilökohtaisen identiteetin sekä ryhmän jäsenyyden menettämisen pelkona. Siksi muutosprosessit, joissa ei ole osattu ottaa huomioon organisaatiokulttuureja, ovat usein epäonnistuneet. (ks. Larjovuori ym. 2015; Varis 2012, Paalumäki 2011; Sydänmaalakka 2012; Virtainlahti 2009.)

Yhteistyö ja strateginen oppiminen

Kompleksisessa toimintaympäristössä strateginen oppiminen on yritysten keskeinen kilpailutekijä. Strategisella oppimisella tarkoitetaan organisaation kykyä havainnoida jatkuvasti ympäristöään, tunnistaa sieltä uutta tärkeätä tietoa, käsitellä sitä ja muuttaa strategiaansa sen mukaisesti. Ky-

seessä on siis uuden tiedon luonnin, tehokkaan jakamisen ja tulkinnan sekä sujuvan käyttöönoton prosessi.

Strateginen oppiminen mahdollistaa suunnitellun strategian jatkuvan päivittämisen ympäristön muutoksiin sopivaksi. Se toimii ikään kuin oppimisforumina, jossa opitaan ja luodaan tulevaisuuden strategisia linjauksia aina sitä mukaa, kun uutta tietoa saadaan. Strategisesti oppivalle organisaatiolle strategia ei siis merkitse kiveen hakattua päätöstä vaan ennemminkin yhdessä muokattavaa ja jatkuvasti opittavaa toimintaa ja keinoja. Strategista oppimista voidaan mitata neljän oppimisen alaprosessin kautta: strateginen tiedon luonti, tulkinta, jakaminen sekä uuden tiedon käyttöönotto. (Sirén 2014.)

Inhimillinen pääoma on organisaation aineetonta pääomaa. Yhdistettynä muihin resursseihin se mahdollistaa yksilöiden, organisaatioiden ja muiden yhteisöjen tarkoituksenmukaisen toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen. Sosiaalisen pääoman merkitys kiteytyy siihen, että työpaikoilla, joissa on hyvä yhteistyökulttuuri, pystytään hyödyntämään verkostoja ja työkalujen apua työhön liittyviä ongelmia ja haasteita ratkaistaessa. Tiedon jakaminen kollegojen kesken on olennaista innovatiivisuudelle eli tiedon kaupallistamiselle ja luovuudelle (Kianto 2011).

Uusien ratkaisujen ja ideoiden keksiminen vaatii vuorovaikutusta muiden kanssa (Wang, Wang & Liang 2014). On ensiarvoisen tärkeää, että johto kannustaa ja luo puitteet koko organisaatiota koskevalle oppimisprosessille. Strategisen oppimisen tarkoituksena on valjastaa koko yrityksen henkilökunta havainnoimaan heikkoja signaaleja markkinoilta ja keräämään uutta tietoa. Siksi on tärkeää, että organisaation kulttuuri tukee avointa vuorovaikutusta ja nopeaa tiedonkulkua. (Sirén 2014.)

Kristiina Niemi-Kaija (2014) selvitti johtamisen väitöstutkimuksessaan sitä, kuinka työntekijät rakentavat käsityksiään avoimuudesta ja tehokkuudesta. Väitöstutkimuksen mukaan suomalaiset työyhteisöt ovat liian asiakkeskeisiä eli työyhteisön ongelmia pyritään ratkomaan keskittymällä asioihin, vaikka itse ongelmat olisivatkin tuntemusten tasolla. Keskittymällä asioihin työntekijät ja johtajat pyrkivät luomaan mielikuvaa omasta tehokkuudestaan, ja silloin tunteet kanavoituvat yleiseen tyytymättömyyteen.

Organisaation uudistumiskyky kehittyy osittain kokemuksellisen oppimisen reittiä, virheistä oppimalla, improvisoimalla, matkimalla ja yritys-erhdys-prosessien kautta. Tutkimusten mukaan uudistumiskykyä voidaan kehittää myös tietoisemmin. Tällöin keskeistä on kehittää prosesseja ja menetelmiä organisaatiossa olevan hiljaisen tiedon, prosessien ja

kokemusten jakamiseen, näkyväksi tekemiseen ja tallentamiseksi (Zahra, Sapienza & Davidsson 2006).

Tällä hetkellä esimerkiksi yksin asiantuntijatyötä tekeillä ei ole olemassa olosuhteita, joissa systeeminen ajattelu, todellisuuden sosiaalinen ja suhteiden rakentuminen välittyy. Ihmisiltä jää tunnistamatta oman toiminnan yhteys organisaation muiden toimijoiden toimintaan, kun ei ole sellaista foorumia, josta toimijoiden yhteistoiminnallisuuden kokemus välittyy. Tärkeää oppimisprosessissa on se, miten kaikki organisaation jäsenet huomaavat jokaisen jäsenen panoksen merkityksen ja sen myötä oppivat arvostamaan toinen toistaan. (Ryömä 2015.)

Innokkuutta ja uskallusta syntyy työpaikassa, jossa sallitaan kesken-eräisyyttä, epätäydellisyyttä, abstraktia ajattelua, mielikuvitusta ja ihmettelyä ja jossa uskalletaan kuunnella ja käsitellä kokemuksia. Kyse ei ole vain järkeen pohjautuvasta ymmärryksestä, vaan halusta ymmärtää sitä, kuinka toinen ihminen kokee ja aistii tilanteen. Huomio tulee olla yksilön suorittamisen sijasta yhteisön keskinäisessä osaamisessa. Työn organisointi pieniin yrittäjämäisesti toimiviin tiimeihin voi olla yksi avain nopeaan oppimiseen (Sirén 2014). Toimivassa työyhteisössä ollaan avoimia kuulemaan ja näkemään, mitä ympärillä tapahtuu. Virheet toimivat uuden oppimisen lähteinä ja auttavat havaitsemaan erilaisia vaihtoehtoisia toiminnan tapoja. Toiminta ei myöskään halvaannu, koska työntekijät eivät pelkää kasvojensa menettämistä toisten edessä. (Niemi-Kaija 2014.)

Organisaatioiden henkistä omaisuutta kuvaavia sanoja ovat sen ohella ja rinnalla esimerkiksi aineeton pääoma, osaamispääoma, tietopääoma, intellektuaalinen pääoma tai emotionaalinen pääoma. Aineettomien resurssien laadun, määrän ja erikoistumisasteen ajatellaan selittävän organisaatioiden vaihtelevaa kykyä hyödyntää aineellisia resursseja kuten rahaa, teknologiaa ja tuotantovälineitä. Käytännössä tällä tarkoitetaan, että esimerkiksi edistyksestä teknologiasta ei ole yritykselle hyötyä, jos henkilöstö ei osaa käyttää sitä tai heitä ei saada motivoitua sen käyttöönottamiseen. (Larjovuori ym. 2015.) Suomi sijoittui häntäpäähän vuonna 2015 tehdyssä yhdysvaltalaisutkimuksessa, jossa asetettiin 50 maata paremmuusjärjestykseen sen mukaan, kuinka hyvin ne pystyvät pärjäämään digitaalisuutta hyödyntävässä kilpailussa (Chakravorti, Tunnard & Shankar Chaturvedi 2015). Digitaalisuutta hyödyntävä strateginen oppiminen on edellytyksiinsä nähden lapsenkengissä.

Muutoksen vauhdittaminen

Organisaatiokulttuurilla on vahva vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen, suorituskykyyn sekä siihen, miten tyytyväisiä työntekijät ovat itseensä organisaatiossa ja mikä on henkilöstön syy parantaa tuottavuutta. Organisaatiokulttuurilla on positiivinen ja merkittävä yhteys myös henkilöstön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen sekä kehittymiseen, jotka ovat organisaation suorituskyvyn perusta. Jos kulttuuri on positiivinen, se parantaa sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja vähentää pysähtyneisyyttä. Silloin suorituskyky kasvaa. Lisäksi innovatiiviset organisaatiokulttuurit korreloivat positiivisesti henkilökohtaiseen saavutukseen. Henkilökunta kokee työpaikan dynaamisemmaksi ja yrittäjämäinen rooli tuo suuremman tyydytyksen tunteen. (Habib, Aslam, Hussain, Yasmeen & Ibrahim, 2014; Belias & Koustelios 2014.)

Parhaiden kykyjen houkuttelu oman yrityksen palvelukseen ei riitä, jos rakenteet ja toimintatavat eivät tue kehittymistä ja onnistumista. Organisaation rakenteilla, käytännöillä ja abstraktimmilla organisatorisilla ja yhteisöllisillä resursseilla (esim. työpaikan ilmapiirillä ja yrityskulttuurilla) on keskeinen merkitys sekä inhimillisen pääoman hyödyntämisen että kehittymisen kannalta. (Larjovuori ym. 2014). Vahva organisaatiokulttuuri helpottaa uusia tulokkaita mukautumaan kulttuuriin, mikä lisää kilpailuetua. Vahvassa organisaatiokulttuurissa toiminnan periaatteet on yhteisesti ymmärretty. Organisaatiossa pitää olla joustava kulttuuri ja ylimmän johdon pitää käyttää hajautettuja menetelmiä, jotta työntekijöillä kaikilla tasoilla on valtuudet tehdä päätöksiä. Jokaisella työntekijällä pitää olla myös suora yhteys ylimpään johtoon. Tämä vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työtyytyväisyyteen ja suorituskykyyn, mikä lisää organisaation tuottavuutta. Työntekijöiden tiimimäinen yhteistyö lisää myös työntekijöiden työtyytyväisyyttä. (Habib ym. 2014; Belias ym. 2014.)

Digitaalisuus tarjoaa tähän mahdollisuuksia. Digitaalisten yhteistyöprosessien kautta koko organisaatio pystyy olemaan mukana organisaatio-
tasoisissa strategisissa keskusteluissa. Silloin organisaatiossa oleva pääoma, kaikkien osaaminen ja viisaus ovat käytössä. Johto tietää reaaliajassa, mitä organisaatiossa tapahtuu ja kykenee nopeasti vaikuttamaan oikeisiin asioihin. Myös yksilöt pystyvät hahmottamaan paremmin uutta kokonaisuutta ja omaa rooliaan siinä. Näin sitoutumisesta tulee helpompaa.

Lopuksi

Kun mietimme, mikä vaikutus työkultuurilla on kannattavuuteen, meidän pitää ymmärtää, miksi organisaatiokulttuurilla on merkitystä. Henkilöstöä pidetään yrityksen voimavarana ja osaamista ydinkyvykkyutenä. Strategisella kulttuurin rakentamisella näitä voimavaroja ja ydinkyvykkyksiä voidaan johtaa mahdollisimman tuloksellisesti. Henkilöstön kehittäminen ei voi toimia enää liiketoiminnasta erillisenä tukitoimintona, vaan saumattomassa yhteistyössä yrityksen johdon kanssa.


Meidän on pyrittävä reaktiivisesta organisaation kehittämisestä strategiseen kulttuurin rakentamiseen. Kustannuspaineiden kasvaessa johto pohtii kuitenkin organisaation toimintakulttuurin kehittämiseen panostamisen oikeutusta. Kaikkien yrityksen toimintojen tapaan myös kulttuurin rakentamisen pitäisi pystyä osoittamaan tuottavansa lisäarvoa yrityksen liiketoiminnalle. Edellä kuvattujen tutkimusten kautta strateginen kulttuurin rakentaminen luo hyvinvoinnin, toiminnan laadun, suoritusasteen, uudistumiskyvyn ja tuottavuuden kautta kilpailuetua ja sitä kautta vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuuden ja kannattavuuden kasvuun. Osallistava strategiaprosessi ei tarvitse myöskään erillistä jalkautusta, joka tekee siitä ketterän ja yhteisesti ymmärretyn.

Innostavassa ja tuottavassa työkultuurissa työntekijöillä on kyky kohdata erilaiset ihmiset ja näkökulmat, kyky ottaa puheeksi ja puhua vaikeista asioista sekä kyky löytää yhteisiä merkityksiä ja uusia innostavia ratkaisuja yhdessä muiden kanssa. Historiallisesti tarkasteltuna Suomessa on tehty innovaatioita eniten juuri vaikeina aikoina. Teknologisia työympäristöjä hyödyntäen innovaatioiden tekeminen on nyt helpompaa kuin ennen. Parhaimmillaan unelmien työkultuuri mahdollistaa tässä ajassa ihmisille hyvän elämän ja organisaatioille uuden työn syntymisen.

Jokainen ihminen vaikuttaa kulttuuriin ja rakentaa sitä joka hetki, tilanne tilanteelta. Organisaatiotasolla sitä rakennetaan kohtaamisissa, strategisissa pysähdyksissä kuten kokouksissa, käytäväkeskusteluissa ja kahvi-hetkissä. Kaikki, mitä teemme, on organisaation tavoitteen ja strategian toteuttamista. Kun tunnistamme tämän, voimme yhdessä edistää tuottavuutta tukevalla työkultuurilla kannattavuutta ja rakentaa siitä strategisen menestystekijän – yhdessä.

”Viisaus ei löydy pysyvyydestä eikä muutoksesta, vaan niiden välisestä vuoropuhelusta.”

Octavio Paz



Arvot ja
yrittöskulttuurin
muotoilu

7

Orgaaninen muutos
vaatii pitkäjänteisyyttä

■ Yksittäisten työntekijöiden arvomaailma, lahjakkuus ja tietotaidot luovat edellä esitetyssä järjestyksessä perustan vahvalle yrityskulttuurille. Tässä järjestyksessä siksi, että

1. loppujen lopuksi taidot kuten uuden kielen oppiminen tai sijoitustoiminnan mallintaminen ovat helpoimmat oppia ja toisaalta opettaa
2. kyvykkyydet kuten luovuus, taiteellisuus tai looginen päättely ovat geneettisesti perittyjä, mutta niitä voidaan kehittää jonkin verran; sen sijaan
3. arvot ovat pysyviä.

Arvot ovat kriittisessä roolissa, sillä yrityskulttuuri sisältää ennen kaikkea organisaation työntekijöiden yhteisesti jakamia tavoitteita, yhteisiä kokemuksia ja tapoja ymmärtää maailmaa, jotka paitsi vaikuttavat sisäiseen toimintaan, välittyvät myös yrityksen ulkopuolelle erilaisissa vuorovaikutustilanteissa yhteistyökumppanien, yhteiskunnan ja ennen kaikkea asiakkaiden kanssa. Ne konkretisoituvat siinä, miten organisaatio harjoittaa liiketoimintaa ja kohtelee asiakkaita ja laajempaa yhteisöä. Ne ilmenevät myös markkinoinnin käytännössä sekä tuotteiden ja palvelujen luonteessa. Ne voi tunnistaa siitä, miten päätöksiä tehdään sekä siitä millainen vapaus ja vastuu työntekijöillä on suhteessa päätöksentekoon ja uusien ideoiden kehittämiseen. Myös tavat sitouttaa työntekijöitä ja yrityksen avoimuus sisäisessä informaation jakamisessa ovat olennaisia yrityskulttuurin ja arvojen ilmentymismuotoja.

Pekka Puustinen

7

Orgaaninen muutos vaatii pitkäjänteisyyttä

Tuija Koskimäki ja Pirkko Jokinen

■ Sibeliuksen ensimmäinen sinfonia etenee 12 eri vaiheen kautta: ensin hitaasti etenevä, hakeva ajatus, seuraavaksi laskeutuminen lähes epätoivon syövereihin ja tummiin vesiin, kunnes pikkuhiljaa tapahtuu oivalluksia ja saavutetaan onnistumisen tunteita. Organisaatiokulttuuri muuttuu ja rakentuu vaiheittain orgaanisen eli luonnonmukaisen muutoksen kautta, samaan tapaan kuin Sibeliuksen ensimmäinen sinfonia. Muutokselle ja ihmisten sopeutumiselle tulee antaa aikaa.

Yrityksessä rakennemuutos puolestaan tapahtuu nopeammassa syklissä. Onnistuakseen rakennemuutos vaatii yleensä orgaanisen muutoksen tuekseen. Yritysosot ja kumppanisuhteet ovat hyvä esimerkki tästä. Orgaanisen muutoksen ja rakennemuutoksen välillä on valtava ero, ja niiden johtamisessa tulee olla erilaiset mekanismit. Tässä kirjoituksessa avaamme orgaanisen muutoksen merkitystä eri näkökulmista: vaikutukset asiakaskokemukseen, työntekijäkokemukseen ja sidosryhmiin.

Esimerkki: Yrityksessä tehtiin strateginen päätös, jonka mukaan omassa käytössä olevia tiloja vuokrataan kumppaneille, jotka tuottavat niitä palveluita, joita yritys itsekin on aiemmin tuottanut. Yritys jätti kuitenkin tiettyjä liiketoimintoja itselleen. Tämä oli yrityksen kannalta iso rakennemuutos. Yrityksen hallitus ja johto viesti uudesta strategiasta ja onnistuneesta uudesta toimintamallista. Yrityksen sisällä kuitenkin tuntui kiehuvan. Henkilöstön puheissa kuului: ”nuo toiset, ei kuulu meille, se on tuon yritys B:n asia, ei meidän, ne ovat vain vuokralla täällä”

Rakennemuutos tarvitsee tuekseen orgaanisen muutoksen, jotta strategiset päätökset ja toimenpiteet onnistuvat myös organisaatiokulttuurin tasolla. Asiakkaan näkökulmasta tilanne on vähintäänkin hämmentävä. Asiakas hakee yrityksestä ratkaisua tarpeeseensa ja odottaa saavansa kokonaisvaltaista palvelua, olipa hän minkä tahansa palveluntarjoajan luona. Mikäli orgaaniseen muutokseen ei panosteta, on vaarana, että saman ka-

ton alla toimivat yritykset menettävät asiakkaitaan yhteisen organisaatio-
kulttuurin puuttumisen vuoksi, mikä taas heijastuu suoraan työntekijäko-
kemuksesta asiakaskokemukseen. Luonnonmukainen, orgaaninen muutos
tapahtuu asenteiden, oivallusten, oppimisen ja yhdessä tekemisen kautta.
Se heijastuu suoraan yrityksen asiakastytyväisyyteen, kasvuun ja tuloske-
hitykseen.

Kolme keskeistä asiaa yrityksen toiminnan kehittymisen kannalta ovat

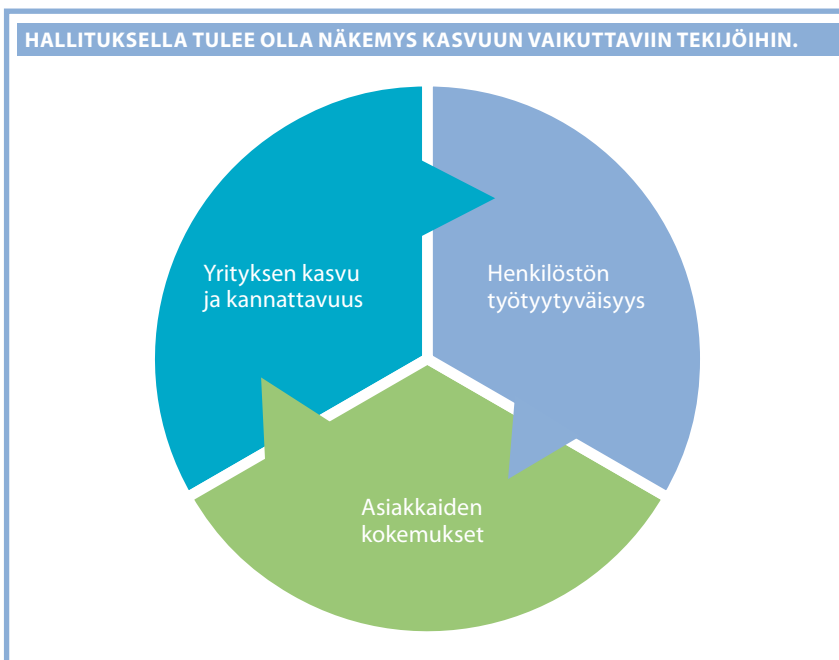
1. kokonaiskulttuuri
2. uudet toimintatavat
3. innovaatiot.

Muutos, asenne, kokeilukulttuuri ja rohkeus myös yksilötasolla siivittävät
kehittymistä käytännössä.

Yritysten hallituksissa ei panosteta tarpeeksi työntekijän arvoon

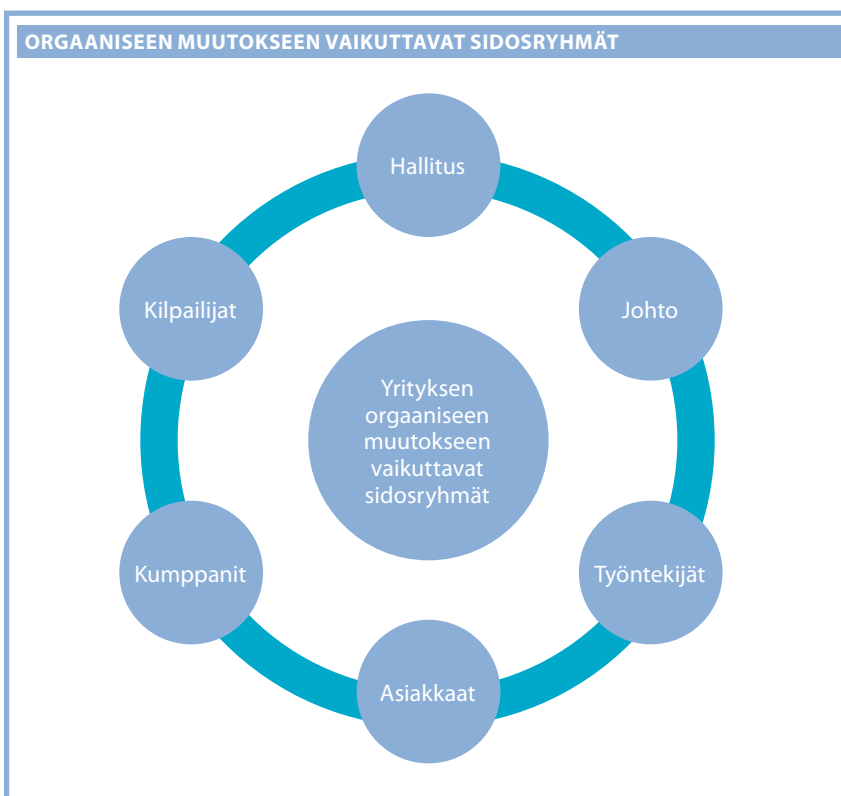
”Työntekijän arvoa, osana yrityksen menestystä, ei voi olla
korostamatta liikaa. Työntekijän tyytyväisyys heijastuu suoraan
asiakkaille ja myyntiin. Hallituksen tehtäviin kuuluu johdon ja
henkilöstön innostaminen ja palkitseminen.” (Lainema 2006.)

Toimintaympäristössä, kilpailukentässä ja asiakaskäyttäytymisessä tapah-
tuvat muutokset toimivat syötteinä yritysten liiketoiminnan jatkuvalle
kehittymiselle ja muutokselle. Yrityksen kilpailukykyä eivät edistä vain
uudet tuotteet ja palvelut tai uuden liiketoiminnan rakentaminen. Kil-
pailukyky luodaan myös työntekijäkokemuksella, joka heijastuu suoraan
asiakaskokemukseen. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Hallituksella tulee olla näkemys kasvuun vaikuttaviin teijöihin.

Kuinka sitten viedä muutokset käytäntöön niin, että koko organisaatio sitoutuu ja muutoksen vaikutukset heijastuvat positiivisesti asiakaskokemukseen? Kyse on pitkäjänteisestä työstä, johon yrityksen hallituksella tulee olla jatkuva näkymä. Tällä hetkellä tilanne on huolestuttava: vain 10% Customer Advocates on Board -tutkimukseen vastanneista hallituksissa työskentelevistä ilmaisi, että hallituksessa arvioidaan strategiaa asiakaskokemuksen näkökulmasta. 82% vastaajista totesi, ettei hallituksen kokoukseen tuoteta riittävästi tilannekatsauksia asiakaskokemuksen kehityksestä. Vain 9% kertoi, että tehtyjen strategisten päätösten vaikutusta asiakaskokemukseen seurataan riittävästi. (Customer Advocates on Board 2015.)



Kuvio 2. Orgaaniseen muutokseen vaikuttavat sidosryhmät.

Yrityksen hallituksen tehtävänä on tarvittaessa suunnata uudelleen yrityksen strategiaa kasvun aikaansaamiseksi, kilpailuaseman vahvistamiseksi sekä erilaisten muutos- ja kriisitilanteiden hallitsemiseksi. Hallituksella tulee olla näkymä kaikkiin yrityksen sidosryhmiin (kuva 2), joihin päätökset vaikuttavat ja jotka tulee huomioida muutoksessa. Hallituksen tehtävänä on varmistaa, että yrityksessä on tarvittavat resurssit sekä johtaa että viedä käytäntöön muutoksesta aiheutuvat toimenpiteet. Hallitus varmistaa strategisten päätösten toteutumista asettamalla selkeät tavoitteet, seuraamalla niiden saavuttamista sekä innostamalla ja kannustamalla hyviin suorituksiin. Hyvistä tuloksista hallitus palkitsee työntekijöitä ja johtoa.

Kumppanit muistettava ja asiakkaat nostettava keskiöön

Hallituksen on oltava herkkänä yrityksen kumppanien toimintaan liittyen. Hyvä kumppanuus tuo lisää asiakkaita ja tehostaa liiketoimintaa. Huono kumppanisuhde voi pahimmillaan tuhota asiakassuhteita. Yrityksen kumppanilla on oltava yhteinen ymmärrys toiminnan laadusta, asiakaskokemuksesta ja yhteisistä tavoitteista. Läpinäkyvä yhteistoiminta ja avoin viestintä sitouttavat osapuolia. Hyvä kumppanuus luo mahdollisuuksia tuottaa uusia, innovatiivisia ratkaisuja markkinoille jopa kilpailijoita nopeammin.

Esimerkki: Yritys X:n tuotteiden myynti on ulkoistettu kumppaneiden myyntikanaviin. Asiakkaan kysymyksiin tuotteista ja niihin kuuluvista lisäelementeistä ei myyntikanavassa osattu vastata. Asiakas sai tyytyä myyjän antamiin vastauksiin: ”En tiedä, en ole saanut informaatiota, katso netistä, ei ole aikaa perehtyä.”

Asiakkaat ovat valmiita suosittelemaan, sitoutumaan ja olemaan uskollisia yritykselle, jos kokevat, että yritys sen ansaitsee. Hyvä asiakaskokemus saa asiakkaan pysymään ja ostamaan aina uudelleen yrityksen tuotteita ja palveluita.

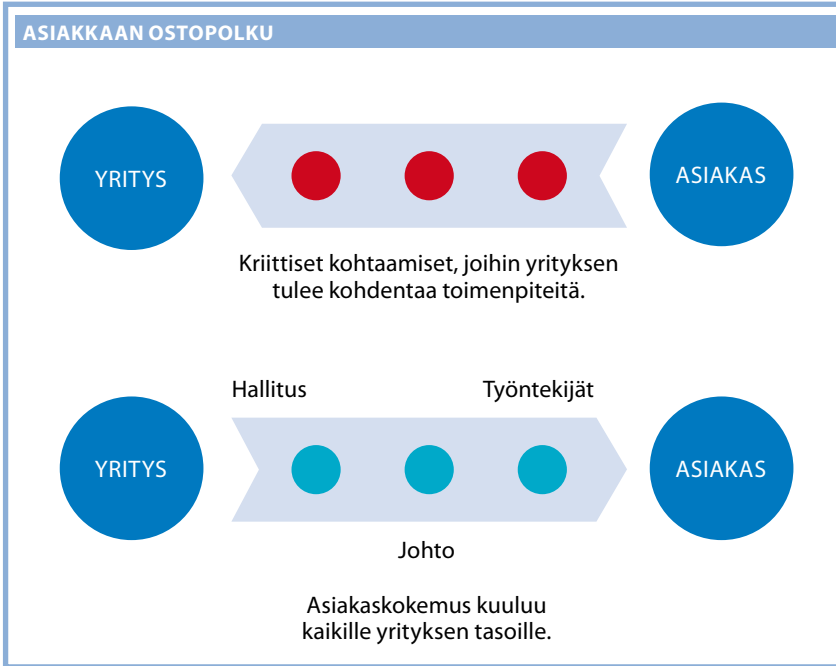
Esimerkki: Asiakas meni ostamaan rakenteilla olevaan vapaa-ajan huvilaan takkaa ja tarvittavia lisävälineitä. Asiakkaan viikot olivat kiireiset ja työntäyteiset, joten lauantai oli hänelle paras päivä tehdä tarvittavia hankintoja. Takan tilaus tai ostaminen ei kuitenkaan onnistunut. Syyinä oli myyjälle kiireinen päivä: ”Nyt ei ole aikaa paneutua sinun tarpeisiisi, tule viikolla uudelleen, kun on hiljaisempaa.” Kilpailijalla oli aikaa asiakkaalle.

Asiakkaiden menetys liittyy usein huonoon asiakaskokemukseen tai kilpailijan tarjoamiin parempiin ratkaisuihin. Yrityksen kannattaa kysyä, tukeeko sen strategia asiakkaiden tavoitteiden saavuttamista.

Muutos onnistuu vain panostamalla siihen

Muutos on orgaaninen prosessi, se on uuden oppimista erehdysten ja onnistumisten kautta. Työntekijöiden sitoutuminen ja asenne ratkaisevat onnistuneen muutoksen. Orgaaniselle muutokselle on annettava aikaa ja yksilöille on pystyttävä antamaan vastauksia heidän esittämiin kysymyksiin. McKinsey Quarterly -raportissa todetaan, että jopa 70 % muutoksista epäonnistuu tai ei saavuta haluttua käyttäytymisen, ajattelutavan tai

kulttuurin muutosta (Jordan 2016). Miksi näin on? Yrityksen orgaaninen muutos vaatii pitkäjänteisyyttä, sillä uudet taidot, tapa tehdä asioita uudella tavalla, rakennemuutoksen kautta tulevien toimintojen oppiminen sekä asenne kasvavat orgaanisesti.



Kuvio 3. Hallituksella tulee olla näkömä asiakaskäyttäytymisen muutokseen ja tehdä strategisista päätöksiä mm. asiakkaan ostopolkuun liittyen.

Orgaanisella muutoksella ei ole alkua eikä loppua. Se on jatkuvaa hienosäätöä ja mukautumista ympäröivään maailmaan. Muutokset toimintaympäristössä ja asiakkaiden käyttäytymisessä, vaikkapa digitaalisuuden tuomien mahdollisuuksien kautta, vaativat yritystä kehittämään omaa toimintaansa vastaavasti. Ihmiset arvostavat sitä, että heidät otetaan mukaan muutoksen tekemiseen sen sijaan, että muutos tulee pakotettuna. Yksilöitä ohjaavat tarve ja halu säilyttää harmonia tai sopeutua paremmin ympäristöön. Mukautuminen on palkitsevaa ja se vetää luonnostaan puoleensa. Yksilöt ohjaavat itse muutosta sen sijaan, että sitä ohjattaisiin ulkopuolelta. Uusia tapoja toimia löytyy havainnoimalla ja kokeilemalla ja uudet taidot kasvavat orgaanisesti. Kun ratkaistaan oikeita ongelmia, tiimit ja yksilöt menestyvät paremmin ja arvontunne nousee.

Jotta yrityksen orgaaninen muutos on pitkäjänteistä ja jatkuvaa, tulee hallituksen seurata, millaisia vaikutuksia strategian toteuttamisella on


tulokseen ja asiakaskokemukseen. Syntyykö win-win tilanne, jossa sekä yritys että asiakkaat saavuttavat tavoitteensa?

Asiakkaita pidetään itsestäänselvytenä

Suomalaisten yrityspäätäjien B2B-asiakkuuskokemustutkimuksessa vain 35 % vastanneista kertoi, että asiakas ja asiakkuus ovat tietoa sisältävä käsite ja tiedonkeruun ja analyysin kohde (Inspiratio Oy 2015). Asiakasta pidetään niin itsestäänselvytenä, ettei heidän kokemuksiaan tai käyttäytymisensä muutosta joko haluta kerätä ja analysoida tai yrityksessä ei ole kykyä tai resursseja tehdä sitä. Yrityksellä on omat selkeät strategiansa ja tavoitteensa. Kysymys kuuluukin, tunteeeko yritys asiakkaansa tavoitteet, toimintatavat, valintakriteerit, ostoprosessin, arvot ja vaihtoehtoiset hankintakanavat asiakkaan näkökulmasta yrityksestä mitenkään riippumatta.

Asiakastyytyväisyystutkimukset antavat kuvan tähänastisesta tyytyväisyydestä. Niiden avulla yritys ei pysty kuitenkaan ennakoimaan asiakkaan tulevaa käyttäytymistä ja reagoimaan siihen riittävän ripeästi muokkaamalla omaa toimintaansa. Panostetaanko oikeisiin asiakasryhmiin ja tiedetäänkö mistä ja miten löydetään lisää asiakkaita? Usein yrityksellä on tietoa ja dataa asiakkaista. Kriittistä on kyky muuntaa tiedot toimenpiteiksi, joilla kasvattaa asiakasymmärrystä ja erottua kilpailijoista niin, että toimenpiteet tukevat yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista. Asiakkaiden täytyy tuntea, että heistä ollaan kiinnostuneita, heitä arvostetaan ja heihin panostetaan ostopolun kaikissa vaiheissa, jotta asiakaskokemus olisi palkitseva. Päätöksenteossa yksilön tunnetason motiivit ovat ratkaisevia, vaikkakin niitä argumentoidaan rationaalisilla syillä.

Työntekijäkokemuksella on suora heijastevaikutus asiakaskokemukseen ja yrityksen tulokseen. Työntekijät ja johto sitoutuvat strategian toteuttamiseen: sitoutumalla, oikealla asenteella, uusia tapoja ja toimintoja oppimalla sekä ottamalla asiakas toiminnan keskiöön. Organisaatiot, joissa työntekijöitä arvostetaan, arvostavat asiakkaitaan sekä kasvavat ja tekevät tulosta. Asiakkaat eivät ole itsestäänselvyys, eivätkä he pidä yritystä itsestäänselvytenä. Heillä on valinnanvaraa.



*Päätöksenteko,
kyvykkyys tehdä
päätöksiä*

8

Sitä saat, mitä mittaat

■ ”Roskaa sisään, roskaa ulos” on tuttu lause jokaiselle akateemisessa maailmassa työskennelleelle. Jos analysoitava data on huonoa, ovat sitä myös siitä tehtävät johtopäätökset. Tiedolla johtaminen on noussut keskeiseksi yrityksen menestystekijäksi. Tietoa on valtavasti, mutta menestyvä yritys osaa a) jalostaa tiedosta ymmärrystä ja b) tehdä oikeita päätöksiä uuden ymmärryksen suhteen.

Esimerkiksi asiakaskokemuksen mittaaminen on relevanttia vain, jos se aidosti analysoidaan, analyysin perusteella tehdään päätöksiä toimenpiteistä ja seurataan, miten toimenpiteet vaikuttavat jatkuvasti mitattavaan asiakaskokemukseen. Tämä tiedon keräämisen, analysoinnin, toimenpiteiden ja uuden mittaamisen syklin tulisi olla mieluummin viikkoja kuin kuukausia kestävä. Valitettavan usein emme kuitenkaan puhu edes kuukausista, vaan tiedon kerääminen tehdään kerran vuodessa. Datan keruun systemaattisuuden lisäksi olennaista on datan laatu. Tyypillisesti esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittaus on vain suuntaa antava, ei kaiken kattava, mittari asiakaskokemuksesta. Itse asiassa asiakastyytyväisyysmittari (tyytyväinen–tyytymätön) ei ole kovinkaan informatiivinen, sillä se ei lopulta vastaa kriittisiin kysymyksiin kuten, mihin asiakas on tyytyväinen tai tyytymätön.

Tämä johtuu siitä, että asiakaskokemus on valtavan monen osatekijän summa. Otetaanpa esimerkki. Asioin joitain vuosia sitten pankissa. Vaivaa aiheutti neuvotteluajan löytäminen, sitten töiden järjestäminen tapaamisen mahdollistamiseksi. Varsinaiseen tapaamiseen pääseminen vaati autolla parkkeeraamisen ja kaksi varmistavaa puhelua. Paikalla ollessani palveluhenkilö palveli minua hienosti. Kiirehtiessäni autolle parkkimaksun päättyessä sain tekstiviestin: Asteikolla 1–7, miten tyytyväinen olit? Kysymys kuuluu, mitä minun pitäisi koko palvelukokemukseni, aina ajanvarauksesta parkkimaksun maksamiseen saakka, huomioiden vastata ja mitä vastaukseni asteikolla 1–7 kyseiselle yritykselle kertoo?

Pekka Puustinen

8

Sitä saat, mitä mittaat

Sari Vaajanen-Ärrälä

■ Tässä luvussa keskityn hallitustyöhön ja asiakaskokemukseen mittaamisen näkökulmasta. Haluan korostaa mittaamisen merkitystä hallitustyössä yleisesti ja sitä, että oleelliset mittarit on sidottava nimenomaan strategiaan. Näin ollen asiakokonaisuus kuuluu hallituksen agendalle.

Kerron omista kokemuksistani kumpuavista asioista, jotka liittyvät asiakkuuksien ja myynnin johtamiseen sekä asiakastutkimuksiin. Näiden parissa olen työskennellyt yrittäjänä ja kasvuyrittäjänä yhteensä 20 vuoden ajan. Viimeisen seitsemän vuoden ajan olen tehnyt työtä hallituksen puheenjohtajana sekä jäsenenä laaja-alaisesti eri toimialojen yrityksissä, jotka ovat erikokoisia, eri elinkaaren vaiheissa ja eri lailla omistettuja. Uskon näiden kokemosoppieni olevan hyödyksi hallitustyössä.

Käyn ensin läpi, *miksi* on tarpeen mitata, sen jälkeen pohdin *mitä* ja *miten* mitataan. Lopuksi teen johtopäätökset mittaamisesta kappaleessa *So what – kannattaako mitata?*

Miksi mitata?

Hallitus ajaa omistajien ja yrityksen etua. Yritys on olemassa asiakasta varten. Jos ei olisi asiakkaita, ei tarvittaisi työntekijöitä, tuotteita, prosesseja – saati hallitusta. Asiakaskokemukseen liittyvät tavoitteet ja niiden seuranta tulisi olla hallituksen agendalla. Asiakaskokemuksen johtaminen ja edelleen kehittäminen ovat sen sijaan johtoryhmän tehtäviä.

Ensin hallituksen on pohdittava oleelliset mittarit ja miten mittaaminen tapahtuu. Toimitusjohtaja raportoi hallitukselle tulokset sovitusti. Kun mittareista päätetään, ne on sidottava strategiaan eli tavoiteltaviin asioihin ja matkalla oleviin etappeihin. Mitattavat asiat eivät saa olla irrallisia tai niitä samoja vanhoja asioita, joita on vuosikausia kysytty asiakastyytyväisyyskyselyissä, siksi että ”pitää olla trenditietoa”. Trenditiedolla ei

tee mitään, jos mitataan väärää asiaa. Mittaamisen tulee elää ajan hermolla ja muuttua myös strategian päivitysten myötä.

Esimerkkinä mainittakoon yritys, joka haluaa olla ykkösbrändi alallaan. Tällöin tulee mitata brändiin liittyviä seikkoja suhteessa kilpailijoihin systemaattisesti jollain frekvenssillä, jolloin päästään näkemään oma kehitys suhteessa kilpailijoiden etenemiseen. Toinen esimerkki voisi olla yritys, joka haluaa olla laadukkain palveluntarjoaja alallaan. Tällöin voisi mitata mm. reklamaatioiden määrää ja niiden kehitystä. Lisäksi voisi mitata aikaa, joka kuluu reklamaatioihin reagoimiseen ja niiden hoitamiseen.

Hallituksella voi olla strategian toteutumisen seurannan lisäksi työn alla myös muutosprojekteja. Niihin voidaan kehittää erilliset mittarit, jotka varmistavat halutun lopputuloksen. Strategian toteutuksen seuranta on siis yksi syy asiakaskokemuksen mittaamiselle hallituksen näkökulmasta. Sen lisäksi hallituksen tehtäviin kuuluu valvonta – myös toimitusjohtajan. Hallitus kuulee jatkuvasti kokouksissaan toimitusjohtajan suulla raportointia yrityksen tilasta. Mutta asiakasmittauksen avulla hallitus saa ensikäden tietoa yrityksen ja sen henkilöstön onnistumisesta.

Mitä mitataan?

Hallitusta kiinnostavat asiakkaisiin liittyvät mittarit/seurannat jaan kolmeen kategoriaan:

1. Sisäiset analyysit
2. Ulkoiset kyselyt
3. Hallituslista

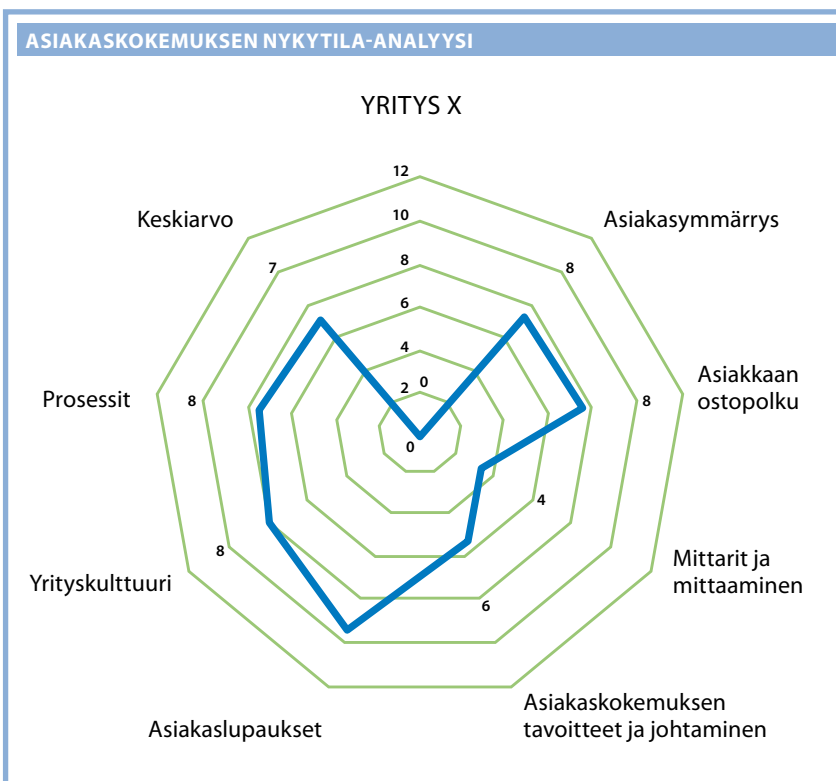
Käyn nämä kategoriat lyhyesti läpi taulukossa 1 ja annan joitain käytännön vinkkejä, mitä mittaaminen voisi niissä pitää sisällään.

SISÄISET ANALYYSIT / RAPORTIT	ULKOISET KYSELYT	HALLITUSLISTA
A. Johtoryhmän tekemä nykytila-analyysi asiakaskokemuksesta (ns. itsearviointi), jolloin	A. Nykyasiakkaat: esim. asiakaskokemus, asiakaslupauksen lunastus, asiakasarvo, uusien tuoteinnovaatioiden kysely, lisämyynnin mahdollisuudet.	Hallituslistassa kootaan yhdelle sivulle strategian mukaiset hallituksessa seurattavat asiat ja niiden kumulatiivinen status (suhteessa tavoitteeseen) jokaiseen hallituksen kokoukseen.
<ul style="list-style-type: none"> nähdään, onko johtoryhmällä yhtenäinen käsitys tulosten perusteella voidaan asettaa omat strategiset tavoitteet. 	B. Potentiaaliset asiakkaat: esim. uuden markkinan löytäminen, ostopotentiaalin selvittäminen, kilpailija-analyysi.	
B. Myynnin johdon raportointi: esim. tulevat asiakaskohtaukset kpl-määrä, per päivä, erikseen uusien asiakkaiden kohtaukset, lisämyynnit nykyasiakkaille.	C. Menetettyt asiakkaat: esim. miksi, mitä voidaan oppia ja kehittää. Parhaita oppimisen paikkoja ovat menetettyt asiakkaat, koska heiltä saa luotettavaa tietoa myös kilpailijoista.	
<ul style="list-style-type: none"> Toki myös mennyttä raportoidaan, mutta hallitusta kiinnostaa tulevaisuus. 	D. Muut: esim. asiakastarpeet, niiden muutokset, tuotekehitys, paneelit ym.	

Taulukko 1. Hallitustason mittarit.

TAVOITE 2018	TILANNE 6/2018 JÄLKEEN (KUMULAT.)
Liikevaihdon kasvu 30 %	36 %
Liikevoitto 10 %	9 %
Uusiasiakashankinta 190 000 €	189 578 €
Lisämyynti nykyasiakkaille 190 000 €	179 468 €
Uusiasiakashankinta / kohtaukset 10 per vko	Keskimäärin 7 / vko
Viennin kasvu 50 %	43 %
Saadut tarjouspyynnöt kotisivujen kautta 12	5
Asiakaskokemus vähintään 4,9	4,6 / 6
Ei asiakasmenetyksiä	1

Taulukko 2. Hallituslista esimerkkidatan kera.



Kuvio 1. Nykytila-analyysi (johtoryhmän tekemä itsearvio).

Miten mitataan?

Kun puhutaan asiakaskyselyistä, yksi kysely ei riitä. Pitää olla jokin kiinne-kohta, mihin tulosta verrataan, esimerkiksi:

1. Trendi: kehityksen suunta
 - nähdään, ovatko tehdyt toimenpiteet tehonneet
2. Asiakkaan antama tärkeys/odotustaso: kuinka olennainen asia on asiakkaan mielestä
 - resurssien allokointi oikein
 - ylilaatuun panostaminen syö resursseja turhaan, eikä tuota lisää asiakashyötyjä
 - kriittiset, asiakkaan arvostamat ja heikolla tasolla olevat asiat on saatava kuntoon
3. Kilpailijan arviointi: olemme hyviä, mutta onko kilpailija vielä parempi? Ei auta paukutella henkseleitä pelkän oman asiakaskyselyn tulosten perusteella.

- auttaa löytämään oman kilpailuedun ja sen edelleen kehittämisen tai sen puutteen
4. Oman henkilöstön/osastojen/paikkakuntien välinen keskinäinen tulosvertailu
 - positiivissävytteiset leikkimieliset kilpailut ja niistä palkitseminen
 - asiakastuloksia voidaan verrata toteutuneisiin talouslukuihin, ja kokemukseni myötä olen nähnyt, että hyvät asiakastulokset korreloivat hyvien talouslukujen kanssa ja vieläpä myös hyvän työtyytyväisyyden kanssa
 5. Itsearviointiin vertaaminen

Liikennevalot ovat yksinkertainen ja visuaalinen raportointitapa. Katseet kiinnittyvät punaisiin hälyttäviin kohtiin. Monesti kiinnitetään huomiota vain punaisiin heikkoihin tuloksiin, kun myös hyvät suoritukset voi huomioida ja niiden edelleen kehittäminen on monesti helpompaa ja halvempaa kuin ongelmakohtien poistaminen. Suosittelen, että mittaamista tehdään systemaattisesti ja pitkäjänteisesti, jotta saadaan aikaan tuloksia. Kaikkiin liiketoimintoihin löytyy sopivia kysely- ja mittaamistapoja, joihin en tässä kirjoituksessa paneudu.

So what – kannattaako mitata?

Jos mittauksen tuloksia ei millään tavalla hyödynnetä, ne ovat ajan- ja rahan haaskausta. Ennen kuin mittaamiseen ryhdytään, pitää päättää, kuinka tuloksia käytetään hyväksi yrityksen strategian toteuttamisessa.

Keep it simple! Toimeenpanoa ja tulosten hyödyntämistä helpottaa, kun käytetään yksinkertaista ja yksiselitteistä kysymysasetantaa ja mittaamistapaa. Jos kysytään sataa asiaa, tuloksena on liikaa kehitettäviä asioita, jolloin on vaikea keskittyä olennaiseen. Kun tietoa asiakaskokemuksesta kerätään jopa henkilö- ja myyjätasolla, saadaan tuloksia, jotka varmasti kiinnostavat myös työntekijää itseään. Tällöin vaikuttavuus on suurempi kuin yleisillä, yritystason tuloksilla. Eli mitä tarkemmalla tasolla mittaat, sitä parempi. Henkilötason tuloksia voidaan käyttää esimerkiksi yhtenä kehityskeskustelun aiheena ja oman osaamisen kehittämisen työkaluna. Tutkimustuloksista on vielä enemmän hyötyä, jos ne sidotaan osaksi tulospalkkausta.



*Kilpailuetu,
ei vain
kilpailukyky*

9

Hallitus ja
asiakkaan ääni

■ Erityisen hyvin menestyvät yritykset antavat asiakkaidensa vaikuttaa tarjoomaansa, tarjoavat erilaisia tuotteita tai palveluita kuin kilpailijansa sekä valjastavat henkilöstöjohtamisensa ja kaikki prosessinsa tukemaan kilpailuetua, joka syntyy yrityksen kilpailijoista erottuvan tarjooman kautta. Olennaista on, että koko organisaatio johtoa ja hallitusta myöten jakaa mentaalisesti saman näkemyksen siitä, millaisiin asioihin yrityksen kilpailuetu perustuu tänään ja mihin sen pitää perustua tulevaisuudessa. Kilpailuedun rakentaminen ei ole nopeaa. Yrityksestä riippumatta johdolla pitää olla malttia pysyä systemaattisesti suunnitelmassa. Vastaavasti hallituksella pitää olla paitsi kärsivällisyyttä myös uskoa menestykseen tähtäävään reseptiin, ja heidän tulee jakaa resepti yhdessä operatiivisen johdon kanssa. Yksi mielenkiintoinen esimerkki tästä on päivittäistavarakauppaketju Lidl:n matka Suomessa.

15 vuotta sitten Suomeen rantautuneen saksalaisen Lidl:n heikkoutena oli alkuvaiheessa suomalaisille tuntematon tuotevalikoima sekä saksalaisen halpakaupan maine. Sen vahvuutena Suomessa olivat kilpailukykyiset hinnat. Samaan aikaan kun Lidl kuunteli suomalaisia ja kehitti tarjoomaansa ja palveluaan suomalaisille sopivammaksi, se keskittyi kilpailuetuunsa eli hintaan. Alkuvaiheen mainonta keskittyi systemaattisesti puhtaasti hintaan. Seuraavassa vaiheessa Lidl alkoi humoristisilla mainoksillaan tehdä kilpailuhaitastaan eli halpakaupan maineestaan kilpailuetuutta. Vastamainonnan, ”en minä käy Lidlissä”, myötä Lidlissä käymisestä tuli ensin hyväksyttävää ja sittemmin trendikästä. Lidl:n kohdalla tarjooman hiominen ja kilpailuetuisuuteen tähtääminen ovat johtaneet hyviin tuloksiin. Kilpailuedun myötä Lidl on muiden muassa nimetty viime vuosina useasti arvokkaimmaksi brändiksi Suomessa.

Pekka Puustinen

9

Hallitus ja asiakkaan ääni

Hannu Saarijärvi

■ Asiakkaat määrittävät yrityksen olemassaolon oikeutuksen. Tämän vuoksi asiakasnäkökulma on hallitustyöskentelyn kriittinen lähtökohta, ja sitä konkretisoivat käytännöt pitäisi tuoda osaksi hyvää hallitustyöskentelyä. Asiakasnäkökulman tuominen yrityksen strategiseen päätöksentekoon on kuitenkin haastavaa, sillä sen käsitteistö ja mittaristo ovat osittain abstrakteja, vaikeasti määriteltäviä ja etäisiä tai mentaalimalleihin vaikeasti sovitettavia. Tämä ei kuitenkaan poissulje asiakasnäkökulman relevanssia. Yrityksen johdon ja hallituksen yksi keskeisimmistä tehtävistä on rakentaa jaettu ymmärrys asiakasnäkökulmasta, sen sisällöstä ja merkityksestä. Tämä luku tunnistaa ja erittelee hallitustyöskentelyn kannalta keskeisimpien asiakasnäkökulmaa konkretisoivien käsitteiden sisältöjä ja esittelee vaihtoehtoisia tapoja hyödyntää niitä osana hallitustyöskentelyä.

Asiakasnäkökulman työkalupakki

Yrityksen menestymistä voidaan tarkastella kolmen näkökulman kautta. Ensinnäkin, asiakastarpeet ja niiden muuttuminen ohjaavat yrityksen tarjoaman – sen tuotteiden ja palvelujen – kehittämistä (asiakasnäkökulma). Toiseksi, kilpaileva tarjonta luo vertailupohjan ja tilan erilaistumiselle (kilpailunäkökulma). Kolmanneksi, yrityksen oma tekeminen – osaaminen, prosessit, tietojärjestelmät, johtaminen, kulttuuri – määrittävät kykyä vastata asiakastarpeisiin ja menestyä kilpailuilla markkinoilla (yritysnäkökulma). Siinä missä yritys- ja kilpailunäkökulmat ovat usein vahvasti läsnä hallitustyöskentelyssä, asiakasnäkökulma jää helposti vähäiselle huomiolle tai yksittäisen asiakastytyväisyysraportoinnin tasolle.

Asiakasnäkökulman puute on paradoksi, sillä juurikin asiakasnäkökulma määrittää yrityksen olemassaolon edellytyksiä. Asiakasnäkökulman krooninen vaje heijastuu myös suomalaisessa talouspoliittisessa keskustelussa, jota dominoi helposti makrotaloustieteellinen käsitteistö ja retori-

set oikopolut. ”Viennin vetämään saamisen”, ”työpaikkojen luomisen” tai ”tuottavuuden kasvun” sijaan huomio pitäisi kohdistaa taloudellisen toimeliaisuuden alkujuureen: asiakastarpeisiin ja niiden syvälliseen ymmärtämiseen. Bruttokansantuotettakin määrittää pitkällä aikavälillä lopulta kansallinen kykyimme vastata muuttuviin kansallisiin ja kansainvälisiin asiakastarpeisiin.

Viimeisten vuosikymmenien aikana liiketaloustieteissä on luotu erilaisia käsitteitä kuvaamaan asiakasnäkökulmaa ja sitomaan sitä paremmin yritysten päätöksentekoon. *Asiakasorientaatio, asiakassuhde, asiakaslähtöisyys, asiakaspolku, asiakasymmärrys* ovat esimerkkejä käsitteistä, joilla asiakasta on pyritty nostamaan liiketoiminnan keskiöön. 2010-luvulla kolme käsitettä – *asiakasarvo, asiakaskokemus* ja *asiakaslupaus* – ovat nousseet laajasti siteeratuiksi ja sovelletuksi käsitteiksi sekä johtamisen työkaluiksi. Nämä käsitteet korostavat erityisesti asiakasnäkökulman strategista relevanssia, minkä vuoksi ne soveltuvat myös osaksi hallitustyöskentelyä.

Ensinnäkin, *asiakasarvo* on yritystoiminnan keskeinen tavoite, sillä tutkimusten mukaan se selittää yrityksen menestymisen kannalta keskeisiä mittareita: asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta ja asiakkaiden suosittelua. Mitä enemmän asiakkaat kokevat arvoa, sitä tyytyväisempiä he ovat yrityksen tarjoamaan, sitä todennäköisemmin he pysyvät asiakkaana myös tulevaisuudessa ja sitä halukkaampia he ovat kertomaan yrityksen tarjoamasta myönteisiä asioita muille. Tämä monissa tutkimuksissa todennettu kausaliteetti kytkee asiakasarvon relevanssin yksiselitteisesti sekä johdon että hallituksen agendalle.

Käsitelmäritelmällisesti asiakasarvo on kuluttajan subjektiivinen, aika-, paikka- ja tilannesidonnainen arvio saamistaan hyödyistä ja kokemistaan uhrauksista. Hyötyjä voivat olla esimerkiksi asioinnin vaivattomuus, mielekäs brändi, erinomainen laatu tai elämyksellinen ostokokemus. Uhrauksia voivat olla esimerkiksi ostamiseen käytetty aika ja vaiva, kallis hinta tai työkeä asiakaspalvelu. Asiakasarvoa voidaan luoda lisäämällä asiakkaalle merkityksellisiä hyötyjä ja vähentämällä uhrauksia. Lisäksi on tärkeää tunnistaa, *millaista* arvoa ollaan luomassa: onko kyse taloudellisesta arvosta (fokus halvassa hinnassa, säästöissä, tarjouksissa), toiminnallisesta arvosta (fokus vaivattomuudessa, helppoudessa, ajan ja vaivan säästämisessä), emotionaalisesta arvossa (fokus elämyksessä, mielihyvässä, tunteissa) vai symbolisesta arvosta (status, positiiviset merkitykset) (Rintamäki, Kuusela, & Mitronen 2007; Rintamäki 2016). Hallitustyöskentelyssä kes-

keisiä asiakasnäkökulman lähtökohtia on ymmärtää, millaista asiakasarvoa yritys pyrkii asiakkailleen tuottamaan.

Toiseksi, *asiakaskokemus* laajentaa huomiota yrityksen tuotteista ja palveluista asiakkaan kokemaan laajempaan ja kokonaisvaltaiseen kokemukseen, joka kehittyy kaikissa yrityksen ja asiakkaan välisissä vuorovaikutustilanteissa. Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros ja Schlesinger (2009) korostavat asiakaskokemuksen kognitiivista, affektiiivista, emotionaalista ja fyysistä ulottuvuutta: asiakaskokemus ei muodostu pelkästään tuotteiden ja palvelujen kuluttamisesta, vaan se kumuloituu ajan kuluessa ja siihen vaikuttaa ostoprosessin kaikki vaiheet.

Hallitustyöskentelyn näkökulmasta asiakaskokemus on orientaatio: tapa arvioida yrityksen tarjoomaa kokonaisvaltaisesti asiakkaan näkökulmasta. Asiakaskokemus on peili, jota vasten yrityksen kilpailukeinot heijastetaan. Hallituksen tulee arvioida, kuinka valitut kilpailukeinot lopulta realisoituvat asiakaskokemukseen, sillä vain se lopulta määrittää, kuinka onnistuneita kilpailukeinovalinnat ovat. Asiakaskokemuksen johtamisessa huomio kiinnittyy herkästi kaikkien kilpailukeinojen samanarvoiseen kehittämiseen. Kilpailukeinot eivät kuitenkaan välity asiakaskokemukseen suoraviivaisesti. Johdolla ja hallituksella on tärkeää olla kirkkaana mielessä, mitkä kilpailukeinot vaikuttavat voimakkaimmin asiakaskokemuksen muodostumiseen (vrt. kuvio 1) ja mitkä kilpailukeinot heikoiten. Tämän ymmärryksen pitää näkyä johtamisessa, resurssien allokoinnissa ja investoinneissa.

Kolmanneksi, *asiakaslupaus* on yrityksen verbaalinen, tiivistetty kuvaus siitä arvosta, jota yritys pyrkii asiakkailleen luomaan (Anderson, Narus & van Rossum 2006). Asiakaslupauksen avulla yritys asemoi itsensä markkinoille ja erilaistaa itsensä muusta tarjonnasta. Asiakaslupaus tiivistää keskeisimmät hyödyt, joita yritys on asiakkaille tuottamassa. Lisäksi asiakaslupaus on keskeinen johtamisen työkalu: se kytkee yrityksen osaamisen ja prosessit asiakaslupauksen mukaisten hyötyjen tuottamiseen. Sen avulla voidaan osoittaa yrityksen tekemiselle suunta; millaista arvoa varten yrityksessä työskennellään. Asiakaslupaus määrittää yrityksen punaisen langan – se ohjaa yrityksen prosessi- ja osaamisvaatimuksia ja tavoitteita. Onkin tärkeää, että hallituksella on jaettu ja syvä ymmärrys asiakaslupauksen sisällöstä ja toimintalogiikasta.

Asiakasnäkökulman operationalisointi

Asiakasarvo, asiakaskokemus ja asiakaslupaus jäävät irrallisiksi sivuhuomioiksi, ellei niitä sidota yrityksen kilpailukeinovalintoihin. Kilpailukeinot operationalisoivat asiakasnäkökulmaa; ne välittävät yrityksen resursseja ja prosesseja asiakkaan kokemaksi arvoksi. Kauppaketjun valikoima, teollisuusyrityksen toimitusvarmuus, teleoperaattorien nopea asiakaspalvelu, kuluttajatuotteita valmistavan yrityksen brändi tai teollisen palveluyrityksen asiantuntijuus ovat niitä kilpailemisen keinoja, joilla yritykset sekä luovat asiakkailleen arvoa – vähentävät asiakkaan kokemia uhrauksiaan ja lisäävät hyötyjä – että erilaistuvat kilpailusta. Jotta kilpailukeinot ovat relevantteja, asiakkaalle merkityksellisiä ja kilpailusta erottavia, yrityksen tulee ymmärtää asiakasarvon muodostumisen logiikka: mitkä asiat luovat asiakkaalle arvoa, ja millaisilla kilpailukeinovalinnoilla voidaan asiakasarvoa luoda.

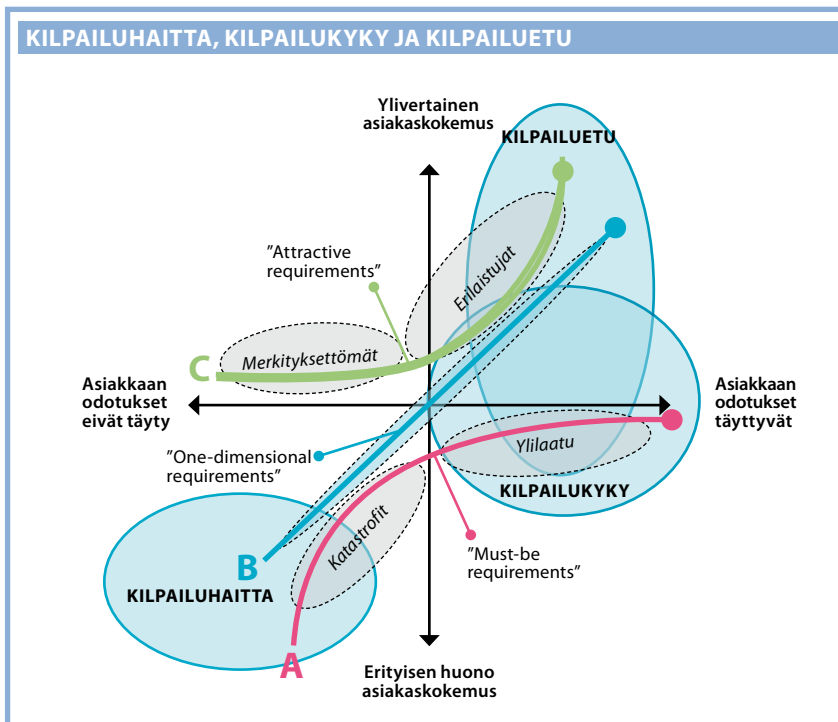
Valitut kilpailukeinot voivat tuottaa yritykselle kilpailuhaittaa, kilpailukykyä tai kilpailuetua. *Kilpailuhaittaa* muodostuu niistä tekijöistä, jotka eivät ole riittävän hyvällä tasolla. Esimerkiksi ravintolan toistuva työkeä ja välinpitämätön asiakaspalvelu voi aiheuttaa sellaista *kilpailuhaittaa*, minä seurauksesta ravintola ei lopulta pääse niiden ravintoloiden joukkoon, joiden välillä kuluttajat lopulta valintaa tekevät. *Kilpailukyky* viittaa tekijöihin, jotka yrityksellä ovat kilpailun edellyttämällä tasolla. Näitä voivat olla esimerkiksi päivittäistavarakaupan valikoima, siisteys tai aukioloajat. Nämä kilpailukeinot luovat yritykselle kilpailukykyä, mutta eivät välttämättä kokonaan erilaista sitä kilpailusta. *Kilpailuetu* viittaa vastaavasti niihin tekijöihin, joiden avulla yritys on tietoisesti kilpailijoitaan parempi ja pystyy luomaan *kilpailuetua*.

Yritysten välisessä kilpailussa on lopulta kyse kilpailuhaitta-, kilpailukyky- ja kilpailuetutekijöiden vuorovaikutuksesta, jonka määrittävät asiakas ja kilpailu. Näiden tekijöiden jatkuva ja realistinen arviointi on yrityksen hallituksen keskeinen käytäntö.

Asiakasnäkökulman johtaminen

Japanilainen professori Noriako Kano loi 1980-luvulla mallin, jonka mukaan tuotteiden ja palvelujen ominaisuudet vaikuttavat eri voimakkuudella asiakastyytyväisyyteen (Kano, Nobuhiku, Fumio & Tsuji 1984). Hänen esittelemänsä mallin mukaan ominaisuudet voitiin jakaa kol-

meen eri ryhmään (kuvio 1): a) ominaisuuksiin, joiden huono laatu tai puuttuminen vaikuttaa erittäin negatiivisesti asiakastyytyvyyteen (ns. ”must-be-requirements”, esim. hotellihuoneen siisteys), b) ominaisuuksiin, joiden parantaminen välittyy suoraan asiakastyytyvyyteen (ns. ”one-dimensional requirements”, esim. hinta, valikoima, brändi) ja c) ominaisuuksiin, joiden puuttuminen ei vaikuta negatiivisesti asiakastyytyvyyteen, mutta joiden laadukas toteutus vaikuttaa erittäin positiivisesti asiakastyytyvyyteen (ns. ”attractive requirements”, esim. poikkeuksellisen hyvä asiakaspalvelu).



Kuvio 1. Kilpailuhaitta, kilpailukyky ja kilpailuetu (mukaillen Kano ym. 1984).

Kano-malli luo asiakasnäkökulmalle viitekehyksen, jota voidaan hyödyntää myös hallitustyössä. Ensinnäkin, a-tyypin kilpailukeinoja on pakko kehittää riittävälle tasolle, sillä muutoin ne aiheuttavat erittäin negatiivisia asiakaskokemuksia. Riittävä taso riittää, yli-investoinnit näihin kilpailukeinoihin aiheuttaa vain turhia kustannuksia, sillä tietyn vaiheen jälkeen kilpailukeinojen parantaminen ei välity enää asiakaskokemuksen myönteiseen kehittämiseen. Ylilaatu on huonoa johtamista.

Toiseksi, b-tyypin kilpailukeinot vaativat systemaattista kehittämistä, sillä ne määrittävät yleensä yrityksen kilpailukykyä. Vaikka nämäkään kilpailukeinot eivät välttämättä yksistään riitä muodostamaan kilpailuetua, niitä pitää herkeämättä ja väsymättömästi kehittää, sillä kilpailemisen kyky määrittyy markkinoilla jatkuvasti uudelleen. Kolmanneksi, c-tyypin kilpailukeinot edellyttävät näkemystä siitä, mitkä ovat niitä joskus hyvinkin pieniä – mutta asiakkaalle merkityksellisiä – asioita, jotka vaikuttavat merkittävästi asiakaskokemukseen parantumiseen. C-tyypin kilpailukeinojen toteuttamiseen pitää sitoutua ja panostaa riittävästi, sillä muutoin niiden vaikutus asiakaskokemukseen jää heikoksi. Tällöin ne vain vievät organisaation energiaa ja aiheuttavat kustannuksia, jotka eivät edistä parempaa asiakaskokemusta.

Hallitustyöskentelyssä on tärkeää ymmärtää valittujen kilpailukeinojen erilaiset luonteet ja niiden välityssuhde asiakaskokemukseen. Tämä edellyttää inhorealistista ja systemaattista arviota yrityksen toiminnasta kilpailuhaitan, kilpailukyvyn ja kilpailuedun näkökulmasta.

Asiakasnäkökulman jaettu ymmärrys

Asiakasnäkökulman integrointi hallitustyöskentelyyn edellyttää hallitukselta jaettua ymmärrystä asiakasnäkökulmaa konkretisoivista käsitteistä, niiden sisällöstä ja keskinäisistä suhteista. Jaetun ymmärryksen rakentamisessa hallituksen puheenjohtajalla on keskeinen rooli: puheenjohtajan tulee varmistaa, että kaikilla hallituksen jäsenillä ja operatiivisella johdolla on yhtenäinen ja jaettu näkemys siitä, mitä asiakasnäkökulma strategisessa päätöksenteossa tarkoittaa ja millä käsitteillä siitä puhutaan. Taulukko 1 tiivistää edellä kuvatut asiakasnäkökulmaa konkretisoivat käsitteet sekä nostaa esiin muutamia esimerkinomaisia kysymyksiä hallitustyöskentelyyn.

	Kuvaus	Kysymyksiä hallitustyöskentelyyn
Asiakas-lupaus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ on yrityksen lupaus tai brändiviesti asiakkaille luotavasta arvosta: millaisia hyötyjä tai arvoa yritys asiakkailleen pyrkii luomaan ▪ asemoi yrityksen markkinoilla suhteessa kilpailevaan tarjontaan ▪ on sisäisen johtamisen väline, sillä se kuvaa millaisen arvon luomista varten yrityksen resurssit ja prosessit ovat olemassa, ja millaista asiakkaan kokemaa arvoa kohti pitää pyrkiä. 	<p>Onko hallituksella</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ jaettu ymmärrys yrityksen asiakaslupauksen sisällöstä ja perusteluista ▪ jaettu ymmärrys, miten asiakaslupaus erilaistaa yrityksen kilpailussa?
Asiakas-arvo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ on asiakkaan kokemien merkityksellisten hyötyjen ja uhrausten erotus ▪ voidaan luoda hyötyjä lisäämällä tai uhrauksia poistamalla ▪ selittää asiakastytyväisyyttä, suosittelua ja asiakasuskollisuutta. 	<p>Onko hallituksella</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ jaettu ymmärrys, millaista arvoa asiakaslupauksella pyritään asiakkaille luomaan (taloudellista, toiminnallista, emotionaalista, symbolista)?
Asiakas-kokemus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ on asiakkaan kokemana kokonaisvaltainen kokemus ▪ laajentaa huomiota yrityksen tuotteista ja palveluista laajempaan kokemukseen, joka rakentuu kaikissa yrityksen ja asiakkaan välisissä vuorovaikutustilanteissa ja kaikissa kanavissa. 	<p>Onko hallituksella</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ jaettu ymmärrys asiakaskokemukseen vaikuttavista sisäistä ja ulkoisista tekijöistä ▪ riittävät mittarit, menetelmät ja käytännöt arvioida asiakaskokemuksen laatua systemaattisesti?
Kilpailukeinot	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ovat strategisia valintoja, joilla yritys muuntaa osaamistaan asiakkaiden arvoksi (esim. halpa hinta, korkea laatu, nopeat toimitukset, asiantuntijuus). 	<p>Onko hallituksella</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ jaettu ymmärrys yrityksen keskeisimmistä kilpailukeinovalinnoista ▪ riittävät mittarit, menetelmät ja käytännöt arvioida kilpailukeinon vaikuttavuutta ja toteuttamisen laatua?
Kilpailuhaitta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ koostuu yrityksen kilpailukeinoista, jotka eivät ole kilpailun edellyttämällä tasolla ja vaikuttavat negatiivisesti asiakaskokemukseen. 	<p>Onko hallituksella</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ riittävät mittarit, menetelmät ja käytännöt tunnistaa kilpailuhaittatekijöitä ▪ riittävä kyky paineistaa toimiva johto kilpailuhaittatekijöiden poistamiseen ▪ näkemystä arvioida, miten kilpailuhaittatekijät kehittyvät toimintaympäristön muuttuessa?

Kilpailukyky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ koostuu yrityksen kilpailukeinoista, jotka ovat kilpailun edellyttämällä tasolla, mutta eivät luo kilpailuetua. 	<p>Onko hallituksella</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ näkemystä arvioida, miten markkinan kilpailukykytekijät muodostuvat toimintaympäristön muuttuessa ▪ näkemystä, miten kilpailuetekijät muuttuvat ajan kuluessa kilpailukykytekijöiksi luoden uutta painetta erilaistumiseen?
Kilpailuetu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ koostuu yrityksen kilpailukeinoista, joiden avulla yritys erilaistuu kilpailusta ja ovat asiakkaalle merkittävyyttä. 	<p>Onko hallituksella</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ riittävät mittarit, menetelmät ja käytännöt arvioida kilpailuetekijöiden toteutumista ▪ systematiikka tunnistaa ja arvioida uusia kilpailuedun lähteitä ▪ näkemystä miten kilpailuetekijät kehittyvät toimintaympäristön muuttuessa?

Taulukko 1. Asiakasnäkökulman keskeiset käsitteet osana hallitustyöskentelyä.

Taulukon 1 käsitteitä voi hyödyntää soveltuvin osin. Ne tulisi ymmärtää käsitteellisenä työkalupakkina: käsite valitaan tilanteen mukaan. Asiakasnäkökulman käsitteitä voi hyödyntää myös rakennettaessa erilaisia tulevaisuusskenaarioita toimintaympäristön muutostilanteissa: millaista markkinapainetta kohdistuu yrityksen asiakaslupaukseen, asiakasarvoon, asiakaskokemukseen tai yrityksen valitsemiin kilpailukeinoihin, jos globaali kilpailija positioi itsensä Suomen markkinaan, markkinassa tapahtuu iso yritysosto tai uusi innovaatio vie markkinakäyntäältä? Asiakasnäkökulman keskeiset käsitteet tulisi ymmärtää hallituksen linssinä arvioida yrityksen menestymisen edellytyksiä nyt ja tulevaisuudessa.

Jotta asiakasnäkökulma on aidosti osa hallitustyötä ja johtamisjärjestelmää, tulee käsitteitä ja niihin kytkeytyviä mittareita hyödyntää järjestelmällisesti. Tässäkään hallituksen puheenjohtajan roolia ei voi korostaa liikaa: hänellä on suuri rooli määritettäessä, rakentuuko asiakasnäkökulma keskeiseksi hallitustyöskentelyn käytännöksi vai jääkö se etäiseksi, abstraktiksi ja satunnaiseksi tarkastelukulmaksi tai toimitusjohtajan vuosikertomuksen sitaatiksi. Vain jos asiakasnäkökulma integroituu osaksi johtamisjärjestelmää, se voi muuttaa toimintaa ja muuttua vuosikertomuksen sanahelinästä toimintaa ohjaavaksi konkretiaksi.



*Osaaminen
ja uteliaisuus*

10

Olenko työntekijänä
tärkeä yritykselle?

■ Työelämässä liian merkittävä osa työntekijöistä kokee, että yrityksen pitäisi olla hänen palveluksessaan. Onneksi isompi osa työntekijöistä ymmärtää olevansa yrityksen palveluksessa. Parhaiten menestyvät kuitenkin ne yritykset, joissa isoin osa työntekijöistä tietää olevansa asiakkaidensa palveluksessa. Digitalisoituneessa maailmassa asiakkaiden palvelemiseen omistautunut työ edellyttää aivan uudenlaisia taitoja. Suomessa tilanne on osaamisen osalta suhteellisen hyvä.

Ilmarinen julkaisi vuonna 2017 yksilön ja työnantajan muutoskyvystä suhteessa työelämän muuttuviin vaatimuksiin kertovan Future Score -testin tulokset (futurescore.ilmarinen.fi). Testi pohjautuu eri alojen asiantuntijoiden näkemykseen työelämän muutoksista ja tekijöistä, joihin tulisi varautua. Työntekijöille suunnattuun testiin vastanneet saivat tulevaisuusarvosanakseen keskimäärin 71/100. Työnantajille suunnatussa testissä vastaava tulos oli kahdeksan pistettä pienempi. Yhdeksän kymmenestä työntekijästä ymmärtää digitalisaation merkityksen organisaationsa liiketoiminnalle ja kokeilee oma-aloitteisesti uusia teknologioita. Todellisuudessa verkon mahdollisuudet ovat vastausten perusteella vielä alihyödynnettyjä. Vain hieman yli puolet osallistuu työhön liittyvään verkkoaiuttamiseen ja jopa 84 %:n mielestä etäpalaverit ovat hankalia.

Työ muuttuu valtavasti ja jokaisen työntekijän vastuulla on halu pitää osaamisensa ajan tasalla, jatkuvasti. Vastaavasti johtajan tehtävä muuttuvassa työelämässä on mahdollistaa osaamisen kehittyminen ja antaa työntekijöidensä ennen kaikkea vahvistaa kiinnostuksensa kohteena olevia relevantteja vahvuuksiaan. Heikkouksien vahvistaminen ja tasapäistäminen ei ole menestyksen salaisuus. Meidän pitää vahvistaa niitä vahvuuksiamme, jotka ovat yrityksen asiakkaille arvokkaita.

Pekka Puustinen

10

Olenko työntekijänä tärkeä yritykselle?

Tarja Ilvonen

”Asiakkaan täytyy olla yrityksen toiminnan ja johtamisen keskiössä.”
Kuulostaako tutulta? Puhetta on paljon, mutta se, miten tämä yksinkertaiselta tuntuva ajatus todella toteutuu käytännössä, on vieläkin monelle epäselvää. Peräti 71 % suomalaisista työssäkäyvistä kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöään. (Taloustutkimus 2016.)

■ Henkilöstöhallinnossa keskitytään tyypillisesti organisaatio-oppeihin, organisaatioihin ja työntekijöihin, mutta harvemmin yrityksen asiakkaaseen. Sehän on liiketoiminnan heiniä. Entäpä jos työntekijä voisikin aidosti kokea oman työnsä merkityksen syntyvän asiakkaista, eikä yrityksestä itsestään? Kuulostaa lattealta, mutta asiaan kannattaa pureutua tarkemmin. Haastattelin 22.11.2016 Googlen Suomen Industry Leader Hanna Kivelää aiheesta. Tämä luku perustuu osittain hänen haastattelussa antamiinsa vastauksiin.

Yrityskulttuuri on usein tärkeämmässä roolissa kuin ihmiset tulevat ajatelleeksikaan. Yrityskulttuurin vaikutus on merkittävä, kun yrityksessä annetaan työntekijöille vastuuta ja luodaan uskallusta heittäytyä kokeiluihin ja uusiin asioihin. Näin on erityisesti, kun kehitetään tuotteita ja palveluita, joiden tavoitteena on helpottaa asiakkaiden arkea ja elämää. Googlen koko filosofia perustuu siihen, miten teknologian avulla nähdään ja ratkotaan asiakkaiden ongelmia – nykyisiä ja tulevia.

Suomella on edessään valtava digiloikka. Olemme digitalisaatiossa pahasti jäljessä esimerkiksi muita pohjoismaita. Tarvitsemme merkittävästi enemmän investointeja digitaaliseen markkinointiin ja myyntiin sekä tuotteiden ja teknologioiden muuttamista liiketoiminnaksi. Yritykset eivät ole täysin selvillä edes siitä, miten suomalainen kuluttaja käyttäytyy. Google tekee töitä suomalaisen digitaalisen ekosysteemin vauhdittami-

seksi muun muassa vaikuttamalla erilaisilla foorumeilla. Kivelän mielestä suomalaisilla yrityksillä on valtava mahdollisuus menestyä globaalisti. Digitaalisuuden etenemisen edellytykset kuitenkin uupuvat monesta yrityksestä, muutamia poikkeuksellisen hienosti digitaalisen ympäristön omaksumeita yrityksiä lukuun ottamatta.

Menestys syntyy rohkeudesta kokeilla, oppia, tehdä virheitä ja hyväksyä se, että jatkuva uudistuminen on välttämättömyys. Menestystä mitataan sillä, auttavatko palvelut asiakkaiden elämää ja ovatko ne aidosti asiakkaille tärkeitä ja helpottavatko ne heidän elämäänsä eri tavoin. Yrityksen kannalta olisi tärkeää nähdä, miten ajattelua ja johtamista tulisi konkreettisesti muuttaa; kun työntekijän kokemaa arvoa kumpuaa asiakkaan kokemasta arvosta, tunne siitä on paljon todellisempi kuin esimerkiksi tunne siitä, onko omalle yritykselle tai esimiehelle tärkeä. Silti niin usein arvon tunne työssä tulee vain tärkeydestä yritykselle, organisaatiolle tai esimiehelle.

Henkilökunnan monimuotoisuus ja kyky jatkuvaan oppimiseen

Muutoksen tahti on valtavan nopea. Digitaalisuus muuttaa nopeasti maailmaa. Ajattelemme muutoksen usein jatkumona, jossa eilinen on sama kuin tulevaisuus tai ainakin vahvasti määrittää sitä. Todellisuudessa emme voi ennustaa mitään eilisen perusteella, koska muutos on eksponentiaalinen. Syy tähän on teknologian kehityksen jatkuvasti kiihtyvä vauhti; teknologia ei paitsi kehity itsessään, vaan luo myös edellytyksiä entistä nopeammalle kehitykselle, joka menee kohti uusia suuntia, joita vain harvat pystyvät näkemään.

”Miksi tässä uudenaikaisessa maailmassa työntekijät ovat yritykselle se kaikkein tärkein voimavara – uudelleen ajateltuna eikä kuluneena kliseenä?”, kysyy Hanna Kivelä. ”Pärjätäkseen tässä yhä kiihtyvässä kilpailussa tärkein kysymys yritykselle on se, mitä se voi oppia huomenna? Yritys itsessään ei opi mitään, mutta se luo ympäristön oppimiselle. Kun työntekijät voivat ja haluavat intohimoisesti oppia uutta tänään, oppia asioita, joita ei osattu eikä tarvinnutkaan nähdä eilen, se luo yritykselle aidon kilpailukykyä kehittyä edelleen ja pysyä muutoksessa mukana.” (Hanna Kivelä, haastattelu 22.11.2016.)

Oppiminen jalostaa yrityksen tuottamaa tai luomaa arvoa, joka näkyy asiakkaalle. Esimerkiksi Googlella muutos on jatkuvaan niin koko yrityksen kuin yksilöidenkin tasolla. Jokin aika sitten yhtiö kutsui itseään mobile first -yritykseksi, viime aikoina suunta on käännetty täysin kohti koneoppimista. Googlella se tarkoittaa teknologian jatkuvaa kehittämistä ja hyödyntämistä. Googlella on kyvykkyydet toimia ja rakentaa teknologiaa, mutta sen lisäksi yhtiö näkee tehtäväkseen määrittää, mitä tämä kaikki tarkoittaa yksittäiselle asiakkaalle eli miten Google ratkoo teknologioiden avulla mahdollisimman monia uudenlaisia haasteita, joita ihmiset kohtaavat elämässään. Googlen työntekijöiden tulee aidosti ja tosissaan ymmärtää käynnissä oleva muutos, myös se, jota emme vielä näe. He voivat pitää asiakasta kädessä ja näyttää, mikä on se maailma, jota kohti olemme juuri menossa. Tämä on iso muutos verrattuna perinteiseen yrityslähtöiseen ajatteluun, jossa tuotteet ja palvelut ovat keskiössä.

Yrityksellä pitää olla visio ja strategia, mutta kun muutoksen tahti kiihtyy koko ajan, oleellista on palava halu ja toisaalta edellytykset ja kyky oppia koko ajan uutta. Koneoppiminen kuuluu näihin uuden oppimisen lajeihin.

Prosessit ja ilmeinen tasapäistämisen riski

Perinteinen ajattelu on vieläkin monissa yrityksissä voimissaan: yritys luo tuotteita ja palveluita, joita tuotetaan ja joita asiakkaat kuluttavat yrityksen määrittelemissä prosesseissa. Prosessit ovat äärimmilleen määriteltyjä, eikä yksilölliselle toiminnalle tunnu olevan tilaa, eikä tarvettakaan. Ensimmäinen koetinkivi tulee eteen, kun yrityksen prosessit automatisoidaan ja digitalisoidaan. Tällöin yrityksessä pitäisi osata kysyä: teemmekö muutoksen niin, että se hyödyttää ja auttaa asiakkaita?

”Googlen perustamisasiakirjassa ”Foundation Letter 2004” Googlen missio on digitalisoida kaikki maailmassa oleva informaatio tekemällä se käyttäjille hyödylliseksi ja helpoksi. Peruseriaate on ”focus on the user and the rest will follow”. Eli asiakas on äärimmäisen ytimessä koko toiminnassa. Kaikki mitä tehdään, tehdään niin, että se on ihmiselle hyödyllistä, mutta miten se tehdään, määrittyy jatkuvan oppimisen kautta”, kertoo Hanna Kivelä (Kivelä, haastattelu 22.11.2016.)

Jatkuvan oppimisen esteitä ovat liian valmiiksi määritellyt toimintatavat ja prosessit. Niiden sijaan tarvitaan oppimista, jatkuvaa kyseenalaistamista ja asioiden tarkastelua asiakkaan silmin. Jo työntekijöitä rekrytoitaessa keskiössä on henkilön kyky oppia, ja oppia nopeasti, koska myös muutos on äärimmäisen nopeaa. Ihmisiä arvioidaan sen suhteen, missä he ovat hyviä, mutta erityisen tärkeää on se, miten he voivat kehittyä edelleen. Googlessa ihmisistä puhutaan todella paljon, erityisesti kehittymiskyvykkyyden näkökulmasta, koska jo kolmen kuukauden kuluttua maailma on todennäköisesti todella erilainen kuin nyt. Tämä peruseriaate näkyy kaikissa Googlen HR-prosesseissa, arvioinneissa ja johtamisessa sekä palkitsemisessa. Työntekijän hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että häntä tuetaan ja hän voi luottaa siihen, että voi olla aidosti oma itsensä ja hyödyntää työssään omia vahvuuksiaan.

Miten rakentuu yksilöllinen oman elämän merkityksen kokemus?

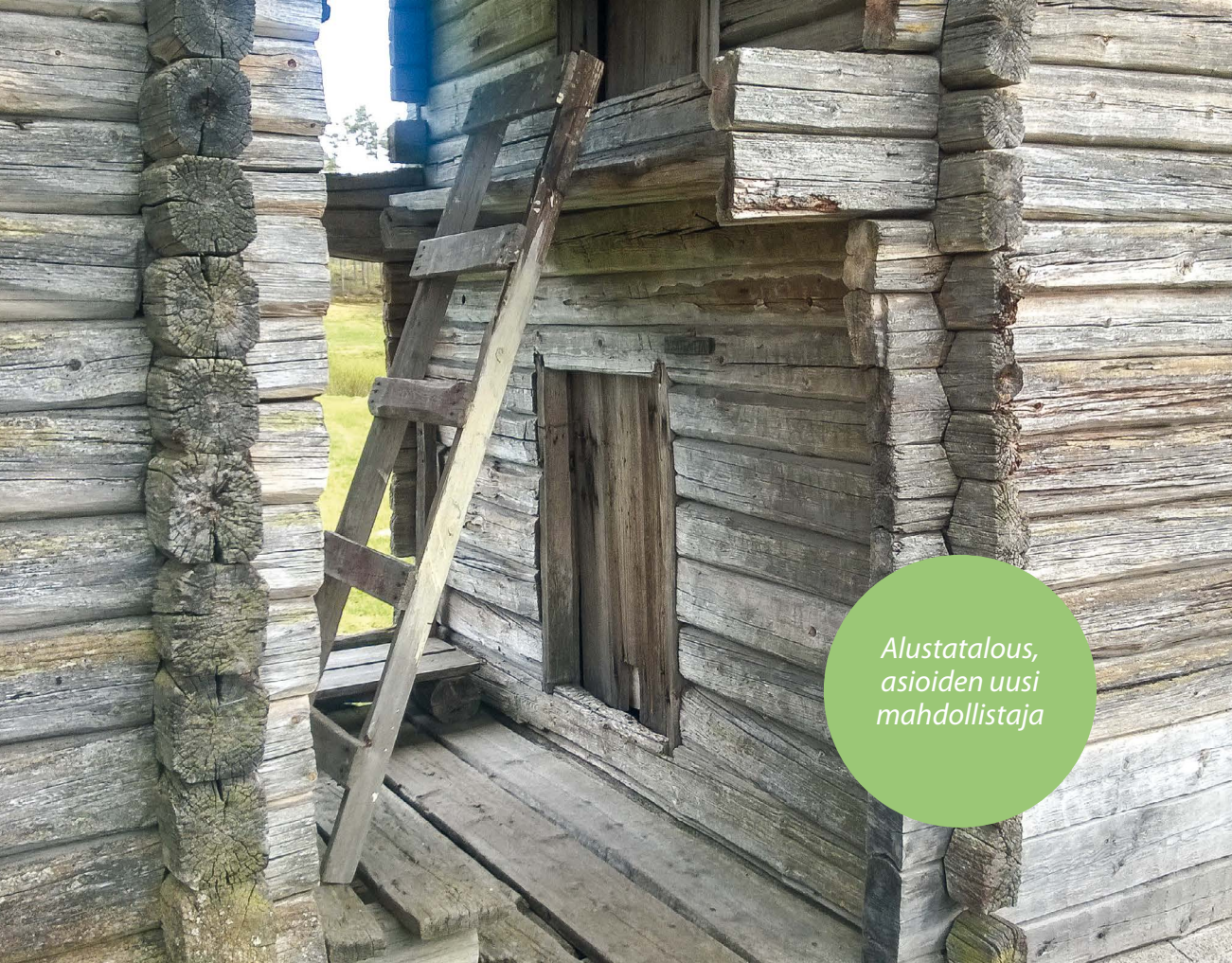
Jokainen ihminen on yksilö, jolla on työ ja yksityiselämä. Ne eivät ole toisistaan erillisiä, vaikka niiden erillään pitämisestä puhutaan paljon. Ihminen on kuitenkin kokonaisuus, eikä paloiteltava ilmiö. Ihmisten johtamisen kannalta on tärkeää, että jokaisella on käsitys siitä, mikä heitä puhuttelee ja mikä luo heille onnistumisen tunteita sekä luo heidän oman elämänsä perustan. Omat tavoitteet ja itselle tärkeät asiat on hyvä tunnistaa ja niitä on hyvä peilata siihen, mitä ne omassa työssä tarkoittavat ja miten niitä voi siinä hyödyntää.

Kun työntekijä tuntee perusteellisesti yrityksen mission ja toisaalta omat arvonsa ja vahvuutensa, hän voi aidosti määrittää sen, mitä hän haluaa työssään saavuttaa. Yleensä tästä seuraa huikeita asioita. Yritykseltä vaatii rohkeutta ajatella asioita ihmisten kautta ja tukea henkilöstön jäseniä olemaan niin hyviä ja autenttisia versioita itsestään kuin he ikinä voivat olla. Tällainen ajattelu tekee johtamisesta myös äärimmäisen mielenkiintoista ja kiehtovaa. Se myös haastaa perinteistä asioiden ja ihmisten johtamista, koska johtaminen kohdistuu tulevaisuuden uudenlaiseen ja vielä tuntemattomaan näkemiseen, yhdistettynä yrityksen missioon.

Avoimuus ja aito uteliaisuus on ovi ulos yrityksen me-lähtöisyydestä. Myös avun pyytäminen on avain moneen asiaan yksilötasolla. Kun yksilöllä on henkilökohtainen tavoite ja suunnitelma, seuraava askel on miet-

tiä, kuka voi auttaa niiden saavuttamisessa ja toteuttamisessa. Avun kautta voi oppia lisää, jotta tavoitteet ovat saavutettavissa.

Sama toimii myös yritysten välillä. Toisten yritysten yhteistyöhön kutsumisessa on lopulta kysymys samasta asiasta: yhteisen hyödyn avoimesta tunnistamisesta ja jakamisen periaatteesta. Googlen yhteistyömalli on ”Sharing is caring”. Työskentely sellaisessa yrityksessä, jonka arvot sopivat työntekijän arvoihin, tuottaa sekä arvoa asiakkaalle, että hyviä liiketoiminnallisia tuloksia.



*Alustalous,
asioiden uusi
mahdollistaja*

11

Digikyvykkyysskysely:
miksi asiakasajattelun merkitys
kasvaa yrityksissä digiajalla

■ Edesmenneen Roy Amaran mukaan ihmiset yliarvioivat teknologian vaikutuksia lyhyellä tähtämellä, mutta aliarvioivat niitä pitkällä tähtämellä. Internet-teknologiasta tuli todellinen kupla 90-luvulla. Kuitenkin vuonna 2017 kaikki tuntuu olevan digitaalista. Digitaalisuus on verkostoihin ja alustoihin perustuva valtakunta. Verkostot ovat erityisesti digimaailmassa olennainen arvon luoja, koska esimerkiksi 1 000 000 käyttäjän sosiaalisen median kanava on paitsi verkostolle myös käyttäjälle arvokkaampi kuin tuhannen käyttäjän kanava. Sama pätee IoT-laitteisiin ja -palveluihin.

Kun yrityksen henkilöstö, johto ja hallitus miettivät asemaansa digitalisoituvassa maailmassa, ei kyse ole vain teknologiasta. Kyse on siitä, millaisen aseman yritys ottaa uudenaikaisissa verkostoissa, missä verkostoissa yrityksen asiakkaat liikkuvat ja millaisella osaamisella yritys voi olla arvoa luova tekijä asiakkaidensa arjessa. Tarvitseeko kaikkien yritysten siis tehdä Uberit?

ICT-toimija Digian toimitusjohtaja Timo Levoranta jakoi minulle taannoin hienon ajatelman Uberista. "Kun joku johtaja sanoo minulle, että meidän pitää tehdä Uberit, niin totean aina heti perään 'Ai, tehdä miljardien tappiot ja painia lakituvassa satojen syytteiden kanssa'". Uberistä voi kuitenkin oppia paljon. Mielestäni Uberin nousu ei perustunut mihinkään tähtitieteelliseen teknologiseen oivallukseen. Sen sijaan oivallus oli yksinkertaisuudessaan nerokas: ihmiset haluavat saada taksin helposti, nähdä milloin ja millainen taksi on tulossa, tietää hinnan etukäteen ja maksaa ilman käteistä. Loppujen lopuksi kyse on alustatalouden ja verkostojen sijaan ennemminkin asiakkaan kokemasta arvosta.

Menestyminen digitaalitaloudessa edellyttää hyvin konkreettista tietokarttaa siitä, miten ja millä aikataululla yritys kykenee vastaamaan niihin odotuksiin, jotka asiakkailla tämän päivän markkinapaikalla on. Olennaista ei ole se, viekö tämä kolme, viisi vai seitsemän vuotta. Olennaista on, että jokainen vuosi vie konkreettisesti kohti sitä päämäärää, jonka yritys haluaa uusissa verkostoissa ja ennen kaikkea asiakkaiden arjessa ottaa.

Pekka Puustinen

11

Digikyvyykkyskysely: miksi asiakasajattelun merkitys kasvaa yrityksissä digiajalla

Eira Vatanen

■ Digitalisaatio on megatrendi, joka muuttaa työn tekemisen tapaa, toimialarakenteita ja arkeamme. Asiakkaan ymmärtäminen ja asiakaskokemukseen panostaminen on digiaikakaudella kaiken ydin. Se on myös keino menestyä ja luoda kilpailuetua tänä päivänä. Digitaalinen teknologia auttaa meitä siinä, että pääsemme lähemmäksi asiakasta, kuuntelemme ja ymmärrämme häntä sekä hyödynnämme dataa ja teemme faktoihin perustuvia päätöksiä. Näin pystymme luomaan asiakkaalle lisäarvoa sekä miellyttävän ja helpon asiakaskokemuksen. Hallitustyötä tekevät osallistuivat asiaa kartoittavaan kyselyyn – mutta mitä tulokset kertovat?

Digikyvyykkyskysely lyhyesti

Tekemäni digikyvyykkyskyselyn tulokset julkaistiin loppuvuonna 2016. Pääyhteistyökumppaneina kyselyssä olivat Teknologiateollisuus ry, Hyväksytty hallituksen jäsen -koulutusohjelma sekä Customer Advocates on Board. Kyselyn kohderyhmänä olivat hallituksen jäsenet, puheenjohtajat ja toimitusjohtajat toimialasta riippumatta. Valitsin tämän kohderyhmän, koska se ei ole ollut fokuksena aikaisemmissa tutkimuksissa ja siksi, että isojen muutosten menestyksekkäs läpivienti yrityksessä on strateginen asia, joka vaatii hallituksen hyväksynnän ja ylimmän johdon sitoutumisen sekä tuen. Monet muutoshankkeet epäonnistuvat kahdesta syystä: siksi, että johdon tuki ja sitoutuminen (eli sponsorointi, omistajuus) puuttuvat sekä siksi, että muutoshanketta ei ole linkitetty strategiaan tai sille ei ole määritelty selvää visiota, eikä tavoitteita.

Kyselyssä digitalisaatiolla tarkoitettiin kattotermiä, jonka alle kuuluu paljon termejä kuten *teollinen internet* (Industrial Internet) ja *asioiden internet* (Internet of Things, IoT). Teollinen internet on teollisuusyritysten ja asioiden internet kuluttajayritysten näkökulma digitalisaatioon. Niissä molemmissa on kyse siitä, että verkkoon kytketyt älykkäät tuotteet, laitteet ja/tai palvelut tuottavat dataa, jota hyödynnetään liiketoiminnassa. Tässä kyselyssä digitalisaatiolla tarkoitettiin laajassa mielessä kaikkea tätä siihen liittyvine teknologioineen ja liiketoimintamalleineen.

Kysely sisälsi 20 väittämää tai kysymystä sekä vapaita tekstikenttiä. Linkki kyselyyn lähetettiin noin 6 400 Hyväksytty hallituksen jäsen -verkkoston jäsenelle sekä noin 1 600 Teknologiateollisuus ry:n jäsenyritysten toimitusjohtajalle. Lisäksi kyselyä jaettiin sosiaalisessa mediassa. Vastauksia tuli 293, joista 258 kohderyhmältä eli hallituksen jäseniltä, puheenjohtajilta ja toimitusjohtajilta.

Kyselyn kolme tavoitetta

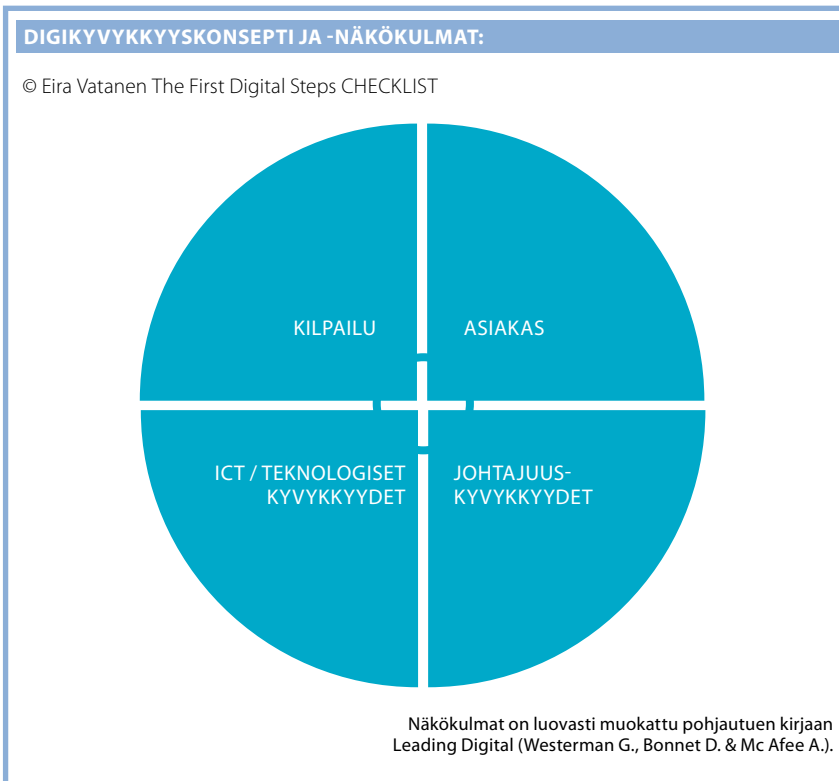
Miksi kyselytutkimus tehtiin? Digitalisaatio, teollinen internet ja asioiden internet ovat tätä päivää, mutta monet yritykset eivät ole vielä ottaneet ensiaskeleita niiden parissa. Haasteena on, että yritykset eivät ole ymmärtäneet digitalisaation tuomaa hyötyä tai niille on epäselvää, miten digitalisaatio tulee muuttamaan yrityksen toimialaa tai miten siellä voidaan muuttaa toimialaa digitalisaation keinoin. Syynä voi olla myös se, että yritykset eivät ymmärrä mitä kaikkea digitalisaatio itse asiassa tarkoittaa.

Kyselyllä oli kolme tavoitetta. Ensinnäkin tavoitteena oli auttaa hallituksen puheenjohtajaa ja jäseniä sekä toimitusjohtajaa ymmärtämään mitä digitalisaatio on ja laajentaa heidän ajatusmaailmaansa digitalisaation tuomista mahdollisuuksista ja uhista.

Toisena tavoitteena oli auttaa yrityksen johtoa ja hallitusta määrittelemään yrityksen tämänhetkinen digikyvykkyyden tila käytännönläheisen tarkistuslistan ”The First Digital Steps Checklist” avulla. Tarkistuslistan tekemisessä hyödynsin kirjallisuutta, artikkeleita, tutkimuksia sekä niiden synteesiä ja luovaa ajattelua. Lista perustuu holistiseen digikyvykkyyden konseptiin, jossa digikyvykkyyttä tarkastellaan neljän näkökulman kautta: kilpailukenttä, asiakas, johtajuuskyykykkyudet sekä ICT/teknologiset kyykykkyudet (kuvio 1). Tarkistuslista varmistaa, että hallitus ja yrityksen johto ottavat holistisen näkemyksen digitalisaatioilmiöön. The First Digital Steps Checklist -tarkistuslista sisältää väittämiä, joiden avulla halli-

tus ja yritysjohto voivat miettiä, onko siinä mainittuja asioita huomioitu yrityksessä vai ei. Jos ei ole, vaatiko asia toimenpiteitä, kuka asiasta vastaa, ja missä aikataulussa? Lopputuloksena voi olla kehitystiekartta tai päätös, että asia ei koske kyseistä yritystä tai vaadi toimenpiteitä. Sekin on aktiivinen päätös.

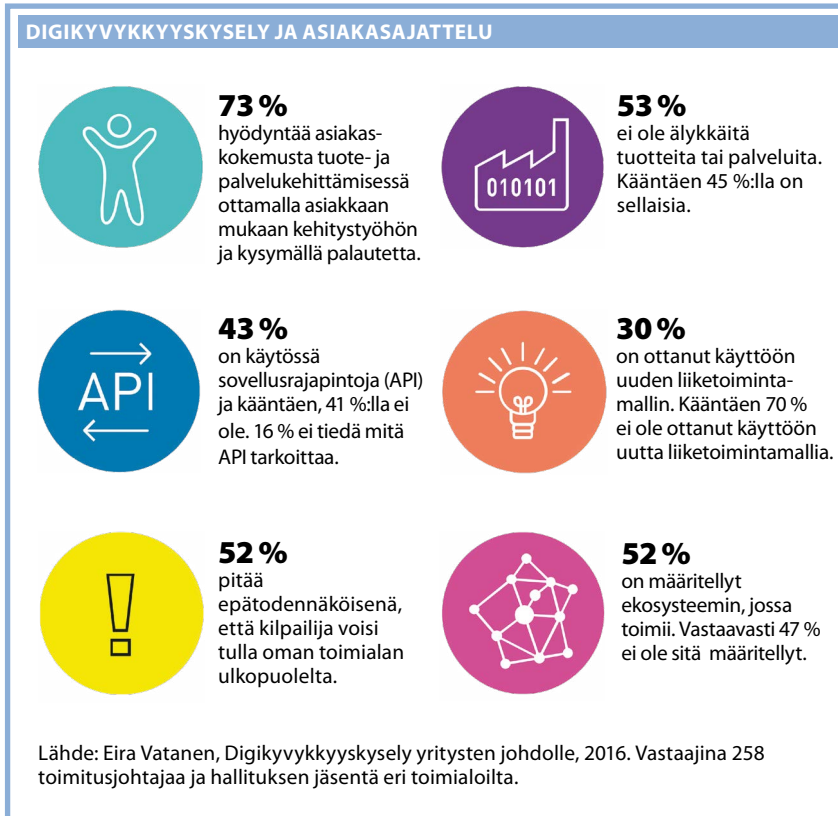
Kolmantena tavoitteena oli auttaa yrityksiä ottamaan proaktiivinen ote tulevaisuuden ja ekosysteemin luomiseen digitaalisen murroksen aikakaudella. Tarkistuslistan avulla kannustan yrityksen hallitusta ja toimitusjohtajaa keskusteluihin, yhteyksien luomiseen sekä aktiiviseen muutoksen eteenpäin viemiseen ja johtamiseen. Nyt on aika toimia – kohta on jo myöhäistä.



Kuvio 1. Digikyvykkyysskonsepti ja -näkökulmat, joihin The First Digital Steps Checklist -tarkistuslista perustuu.

Mitä kyselyn tulokset kertovat?

Seuraavaksi tarkastelen, miten asiakasajattelu heijastui digikyvykkyysskyselyn vastauksissa.



Kuvio 2. Digikyvykkyysskysely ja asiakasajattelu.

Asiakas on digiajalla keskiössä. Hyvä uutinen on se, että 73 % yrityksistä kertoi, että **asiakaskokemusta hyödynnetään tuote- ja palvelukehittämisessä** ottamalla asiakas mukaan kehitystyöhön ja keräämällä häneltä palautetta. Toisaalta kuitenkin 20 % eli joka viides yritys epäroi asiakaskokemuskysymyksen kohdalla vastaamalla ”no jaa”. Viiden prosentin mielestä asiakaskokemusta ei hyödynnetä ja kaksi prosenttia vastanneista ei tiedä hyödynnetäänkö sitä. Vapaassa tekstikentässä yksi vastasi, että ”pallo on hukassa, mennään tekniikka, ei asiakastarpeiden ymmärtäminen edellä.”

Digitalisaatioon liittyvät mittarit mittaavat yhtä usein asiakasta, prosesseja ja tehokkuutta. On hälyttävää, että 42%:lla vastanneista ei kuitenkaan ole vielä käytössään digitalisaatioon liittyviä mittareita ja tavoitteita

vaikka 70 % vastaajista kertoi, että digitalisaatio on huomioitu visiossa ja/tai strategiassa. Herääkin kysymys, miten strategian toteutumista seurataan, jos mittareita ja tavoitteita ei ole. Mittarit, seuranta ja korjaavat toimenpiteet vievät askel askeleelta kohti tavoitetta.

Digitalisaation mahdollisuuksia on vielä paljon käyttämättä

53 %:ssa yrityksistä ei ole vielä käytössä älykkäitä tuotteita, laitteita ja/tai palveluita. 21 % kyselyyn vastanneista kokee, että niille olisi tarvetta. Toisaalta 45 % vastaajista kertoi, että heillä on yrityksessään käytössä älykkäitä tuotteita, laitteita tai palveluita. Esimerkkejä näistä ovat mm. älykkäät hannot ja suihkut, älylukot, laitteiden etähallintajärjestelmät, robotit, sähköiset varaus- ja ostokanavat sekä älypuhelinien sovellukset eri toimintoihin.

Sovellusrajapintojen (Application Program Interface, API) avulla luodaan uusia, käyttäjäystävällisiä ja lisäarvoa tuottavia palveluita ja elämyksiä sekä helpotetaan asiakkaan elämää. 43 % vastanneista kertoi, että heillä on yrityksessään käytössä sovellusrajapintoja (API). 41 % puolestaan kertoi, ettei sovellusrajapintoja ole ja 16 %, ettei tiedä, mitä API tarkoittaa.

Uusien liiketoimintamallien avulla luodaan kilpailuetua ja erottautaan kilpailijoista digiajalla. 30 % yrityksistä mainitsi, että on ottanut käyttöön uuden liiketoimintamallin. Toisin sanoen 70 % yrityksistä ei ole ottanut käyttöön uutta liiketoimintamallia. Yleisimmin uuden liiketoimintamallin avulla on lisätty tehokkuutta ja parannettu kannattavuutta (57 %) sekä menty uusille markkinoille eli löydetty uusia asiakasryhmiä (40 %). Vain 26 % vastanneista kertoi muuttuneensa tuoteyrityksestä palveluyritykseksi uuden liiketoimintamallin avulla.

”Olemme parantaneet asiakaskokemusta uuden liiketoimintamallin avulla”

Digiuhkaan ei olla herätty. 52 % vastaajista kokee, että ei ole kovin todennäköistä tai todennäköistä, että digitaalisen mullistuksen vuoksi kilpailija voisi tulla oman toimialan ulkopuolelta. Kyselyssä esimerkkinä toimialan ulkopuolisesta kilpailijasta annettiin Airbnb, joka mullisti hotelliliiketoiminnan konseptilla, jossa se hyödyntää yksityishenkilöiden käyttämän majoituskapasiteetin omistamatta itse kiinteistöjä. Digimurrokseen ei olla

herätty hallituksissakaan laajasti, koska hallitustyötä ei olla kehitetty digitaajuudelle. Vastaajista 66 % kokee, että digitalisaatio ei ole muuttanut hallituksen työtä, rakennetta, osaamistarpeita ym. Heistä 45 % koki tarvetta muutokselle.

Ekosysteemille on tarvetta

Kyselyyn vastanneista yrityksistä 52 % on jo määritellyt yhteistyöverkoston tai ekosysteemin, jossa he toimivat. Vastaavasti 47 % yrityksistä ei ollut määritellyt ekosysteemiä, puolet niistä kuitenkin koki, että ekosysteemille on tarvetta. Ekosysteemi on eri osapuolista koostuva verkosto, joka toimii yhteistyössä arvon tuottamiseksi asiakkaalle. Ekosysteemissä osapuolet tarjoavat toisiaan täydentäviä ja joskus jopa kilpailevia palveluita tai toimintaa. Vapaissa vastauksissa oli myös havaittavissa, että osa ajatteli ekosysteemin hyvin perinteisesti ja kapeasti toimittaja- ja myyntiyhtiöyhteistyönä. Puhuttiin myös oikeudellisesta ekosysteemistä, johon kuuluvat viranomaiset, realisointiyhtykset, eri alojen asiantuntijat jne.

Avoimissa vastauksissa ekosysteemiä kommentoitiin seuraavasti:

”Yritys toimii ekosysteemissä eli hyvin itsenäisenä toimijana.”

”Ekosysteemiä ollaan juuri rakentamassa.”

Ei auta itku markkinoilla – asiakasajattelun merkitys kasvaa digiajalla

Digitaalisuus muuttaa asiakaskokemuksen. Se muuttaa myös työn tekemisen tapaa, toimialarakenteita ja arkeamme. Asiakkaan ymmärtäminen ja asiakaskokemukseen panostaminen on digiaikakaudella kaiken ydin. Tämä koskee sekä kuluttajamarkkinayrityksiä (B2C) että teollisuusyrityksiä (B2B). Miten kyvykkäitä hallitus ja johto ovat näkemään digiajan asiakaslähtöiset liiketoimintamahdollisuudet?

Vaikka yrityksellä olisi asiakastyytyväisyyskyselyt, asiakasmittarit ja asiakas mukana tuotekehityksessä, ei asiakasnäkökulma ole vielä riittävästi huomioitu. Pitkän tähtäimen menestyksen eväät ovat hukassa, jos yritys ei saa markkinoille uusia asiakkaan elämää helpottavia tai ongelmia ratkaisevia liiketoimintamalleja tai lisäarvoa tuottavia älykkäitä ja verktoon kytkettyjä palveluita ja/tai tuotteita.

Digijalla kilpailija tulee usein oman toimialan ulkopuolelta ja vie asiakkaat. Ketterä ja asiakasorientoitunut kilpailija, vaikkapa globaalisti ja kapealla sektorilla toimiva startup, mullistaa markkinaa. Silloin ei auta itku markkinoilla. On jo liian myöhäistä; asiakaskäyttäytyminen on jo muuttunut ja yritys joutuu sopeutumaan kilpailutilanteeseen. Digiajan realiteetit ja pelisäännöt murtavat historiallisia toimintatapoja, asenteita ja ajattelumalleja. Digiaikana on ymmärrettävä, kuultava ja osallistettava asiakkaita sekä hyödynnettävä dataa ja faktoja päätöksentekoon. Teknologia mahdollistaa nämä. Se voittaa, jolla on herkkyys aistia megatrendejä ja heikkoja signaaleja. Yritys, jossa vallitsee ketteruus ja kokeilukulttuuri, kyky ratkaista asiakkaan ongelmia ja tarjota palveluita ajasta ja paikasta riippumatta, on voittaja.

Itsekeskeisyys voi koitua tuhoksi. Ekosysteemien aikakaudella liiketoimintaa rakennetaan yhdessä erilaisten toimijoiden, jopa kilpailijoiden, kanssa tukemaan niiden palveluja tai tuotteita sekä luomaan yhdessä suurempaa lisäarvoa asiakkaalle esimerkiksi tarjoamalla hänelle eri toimijoiden yhteinen laaja palvelu-/tuotetarjonta vaivattomasti yhdestä paikasta. Amazon ja Apple ovat esimerkkejä toimijoista, jotka tarjoavat ekosysteemilleen digitaalisen liiketoiminta-alustan markkinapaikaksi.

Ymmärretäänkö yritysten hallituksissa ja johdossa digiuhka? Kyselyn mukaan monet eivät sitä ymmärrä tai pysty näkemään. Digiuhkaa voidaan arvioida erilaisten työkalujen avulla. Angus Dawson, Martin Hirt ja Jay Scanlan antavat seuraavia esimerkkejä digiuhkan merkeistä (ks. McKendrik 2016):

1. Asiakkaasi joutuvat ristiinsubventoimaan muita asiakkaita.
2. Asiakkaasi joutuvat ostamaan kokonaisuuden haluamansa osan sijaan (esim. ennen piti ostaa cd, mutta nykyisin voidaan ostaa vain haluttu kappale tai oikeus kuunnella sitä).
3. Asiakkaasi eivät saa, mitä haluavat, missä sen haluavat ja milloin sen haluavat.
4. Asiakkaasi saavat käyttäjäkokemuksen, joka ei vastaa kansainvälistä parasta toimintatapaa.
5. Hukka arvoketjussa kuten monta eri välivaihetta tai toistuva manuaalinen työ.
6. Sinulla on hyvin vakiintunut fyysinen jakelutie tai vähittäiskauppanverkosto.
7. Olet toimialalla, jossa katteet ovat korkeampia kuin muilla toimialoilla.

8. Tarjoat fyysisen tuotteen, kuten termostatin, mutta se ei ole vielä kytketty verkkoon.
9. Tuotteen tai palvelun oston ja jakelun välillä on viive asiakkaan näkökulmasta.

Yritysten on aika analysoida digiuhkat ja digimahdollisuudet sekä päättää siitä, millaisen roolin ne ottavat digiaikakaudella. Nopeat syövät hitaat. Kenelläkään ei ole varaa jäädä katsomaan ja odottamaan mitä digitaalisuus tarkoittaa. Ketterät, kokeilevat ja aikaansa seuraavat yritykset syövät diginahjukset eli hitaasti käynnistyvät, vanhoilla toimintamalleilla, johtamisopella ja asenteilla toimivat perinteiset yritykset.

Asiakaskeskeinen digiajan yritys ei elä historiassa

Digiajan asiakaskeskeinen yritys ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä ja pystyy muokkaamaan asiakaskokemusta sen mukaan. Digiajan yritys käyttää digikyvykkyyksiä ja teknologiaa tavoittaakseen ja sitouttaakseen asiakkaita. Se sekoittaa rajattomasti fyysisiä ja digitaalisia kokemuksia. Näillä luodaan asiakkaalle lisäarvoa, lisäpalveluita ja/tai erilaisia ratkaisuja.

Digiajan yrityksessä ymmärretään myös asiakasdatan merkitys ja sitä hyödynnetään asiakaskokemuksen kehittämisessä. Pelkkä mutua ja intuitio eivät riitä, tarvitaan faktaa päätöksentekoon. Asiakaskeskeinen yritys hyödyntää analytiikkaa; sillä on asiakasmittarit, se personoi palveluita ja tuotteita sekä kampanjoi datan pohjalta. Tavoitteena on päästä lähelle asiakasta ja ymmärtää häntä erilaisten teknologioiden avulla. Tästä esimerkkejä ovat sosiaalinen media, sovellukset, mobiili, IoT-teknologia kuten aktiivisuusranneke, älyvaate tai teollisuusprosessin digitaalinen ohjaus ja valvonta, analytiikan avulla hyödynnettävä asiakasdata sekä paikannusteknologia. Gartnerin ”Hype Cycle for Emerging Technologies” (2016) on hyvä lähde teknologiatrendien seuraamiseen.

Teknologia auttaa muuttamaan asiakaskokemuksen – yksinkertaistamaan sitä, tekemään siitä joustavan, nopean ja luomaan uusia tarpeita. Digitalisaatio mahdollistaa näin uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen, tuotteen jakeluketjun yksinkertaistamisen sekä tuotteen/palvelun 24/7 saatavuuden paikasta ja ajasta riippumatta. Se tuo nopeutakin – osto ja jakelu voivat tapahtua samaan aikaan. On huomattava, että digita-

lisaatiota ei kannata tehdä teknologia edellä. Teknologia ja systeemit ovat työkaluja, jotka tukevat ja mahdollistavat asioita, tuovat faktoja päätöksentekoon sekä mahdollistavat kannattavan liiketoiminnan.

Kyselytutkimuksessa asiakaskeskeinen digiajan yritys on luokiteltu digikunkuksi. Tämä määritelmä perustuu luovasti muokattuna kirjaan *Leading digital* (Westerman, Bonnet, Mc Afee 2014). Digikyvykkyysskyselyssä digikunkun kuvaus on seuraava: ”Meillä on selkeä digivisio, -strategia, hallinnointimalli ja olemme kehittäneet tai rakentaneet uusia tehokkaita prosesseja, panostaneet asiakashyödyn ymmärtämiseen, uusiin liiketoimintamalleihin, avoimuuteen ja tuotteiden/palveluiden arvon kasvattamiseen. Hallituksestakin löytyy digiosaamista ja meillä on operatiivisella puolella näistä vastaava henkilö. IT-osaston ja bisneksen välillä on jopa vahva strateginen kumppanuus. Teknologiset ratkaisut kuten mobiili, sosiaalinen media, analytiikka, yrityksen sisäinen kollaboraatiotyökalu, big data ja IoT ovat vain työkaluja. Niiden avulla teemme kannattavaa bisnestä, pääsemme lähemmäksi asiakasta, sitoutamme työntekijöitämme sekä muutamme sisäisiä liiketoimintaprosesseja.”

Kymmenen prosenttia digikyvykkyysskyselyyn vastanneista hallituksen jäsenistä, hallituksen puheenjohtajista ja toimitusjohtajista määritteli itsensä ja yrityksensä digikunkeiksi. Heillä asiakas on keskiössä ja digitaalisuus on huomioitu visiossa, strategiassa, johtamisjärjestelmässä että käytännön tekemisessä. Digitalisoitumisen pohjalle rakennetaan kokonaan uutta liiketoimintaa. Ymmärretään, että skaalautuvuus liiketoiminnassa saadaan aikaiseksi vain ja ainoastaan digitalisaatiota hyödyntämällä.

Digmatka on siis monella yrityksellä vielä alussa. Nyt alkaa olla jo kiire aloittaa se. On aika tarkastella sekä muuttuvaa maailmaa että tosiasioita holistisesti eri digikyvykkyyssnäkökulmista – kilpailukenttä/liiketoimintaympäristö, asiakas, johtamiskyvykkyydet ja ICT/teknologiset kyvykkyydet (kuvio 1). On käärittävä hihat ja alettava töihin – asetettava strategia, pitkän tähtäimen tavoitteet ja pilkottava ne konkreettisiin, mitattaviin lyhyen tähtäimen tavoitteisiin sekä seurattava niiden toteutumista. Näin edetään askel askeleelta kohti päämäärää ja ollaan tarvittaessa valmiita muuttamaan suuntaa.

Ei auta itku markkinoilla – ei auta historiassa eläminen, vanhoissa toimintatavoissa, asenteissa ja ajattelumalleissa ja prosesseissa pysyminen. Maailmaa muuttuu ja yrityksen hallituksen ja johdon on muututtava sen mukana. Heidän vastuullaan on muuttaa itku iloksi ja varmistaa yrityksen menestys ja kilpailukyky markkinoilla.



Vuorovaikuttaminen –
vuorovaikuttuminen

12

Miten esimies
voi edistää hyviä
kohtaamiskokemuksia?

■ Markkinatalous mekanismina pitää huolen siitä, että yrityksen on uudistuttava jatkuvasti oikeuttaakseen olemassaolonsa. Uusiutuminen ja uusien ratkaisujen kehittäminen edellyttävät uusien asioiden havainnointia ja kokemista. Tämä johtuu siitä, että me ihmiset havainnoimme ja kohdistamme huomiomme ensisijaisesti niihin asioihin, joita me kulloinkin ajattelemme. Kun ostat Nissan-merkkisen auton, näet yhtäkkiä Nissaneita kaikkialla. Kun sisustat kotiasi, alat kiinnittää huomiota vierailemiesi asuntojen sisustuksiin. Uudistuminen edellyttää siis jatkuvaa uusien asioiden kokemista ja niistä kiinnostumista. Edesmennyt nobelisti Albert Einstein kiteytti asian hyvin: "Emme voi ratkaista ongelmia ajattelemalla samalla tavalla kuin silloin, kun loimme ne."

Yritysjohto, hallitukset ja työntekijät tarvitsevat vuorovaikutusta erilaisten asiakkaiden, yhteisöjen ja ärsykkeiden kanssa, toimialarajat ylittäen. Myös yrityksen sisäinen, siilorajat ylittävä, vuorovaikutus on kriittistä menestymisen näkökulmasta. Sana vuorovaikutus tarkoittaa vuorovaikuttamista eli pyrkimystä vaikuttaa toiseen osapuoleen, alaiseen, esimieheen tai asiakkaaseen. Olennaisempaa on kuitenkin ymmärtää, että sana vuorovaikutus tarkoittaa myös vuorovaikuttamista. Ilman vaikuttamista, emme voi nähdä maailmaa uudella tavalla. Jos emme näe maailmaa uudella tavalla, emme voi keksiä uusia ratkaisuja ja uudistua. Jos emme uudistu, yrityksellämme ei ole olemassaolon oikeutta.

Pekka Puustinen

12

Miten esimies voi edistää hyviä kohtaamiskokemuksia?

Laura Sorva

Miksi kohtaamiskokemukset ovat tärkeitä?

Asiakaskeskeisyys on asiakkaan nostamista keskiöön ja halua auttaa asiakasta. Asiakaskeskeinen arvon luonti ei pääty asiakkaaseen, vaan alkaa hänestä. Henkilökohtaisissa palveluissa arvonaluonnin alkupiste on asiakkaan näkökulmasta usein palvelukohtaaminen, jossa asiakkaalla on mahdollisuus tutustua palveluun ja ammattilaiseen sekä kokeilla palvelua tai aloittaa sen käyttö.

Kohtaamiskokemuksilla on ratkaiseva merkitys asiakaslähtöistä menestystä tavoitteleville yrityksille, koska

1. kohtaaminen aloittaa usein asiakkaan havaitseman arvonaluonnin
2. asiakas pystyy käsittämään ja arvioimaan kokemaansa kohtaamista usein paremmin kuin palvelun ominaisuuksia tai yrityksen sisäisiä prosesseja
3. yksilöllisiä kohtaamisia on vaikeampi kopioida kuin palvelukonseptia tai prosesseja.

Vaikka yksilöllinen kohtaaminen on useissa palveluissa jäänyt digitalisaation myötä näennäiseen marginaaliin, sitä ei saa unohtaa. Henkilökohtaiset kohtaamiset ovat alikäytetty voimavara palveluyrityksissä. Palvelu – hyöty ja arvo – tehdään ihmiselle. Ja mitä pidemmälle digitalisaatio etenee, sitä merkityksellisemmiksi henkilökohtaiset kokemukset muodostuvat. Yrityksillä on tässä valtavasti potentiaalia.

Paras toteutustapa voittaa myös kohtaamisissa

Liiketoiminnan menestys ei nojaa enää vain teknisesti toimivaan tuotteen tai palveluun. Asiakas ei anna lisäpisteitä siitä, että yrityksen perustuote tai -palvelu toimii. Homman toimivuus on perusoletus – toimimattomuudesta voidaan sakottaa, mutta perustoimituksesta ei saa erityispisteitä. Se on loogista, sillä asiakas ei osta palveluja. Asiakas ei myöskään osta prosesseja, infraa tai tuotetta, ei edes tuotteen ominaisuuksia. Ei, vaikka niitä ylläpitävät ja tuottavat yritykset haluavat ajatella niin. Asiakas ostaa arvoa, hyötyä, ratkaisua tarpeeseensa.

Tämä johtaa siihen, että markkinassa eivät kilpaile enää yritykset, vaan asiakkaalle näkyvät toteutuksen tavat. Toteutustavalla on merkitystä asiakkaalle, sillä asiakas on mestari arvioimaan havaitsemiensa toteutustapojen soveltuvuutta ja hyötyä itselleen, ja asiakkaalla on valta valita itselleen sopivin toteutustapa. Kilpailun voittaa se toteutuksen tapa, joka auttaa asiakasta saavuttamaan parhaiten päämääriään.

Palveluissa, joihin liittyy henkilökohtaisia kohtaamisia asiakkaan kanssa, kohtaamiset liittyvät oleellisesti asiakkaan kokemaan toteutukseen. Asiakkaan kohtaamiskokemus perustuu asiakkaan odotukseen siitä, miten hän haluaa itseään kohdeltavan, suhteessa siihen, miten hän kokee itseään kohdeltavan. Kohtaamispreferenssejä on yhtä monta kuin on asiakkaita, mutta yleisesti ihmiset haluavat tulla kohdatuiksi aidosti ja inhimillisesti – yksilöllisesti, arvostaen ja välittäen.

Hyvään palvelukohtaamiseen tarvitaan pysähtymistä asiakkaan ja hänen asiansa äärelle: kohtaamista ihmisten tasolla, halua ja kykyä auttaa sekä välittämistä. Näillä keinoilla paitsi sitoutuminen asiakkaan asian hoitamiseen onnistuu, ollaan myös sen ytimessä, mitä asiakas aistii, tuntee ja arvioi, ja mihin hän haluaa sitoutua. Yrityksen on mahdotonta saada motivoituneita ja sitoutuneita asiakkaita, elleivät asiakkaat saa hoitaa asioitaan motivoituneiden ja sitoutuneiden ammattilaisten kanssa.

Motivaatiota tukeva yrityskulttuuri on ensiluokkaisen asiakaskokemuksen edellytys

Jotta asiakas voi nauttia kohtaamisestaan, kumppanina täytyy olla ammattilainen, joka on kiinnostunut asiakkaasta ja haluaa auttaa häntä. ”Oikeat

ihmiset oikeilla paikoilla”, sanotaan. Yhtä lailla todetaan: ”Älä palkkaa asiakaspalveluun sellaisia ammattilaisia, joita ei kiinnosta kohdata ihmisiä.” Asiaan liittyy kuitenkin enemmän. On totta, että asiakaskokemuksen voi ryvettää epäonnistuneella rekrytoinnilla, mutta hyvän rekrytoinnin voi vielä vesittää yrityskulttuurilla, joka ei tue hyvän asiakaskokemuksen tavoitteita. Motivoituneita ammattilaisia saa palkkaamalla ja motivaatiota ylläpidetään hyvällä yrityskulttuurilla. Vahva yrityskulttuuri on asiakaskokemuksenkin johtamisen näkökulmasta yrityksen arvokkain resurssi.

Milloin sinä viimeksi motivoituit kepeästi? Entäpä porkkanasta? Perinteisten ulkoisiin kannustimiin tai pelotteisiin perustuvien motivaatiomallien aika on ohi. Ne eivät toimi ihmisille, jotka haluavat elää yksilöllistä, itseään ja muita ihmisiä arvostavaa elämää. Kepin ja porkkanan käyttäminen on varma keino tehdä ”olen vain töissä täällä” -ammattilaisia, jotka palvelevat ”ostan vain tämän kerran” -asiakkaita.

Mitä siitäkin sitten tulisi, jos kenelläkään ei olisi sääntöjä ja kontrollia, keppiä ja porkkanaa? Hyvä on, ulkoisilla kannustimilla on vielä sijansa äärimmäisen suorittavissa ja järjestelmällisissä töissä. Sellaisissa, jotka haluaisit automatisoida. Mutta ulkoiset kannustimet ovat ongelmallisia tehtävissä, joissa ammattilaisen tulee käyttää tilannetajuaan ja luovuuttaan. Älä käytä niitä, jos haluat ammattilaistesi käyttävän aivojaan ja tunteitaan palvelutyössä. Ne voivat tehdä ammattilaisista lyhytnäköisiä, estää parhaan suorituksen, nujertaa luovuuden sekä johtaa asiakkaan ja yrityksen kannalta epätoivottuun käytökseen. Ennen kaikkea ne ovat este sisäiselle motivaatiolle, joka saa ihmiset kukoistamaan vaihtelevissa ongelmanratkaisua vaativissa tehtävissä.

Tutustu yrityksesi kannustimiin. Mitä muuta teiltä löytyy kuin keppiä tai porkkanaa? Millaisista kannustimista olet havainnut ihmisten motivoituvan? Jos muuta ei vielä ole, mieti, mitä kepin ja porkkanan tilalle voi tuoda? Käännetään katse ulkoisista motivaatiotekijöistä sisäisiin: autonomia (autonomy), kyvykkyys (mastery) sekä tekemisen tarkoitus (purpose).

Autonomia – lupa toimia asiakkaan parhaaksi

Autonomia on yksinkertaistettuna lupa tehdä työnsä itsenäisesti. Se antaa luvan toimia asiakkaan parhaaksi ja on ensiluokkaisten kohtaamiskokemusten edellytys. Se edellyttää yrityksessä työskenteleviltä yhtenäistä asiakaskäsitystä; työtä tehdään asiakkaalle, ei omistajille tai johdolle. Autonominen kulttuuri ilmenee reilusti kevyempänä kontrollina kuin, mihin

monella työpaikalla on totuttu. Raportointi, kellokortit, seurantalaverit – mihin näitä tarvitaan? Kaikelle kontrollille pitää löytyä perustelu asiakkaan edusta, tai se muodostuu autonomisen työskentelykulttuurin esteeksi.

Autonomiia suosiva yrityskulttuuri perustuu ajatukseen siitä, että jokainen ammattilainen on luotettava ja tekee parhaansa. Jos yrityksessäsi on ammattilaisia, joihin ei luoteta tai joiden ei uskota tekevän parastaan, ongelma pitää toki ratkaista, mutta muutoin kuin kohdistamalla kontrolli kaikkiin ammattilaisiin. Liiallinen yksilöllistä työtä tekevien kontrolli tukahduttaa hyvien asiakaskokemusten edellyttämän luovuuden. Autonominen kulttuuri kuuluu yrityksille, joiden ammattilaiset tekevät luovaa työtä. Yksilöllisten ja asiakkaalle miellyttävien kohtaamiskokemusten tarjoaminen on aina luovaa työtä. Jos palveluyrityksessä on rooleja, joissa ei vaadita luovuutta, järjestä tekemiset uudelleen. On ihmisten sisäsyntyisen motivaation ja yrityksen resurssien hukkaamista käyttäen luovuuteen kykeneviä ihmisiä tällaisiin tehtäviin. Liiallinen kontrolli on riski hyvän asiakaskokemuksen kannalta. Autonomista työskentelyä edistävä yrityskulttuuri motivoi ihmisiä. Siksi nämä asiat kuuluvat esimiehen työpöydälle.

Kyvykkyys – taito tehdä asiakkaan parhaaksi ja haastaa itsensä uuteen

Tunne siitä, että osaa ja onnistuu, ruokkii motivaatiota. Motivoituneena pyrimme parhaimpaamme, ja kyvykkyys motivaation kyytipoikana auttaa onnistumaan ja motivoitumaan edelleen. Kyvykkyys on mielentila. Se on henkilökohtainen tunne siitä, että asiat ovat hallinnassa ja on henkilökohtaista poltetta kehittyä pidemmälle. Kyvykkyys antaa kehittymiseen tarvittavaa rohkeutta – se lisää itseluottamusta ja kannustaa tekemään parhaansa, haastamaan itsensä ja onnistumaan uudelleen.

Millaiset puitteet sinun yrityksessäsi on kyvykkyydelle? Tunnistavatko ammattilaiset teillä rohkeasti oman osaamisensa ja osaamistarpeet vai pitääkö hävetä? Saako teillä kokeilla rohkeasti, vai pitääkö jännittää epäonnistumista? Onko apu käden ulottuvilla – mahdollisuus hankkia osaamista ja haastaa itseään, kun sille on tarvetta? Esimiehen tehtävä on varmistaa tuki kyvykkyuden vahvistamiselle. Se tarkoittaa paitsi tukea uuden oppimiselle myös riittäviä ja kehittäviä haasteita. Uuden oppiminen edellyttää sallivaa työilmapiiriä. Älä rankaise epäonnistumisista – päinvastoin, poksauta pullo kuohuvaa virheen merkiksi.

Ole avoin ja laita myös itsesi peliin. Anna oppimisen ja kehittymisen esimerkki. Näytä oma osaamisesi ja kehittymisen kohteesi – kerro työyhteisöllesi, mitä uutta sinä aiot seuraavaksi oppia ja miten. Mene ammattilaistesi oppiin ja tapaa asiakkaita ilman myynnillistä tavoitetta, vain oppiaksesi myös heiltä. Ja kannusta kokeiluihin. Kyvykkyys ei ole vain staattista osaamista vaan jatkuvaa halua ja taitoa kehittyä.

Tekemisen tarkoitus – asiakkaan paras yhdistää tekemiset

Autonomia ja kyvykkyys ovat tärkeitä sisäisen motivaation tekijöitä, mutta jäävät torsioksi ilman päämäärää, tekemisen tarkoitusta. Tarkoitus on motivaation kolmas tukijalka. Se antaa kontekstin, jossa autonominen ja kyvykäs tekeminen tuottavat parhaita asiakaskokemuksia. Autonomiset ammattilaiset, jotka tavoittelevat yhä parempaa kyvykkyyttä, saavat paljon aikaa. Mutta ne, jotka toimivat näin tavoittaakseen yhteisen päämäärän, saavuttavat vielä enemmän. Motivoituneimmat ammattilaiset ovat jopa valmiita luopumaan henkilökohtaisista intresseistään yhteiseksi kokemansa suuremman päämäärän eteen.

Tarkoitus mahdollistaa tekemisen fokuksinnin. Se, mihin keskityt, kehittyy ja lisääntyy. Tarkoitus on yrityksen majakka. Se houkuttaa asiakkaita, jotka haluavat tehdä bisnestä juuri tätä tarkoitusta varten olevan yrityksen kanssa. Se myös houkuttaa työntekijöitä, jotka kokevat motivoivaksi tehdä töitä tämän tavoitteen eteen, ei heitä, jotka haluavat tehdä jotain muuta.

Mitä sinä esimiehenä voit tehdä yrityksen yhteisen tavoitteen kirkastamiseksi? Varmista, että yritykselläsi on asiakkaan hyötyyn kytketty tavoite, joka yhdistää eri ammattilaisten työn. Ellei tavoitetta ole, ryhdy hommiin niiden kanssa, jotka tekevät työtä asiakkaiden parissa. Asiakaslähtöinen toiminnan tarkoitus ei tule valmiiksi kulmahuoneessa. Sano tavoite ääneen, keskustele siitä, ja varmista että se kuuluu kaikille, myös asiakkaille. Ja kannusta tavoitteen mukaiseen tekemiseen; anna ammattilaisille siimaa ja osaamista toteuttaa tavoitetta.

Pelin henki on välittäminen

Asiakaslähtöinen organisaatiokulttuuri ilmenee ihmisistä välittämisenä. Välittämisen ilmapiiri perustuu arvostaville kohtaamisille työpaikalla. Hymy kiertää, samoin kiittämättömyys ja lannistus. Ei ole kohtuullista toivoa asiakkailta spontaaneja tviittejä yrityksesi superihanasta palvelusta, ellei jokainen ammattilainen koe, että he voisivat aivan yhtä spontaanisti jakaa kokemuksensa mukavista kohtaamisista työpaikalla.

Usein on helpompi lähteä tukemaan yksittäisen työntekijän motivaatiota kuin edistää välittämisen kulttuuria. Jotta välittäminen välittyy, pitää haluta auttaa. Mitä, jos joku vain ei halua auttaa? Voiko välittämistä oppia? Jokainen välittää jostain – läheisistään, tutuistaan, harrastuksistaan. Ihmisen arvostaminen ihmisenä, ei siis vain erilaisuuden hyväksyminen, vaan aito arvostaminen, edistää välittämisen kulttuuria. Tunne siitä, että itselle tärkeät asiat kiinnostavat muita, saa ihmisen kiinnostumaan myös muiden asioista. Yhteisesti jaettu välittämisen kulttuuri pysyy yllä, koska sitä vahvistaa yhteisöllisyyden ja välittämisen luoma positiivinen voima.

Esimies on välittämisen kulttuurin edistämisen airut vielä vahvemmin kuin hän on sisäisen motivaation vahvistaja. Pomoa pitää kiinnostaa. Legendalla kertoo pomosta, joka kiersi joka aamu kättelemässä kaikki työntekijänsä. Tee niin, jos se tulee luonnostaan, mutta välittääkseen ei tarvitse ylisuorittaa. Kohtaa normaalisti, aidosti ja arvostaen. Anna ihmisten tehdä työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla ja tee sinä pomon työsi: anna aikaasi ja ole läsnä.

Välittämisen kulttuuri ei kehity käskien. Se lähtee johdon esimerkistä. Jos asiakkaalle halutaan hyvä ja motivoiva kokemus, sellaisen tarjoaa hyvä ja motivoitunut ammattilainen. Kakkosketjua on mahdotonta saada toimimaan, jos ykkösketju ei pelaa, ja on turha peräänkuuluttaa yksilöllisiä, välittäviä asiakaskokemuksia, jos ei itse jakele niitä ammattilaisilleen. Välittämisen kulttuurin edistämisen taika on siinä, että kun kohtaamisten kulttuuri on kunnossa yrityksen sisällä, se näkyy takuuvarmasti ulospäin ammattilaisten ja asiakkaiden välisissä kohtaamisissa. Esimies, parasta, mitä voit tehdä parempien asiakaskokemusten saavuttamiseksi, on välittää ja näyttää se. Se loistaa autonomisten, kyvykkäiden ja yhteisen päämäärän eteen työskentelevien ammattilaisten kautta yrityksesi asiakkaille.



Loppusanat

Loppusanat



”Asiakaskokemuksen mittarit hallituksen agendalle. Hallituksen kokous asiakkaan luona avaa yhden väylän kommunikaatiolle.”

Panostajan toimitusjohtaja Juha Sarsama

”B2B-yritysrakenne erityisesti pienissä ja keskisuurissa valmistavissa yrityksissä on luonteeltaan usein alihankintaa, jolloin on tyypillistä, että niissä jopa puhutaan ”päämiehistä” eikä asiakkaista. Tällaisissa yrityksissä isot ja nopeat muutokset asiakasrajapinnassa ovat tyypillisiä – on siis mahdollista, että yritykset eivät pysty ennakoimaan muutosta tarpeeksi ajoissa.”

Hallitusammattilainen Anne Korkiakoski

”Asiakas on strategian keskiössä ja korkea asiakastyytyväisyys – henkilöstötyytyväisyyden ohella – on yksi hallituksen asettamista strategisista tavoitteista. Ja mikä tärkeämpää, lopputuloksena on myös hyvä kannattavuus.”

Suni Oy hallituksen puheenjohtaja Tapani Suni

”Tänä päivänä jokaisessa yrityksen hallituksen kokouksessa tulisi asiakasnäkökulma olla esillä. Toimintaympäristön muutoksista on saatavissa tietoa, heikkoina tai vahvempina viesteinä nopeasti asiakkaiden kautta ja niihin voidaan reagoida ajoissa.”

Hallituspartnerit Itä-Suomi ry:n hallituksen puheenjohtaja Keijo Mutanen

”Asiakasymmärrystä hyödynnetään valitettavan vähän strategisessa päätöksenteossa suomalaisissa yrityksissä. Asiakkaiden merkitys kyllä ymmärretään, mutta asiakaskokemuksen käsittelyä pidetään ehkä liian abstraktina tai operatiivisena asiana hallituksen kokouksiin. Onneksi tilanne on kuitenkin muuttumassa parempaan suuntaan.”

Hallituspartnerit Pohjois-Suomi ry:n hallituksen jäsen Seppo Mustonen

Kirjallisuus

1 Miten organisaatio muutetaan aidosti asiakaskeskeiseksi

Customer Advocates on Board. 2015. Miten asiakasajattelu ohjaa yrityksen hallituksen strategista päätöksentekoa? Julkaisematon kyselytutkimus.

CXPA Finland & Shirute. 2017. Asiakkuuskokemusten johtaminen Suomessa 2017.

<http://bit.ly/cem2017results>, viitattu 15.2.2018.

Oracle. 2015. Global Insights on Succeeding in the Customer Experience Era. <http://www.oracle.com/us/global-cx-study-2240276.pdf>, viitattu 15.2.2018.

Walker. Customers – The Future of B-to-B Customer Experience 2020 Report. <https://www.walkerinfo.com/Portals/0/Documents/Knowledge%20Center/Featured%20Reports/WALKER-Customers2020.pdf>, viitattu 15.2.2018.

3 Asiakaslähtöinen palvelukulttuuri on avain pysyvään menestykseen

Aalto, M., tietokirjailija ja yritysvalmentaja, Milestone Coaching & Consulting Oy. Haastattelu 11.11.2016.

4 Rohkeasti epävarmuutta päin

Aho, J. Toimitusjohtaja. Fira Oy. Haastattelu 21.6.2016. Helsinki.

Asiakaspalvelukokemus.fi. 2016. <http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/blog/tutkimus-asiakaskokemus-asiakaspalvelu-suomalaisissa-porssiyrityksissa/>, viitattu 15.2.2018.

Customer Advocates on Board 2015: Miten asiakasajattelu ohjaa yrityksen hallituksen strategista päätöksentekoa? Julkaisematon kyselytutkimus.

Meadows, D.H. 1997. Whole Earth Winter.

Vilko, J. & Ritala, P. 2016. I am value – Identification, analysis, and management of customer value in supply networks. Lappeenranta University of Technology. LUT Scientific and Expertise Publications.

5 Yhteiskehittämisellä strategista kilpailukykyä

Keränen, K., Dusch, B. & Ojasalo, K. 2013. *CoCo Tool Kit – A co-creation workbook and collection of tools for service businesses*. Espoo: Laurea University of Applied Sciences.

Keränen, K. 2015. *Exploring the characteristics of co-creation in the B2B service business. PhD dissertation in Engineering*. Cambridge: University of Cambridge. <https://www.repository.cam.ac.uk/handle/1810/252638>, viitattu 15.2.2018.

6 Tuottavuutta strategisella yhteistyöllä

Aktas, E., Cicek, I. & Miyak, M. 2011. The Effect of Organizational Culture on Organizational Efficiency: The Moderating Role of Organizational Environment and CEO Values. Elsevier Ltd.

Alasoini, T., Lyyly-Yrjänäinen, M., Ramsted E. & Heikkilä A. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla – Menestys versoo työelämää uudistamalla. Meadow -tutkimus. Tekes.

Belias, D. & Koustelios, A. 2014. Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing* Vol. 4, No. 2, 2014, 132–149.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. 2006. Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. The Jossey-Bass Business & Management Series.

- Chakravorti, B., Tunnard, C., Shankar & Chaturvedi, R.S. 2015. Where the Digital Economy Is Moving the Fastest. Tufts University: Digital Evolution Index. Harvard Business Review. February 2015.
- Cunliffe, A.L. & Coupland, C. 2012. From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human Relations*, Vol. 65 (1).
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S. & Ibrahim, S. 2014. The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employees Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business* 2(6): 215–222.
- Hosking, D. M. & Shamir, B. 2012. Dialogue: A dialogue on entitative and relational discourses. Teoksessa M. Uhl-Bien & S. Ospina (toim.), *Advancing Relational Leadership Research: A dialogue among perspectives*, 463–476. A Volume in *Leadership Horizons*. Charlotte, NC: Information Age Publishing Inc.
- Juechter, W. M., Fisher, C. & Alford, R. J. 1998. Fire conditions for high performance cultures. *Training and Development* 1998; 52 (5): 63–68.
- Kianto, A. 2011. The influence of knowledge management on continuous innovation. *International Journal of Technology Management*.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2014. Blue Ocean Leadership. Spotlight on leading for-geocoded organization. *Harvard Business Review*. May 2014.
- Larjovuori, R-L., Manka M-L. & Nuutinen S. 2015. Inhimillinen pääoma – Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveystieteiden raportteja ja muistioita 2015:5.
- Niemi-Kaija, K. 2014. Kokemuksellisuus työelämässä organisaatioestetiikan viitekehyksessä.
- Työntekijöiden subjektiiviset konstruktiot tehokkuudesta. *Jyväskylä Studies in Business and Economics*, nro 153.
- Paalumäki, A. 2011. Organisaatiokulttuuri aineettoman pääoman osatekijänä. Teoksessa: A. Puusa & H. Reijonen (toim.), *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Tampere: UNI-press.
- Quinn, R. E., Spreitzer, G. M. 1991. The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development* 1991; 5: 115–142.
- Ryde, R. 2007. *Thought leadership*. Palgrave Macmillan.
- Ryömä A. 2015. Mielelliset ja keholliset johtajuusprosessit yksilöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä kietomassa. Turun kaupparokkeakoulun julkaisuja, Sarja A.
- Schaffer, L. S. & Zalewski, J. M. 2011. A human capital approach to career advising. *NACADA Journal*.
- Schein, E. 1990. *Organizational culture*. American Psychologist.
- Scholtes, P. 1998. *The Leader's Handbook: Making Things Happen, Getting Things Done*. MC Graw Hill.
- Sirén. C. 2014. Johtamisen alaan kuuluva väitöstutkimus Strategic Learning: A Route to Competitive Advantage? *Acta Wasaensia*, 297.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Varis K. 2012. Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa. *Jyväskylän yliopisto*.
- Virtainlahti, S. 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum Media.

- Wang, Z., Wang, N. & Liang, H. 2014. Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. 2006. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management studies*.
- Zammuto, R. F. 1982. *Assessing organizational effectiveness*. Albany, New York: State University of New York Press.

7 Orgaaninen muutos vaatii pitkäjänteisyyttä

- Aho, J. Toimitusjohtaja. Fira Oy. Haastattelu 21.6.2016. Helsinki
- Alan Zorfas & Leemon, D. 2016. An Emotional Connection Matters More than Customer Satisfaction. *Harvard Business Review* August 2016.
- Customer Advocates on Board 2015: Miten asiakasajattelu ohjaa yrityksen hallituksen strategista päätöksentekoa? Julkaisematon kyselytutkimus.
- Lainema, M. 2006, *Strateginen hallitus*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hakanen, P. 2015. *Asiakas- ja asiakkuustutkimus: Strategia Design*.
- Jordan, M. 2016. Covert Disruption: an adaptive approach to change. <https://www.linkedin.com/pulse/covert-disruption-adaptive-approach-change-monique-jordan/>, viitattu 15.2.2018.
- Inspiratio Oy 2015. *Suomalaisten yrityspäättäjien B2B-asiakkuuskokemustutkimus. Mikä on tärkeää, mikä kriittistä*. Julkaisematon kyselytutkimus.

9 Hallitus ja asiakkaan ääni

- Anderson, J. C., Narus, J. A. & van Rossum, V. 2006. Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84 (3), 91–99.
- Customer Advocates on Board 2015: Miten asiakasajattelu ohjaa yrityksen hallituksen strategista päätöksentekoa? Julkaisematon kyselytutkimus.
- Kano, N., Nohuhiko, S., Fumio, T. & Tsuji, S. 1984. Attractive quality and must-be-quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14 (2), 39–48.
- Rintamäki, T. 2016. *Managing Customer Value in Retailing. An integrative Perspective*. Acta Universitatis Tamperensis 2152. Tampere: Tampere University Press.
- Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. 2007. Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, 17 (6), 621–634.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. 2009. Customer experience creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85 (1), 31–41.

10 Olenko työntekijänä tärkeä yritykselle?

- Taloustutkimus 2016. <https://www.taloustutkimus.fi/>, viitattu 15.2.2018.
- Kivelä, H. *Industry Leader*. Google. Haastattelu 22.11.2016. Helsinki.

11 Digivyykykysely: miksi asiakasajattelun merkitys kasvaa yrityksissä digiajalla

- Gartner 2016. *Gartner's 2016 Hype Cycle for Emerging Technologies Identifies Three Key Trends That Organizations Must Track to Gain Competitive Advantage*". <https://www.gartner.com/newsroom/id/3412017>, viitattu 9.4.2017.
- McKendrick J. 2016, Apr 10. We have cloud, big data, online channels, but are we digital yet? <http://www.forbes.com/sites/joemckendrick/2016/04/10/we-have-cloud-big-data-online-channels-but-are-we-digital-yet/#3182e9571a4d>, viitattu 5.10.2016.

Vatanen, E. 2016. sähköinen Digikyvykkyyksely hallituksen jäsenille, -puheenjohtajille ja toimitusjohtajille.

Vatanen, E. 2016. The first digital considerations in the work of Board of Directors and strategy, The First Digital Steps Checklist©, projektityö Teollinen internet, Aalto University Professional Development – Aalto PRO.

Westerman G., Bonnet D. & Mc Afee A. 2014. Leading digital. Turning technology into business transformation. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

12 Miten esimies voi edistää hyviä kohtaamiskokemuksia?

Pink, D. H. 2011. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York: Riverhead Hardcover.

Rämö, A. 2013. Yksinkertaista johtamista – arvostaen. Suomen Liikekirjat.

Rämö, A. Henkilökohtainen keskustelu 17.6.2016.

Tuulenmäki. A. 2012. Lupa toimia eri tavalla. Sanoma Pro Oy.

Kirjoittajat

Customer Advocates on Board -projektin omistajat



Tarja Ilvonen, Partner, Head of Customer Experience, KTM, Rohjeta Advisors (oikealla kuvassa)

Tuija Koskimäki, lehtori, KTM, AmO, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu (vasemmalla kuvassa)

Kirjan esikirjoittaja



Pekka Puustinen, johtaja, KTT, Ilmarinen

Pekka Puustinen (s. 1980) työskentelee johtajana ja johtoryhmän jäsenenä Ilmarisessa. Hänen vastualueellaan on Ilmarisen asiakkuudet, myynti, palvelut ja palvelukehitys. Hän on työskennellyt Ilmarisessa myös kehitysjohtajana ja Chief Digital Officerina. Ennen Ilmariseen siirtymistään hän toimi vieraileva professorina St. Gallenin yliopistossa Sveitsissä. Hän on työskennellyt aiemmin mm. Tampereen yliopistossa sekä useissa finanssi- ja vakuutusyhtiössä. Puustinen on myös Tampereen korkeakoulusäätiön hallituksen jäsen. Puustinen on koulutukseltaan kauppatieteiden tohtori.

Kirjoittajat



Maria Falcken,
KTM

Maria on asiakaskokemuksen, brändien kehittämisen ja markkinoinnin asiantuntija. Hän toimii strategina ja partnerina asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen keskittyvässä Kaleidoscope Helsinki Oy:ssä. Monipuolisen työuransa aikana Maria on ollut kehittämässä asiakaskokemuksen eri osa-alueita laajalti: liiketoiminnan kehittämisen, tuote- ja palvelumuotoilun, brändien ja markkinoinnin näkökulmista. Hän on työskennellyt monissa eri rooleissa: markkinointi- ja viestintäjohtajana ja johtoryhmän jäsenenä, luovan suunnittelun vetäjänä ja strategiajohtajana, globaalien brändien paikallisen relevanssin rakentajana ja kotimaisten brändien kansainvälistämisen vauhdittajana. Marian missiona on monimutkaisten kokonaisuuksien selkeyttäminen ja asiakkaan äänen tuominen osaksi yritysten suunnitteluprosesseja.



Antti Harjuoja,
Associate Trainer, insinööri ja NLP

Antti toimii kulttuurimuotoilijana ja Nextmile liiketoiminta-alueen vetäjänä Milestone Coaching & Consulting Oy:ssä. Hän on ihmislähtöisen yrityskulttuurin ja asiakaslähtöisyyden puolestapuhuja. Antti on sielultaan renessanssiyrittäjä, joka yhdistää kokemuksia ja oppeja eri toimialoilta ja ammattuurheilijataustasta luomaan uutta merkityksellistä liiketoimintaa. Hänellä on yli kymmenen vuoden työkokemus myynnin, myynnin ja projektijohtamisen sekä liiketoiminnan kehittämisen rooleista eri toimialoilta korporaatioista startupeihin.



Tarja Ilvonen,
Partner, Head of Customer Experience, Rohjeta Advisors

Tarja on asiakaskokemusammattilainen, jonka osaamisen keskiössä on asiakas- ja työntekijätyytyväisyyden johtamisen kehittäminen, sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Tarjalla on pitkä kokemus finanssialalta sekä asiakaskokemuksen kehittämisestä että asiakasosaamisen hyödyntämisestä. Tarjalla on vankka kokemus asiakas- ja työntekijätyytyväisyyden mittaamisesta ja tutkimuksesta useilta reguloiduilta toimialoilta samoin kuin potilastyytyväisyyden sekä kuntien asukastyytyväisyyden mittaamisesta ja tiedolla johtamisesta, mm. ajalta toimiessaan EPSI Rating Suomen toimitusjohtajana ja EPSI Rating Groupin kansainvälisen johtoryhmän jäsenenä. Rohjeta Advisorissa Tarja yhdessä kokeneen kollegatiimin kanssa tukee ja kirittää yrityksiä digitaalisen murroksen keskellä: johdon neuvonantajina he luotsaavat käytännönläheisesti ja mutkattomasti strategiahankkeita sekä uusien liiketoimintamallien kehittämisen läpivientejä. Heidän vahvalla muutos- ja asiakasosaamisella varmistetaan ketterät uudistusprojektit sekä johtamisen kehittämisen.



Pirkko Jokinen,
Senior Advisor, Co-Founder, Inspiratio Oy

Pirkko on liikkeenjohdon ammattilainen, jolla vuosien kokemus yritys- ja kuluttajabisneksen johtamisesta niin isoissa pörssiyrityksissä kuin yrittäjänä hands-on. Pirkko on keskittynyt Inspiratio Oy:ssä yritysten asiakkuuskokemuksen kehittämiseen 2010 alkaen. Mottona uuden oppiminen ja sen hyödyntäminen yritystoiminnassa.



Krista Keränen,
PhD

Krista on palveluliiketoiminnan ammattilainen. Krista toimii konsulttina keskittyen asiakaskeskeisen palveluliiketoiminnan kehittämiseen ja on hallituksen jäsen kahdessa yrityksessä. Lisäksi Krista työskentelee Laurea-ammattikorkeakoulussa innovaatiohankkeiden parissa. Hän on innostunut palvelumuotoilupelien kehittäjä. Hän kehittänyt mm. CoCo Cosmos- ja Boosting Innovations -pelit. Vuonna 2015 hän väitteli Cambridgen yliopistosta aiheenaan yhteiskehittäminen, palvelumuotoilu ja palveluinnovaatiot.



Tuija Koskimäki,
KTM, AmO

Tuija toimii liiketalouden lehtorina Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa liiketalouden yksikössä ja luotsaa opiskelijoita mm. asiakasajattelun, palvelumuotoilun, innovaatio-osaamisen ja yrityskulttuurin oppeihin. Hän toimi aiemmin finanssialalla, jossa hänelle karttui vahva asiantuntijuus mm. asiakaskonseptien kehittämisestä – asiakasuskollisuuden, etuohjelmien sekä asiakaskuuntelun alueilta. Tuija vaikuttaa myös Etelä-Karjalan Ekonomien hallituksessa ja toimii mentorina nuorille ekonomieille.



Minna Leno,
KTM, YTM

Minnan intohimo on liiketoiminnan kehittäminen. Hän tekee töitä asiakkaiden strategioiden kanssa, jotta ne toimisivat mahdollisimman hyvin myös yhä digitaalisemmassa ja läpinäkyvämmässä maailmassa. Aito asiakasymmärrys ja sen jalkauttaminen mitattaviksi teoiksi ja toiminnaksi liittyy keskeisesti nykyisiin tehtäviin. Minnan tausta on viestinnän ja markkinoinnin sekä liiketoiminnan johtamisessa. Muutosprosessien suunnittelu ja muutosten läpivienti on liittynyt niihin kaikkiin. Liiketoiminnan ja tekniikan yhteensovittaminen näyttelee roolia lähes kaikissa hankkeissa, joissa Minna on mukana. Työurallaan Minna on istunut yritysten johtoryhmissä ja toiminut pienyritysten hallituksissa. Minna toimii partnerina asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen keskittyvässä Kaleidoscope Helsinki Oy:ssä.



Sirte Pihlaja,
Socionom, VTM, Licence d'Information et de
Communication

Sirte Pihlaja (Certified Customer Experience Professional, Trained Lego® Serious Play® Facilitator) on asiakkuuskokemusten suunnittelutoimisto Shiruten toimitusjohtaja ja maailmanlaajuisen Customer Experience Professionals Associationin (CXPA) toiminnanjohtaja Suomessa. Kansainvälisesti tunnettu alansa huippuasiantuntija, valmentaja, designer ja strategisti neuvoo yli 20 vuoden kokemuksella asiakkuuskokemuksen, myynnin ja brändien kehittämistä isoille kansainvälisille ja kotimaisille yrityksille eri toimialoilla. Sirte on kysytty kouluttaja, puhuja, puheenjohtaja ja blogikirjoittaja, joka on totuttu näkemään esiintymässä alan vaikuttajaseminaareissa. Shiruteissa hän tuottaa luovia ratkaisuja kokonaisvaltaiseen asiakkuuskokemusten johtamiseen, tutkimiseen, mittaamiseen ja suunnitteluun, asiakaskuunteluun ja maineenhallintaan, asiakastiedolla johtamiseen sekä ratkaisujen konkretisoimiseen palvelumuotoilun keinoin. Shirute (www.shirute.fi) auttaa yritysten johtoa ja päättäjiä parantamaan tuottoja aitoon asiakasymmärrykseen perustuen.



Terhikki Rimmanen,
KM

Terhikki on muutosten, työkuulttuurin ja johtamisen ammattilainen. Hän toimii toimitusjohtaja ja organisaatio-konsulttina Humap Consultation Oy:ssä. Organisaation toimintakulttuurin uudistamisessa keskittyy yhteistyöprosessien kehittämiseen. Osallistavan johtamisen, digitaalisten ratkaisujen ja ohjattujen yhteistyöprosessien ansiosta organisaatiossa ja asiakkailla oleva osaaminen ja viisaus pystytään hyödyntämään uudella tavalla. Tämä nostaa organisaation strategista suorituskykyä.



Hannu Saarijärvi,
professori, KTT

Hannu on palvelujen ja kaupan professori Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa. Viimeaikainen tutkimus on keskittynyt kaupan murroksen tutkimiseen ja opettamiseen sekä asiakastiedon uuteen rooliin palvelun välineenä. Asiakasarvo, asiakkuudet ja asiakaslähtöisyys ovat myös erityisen läheisiä mielenkiinnon kohteita ja kokemusta erilaisista näihin teemoihin liittyvistä tutkimus- ja kehityshankkeista Hannulla on viimeisen vuosikymmenen ajalta. Yrityksen johtamiseen Hannu tuo mielellään suunnistusmetaforan: kartta on toimintaympäristön kuvaus, asiakas on kompassi ja strategia on reitinvalinta.



Laura Sorva,
KTM, YTM

Laura on muutosmyönteinen asiakasajattelija. Inhimillisen ja bisneksen risteys on Lauran kotikenttää, ja häntä kiinnostavat erityisesti henkilökohtaiset palvelukohtaukset, kohtaamisten energia sekä ihmiset brändien ja prosessien takana. Laura on erikoistunut kehittämiseen ja muutosjohtamiseen vakuutus-, hyvinvointi- ja kiinteistöväylitysaluilla. Hän työskentelee monialaryrittäjänä ja innostuu haasteista, joissa pääsee parantamaan kohtaamiskokemuksia.



Sari Vaajanen-Ärrälä,
KTM, HHJ-PJ

Sarilla on yli 20 vuoden kokemus asiakasrajapinnassa työskentelystä kasvuyrittäjänä ja myyntijohtajana mm. asiakas-, henkilöstö- ja markkinatutkimusten parissa. Luovuttuaan perustamastaan Innolink-yhtiöstä vuoden 2011 alussa, hän on toiminut hallituksen jäsenenä sekä puheenjohtajana lukuisissa eri toimialojen yrityksissä, jotka ovat erikokoisia, eri elinkaaren vaiheissa sekä eri lailla omistettuja yhtiöitä. Lisäksi hän on toiminut Hallituspartnerit ry:n toiminnanjohtajana viisi vuotta.



Eira Vatanen, KTM

Eira on ihmisten sekä organisaatioiden kehittäjä, muutosjohtaja, mentori ja coach. Hänellä on kansainvälinen työkokemus pörssiyrityksistä eri toimialoilta. Eira on rakentanut vankan liiketoimintaymmärryksen työskenneltyään eri toimialoilla business controllerina ja johtoryhmän jäsenenä. Lisäksi hän työskennellyt IT-organisaatioissa, muutosjohtamisen, liiketoiminnan kehittämisen sekä projekti- ja hankejohtamisen tehtävistä. Yrityksiä, joissa hän on työskennellyt yhdistää se, että ne ovat muuttuneet tuoteyrityksestä palvelu- ja jopa ratkaisuyrityksiksi, joissa asiakasymmärryksen ja -datan hyödyntämisen ja analysoinnin merkitys on korostunut. Digitalisaatio ja teknologian hyödyntäminen liiketoiminnassa ovat lähellä Eiran sydäntä. Hän on yritysten hallituksille ja ylimmälle johdolle suunnattujen digikyvykkyysselvitysten omistaja. Digikyvykkyyttä hän tarkastelee neljän näkökulman kautta – kilpailu, asiakas, johtamiskyvykkyydet ja teknologiset kyvykkyydet. Asiakasnäkökulman ollessa ytimessä.

Kiitokset

Customer Advocates on Board Pop up -projektin hallitustyön ja asiakasjattelen asiantuntijoiden muodostamalle verkostolle, Directors on Boardille, hallitustyöyhdistyksille sekä yhteistyöyrityksille (www.onboard.fi). Kiitokset myös projektissa mukana olleille professoreille eri yliopistoista sekä tutkijaryhmälle Haaga-Helian ammattikorkeakoulusta.

Kiitämme myös kaikkia kyselyyn vastanneita sekä keskusteluun osallistuneita tahoja: projektin verkkokyselyn tulosesittelyiden ja käytyjen keskustelujen yritysjohton sekä hallitusten kanssa kehittyi näkemys siitä, miten hallitustyössä voitaisiin hyödyntää entistä enemmän tietoa asiakaskokemuksen kehittymisestä ja asiakaskäyttämisen yhä kiihtyvistä muutoksesta yrityksen strategisessa päätöksenteossa.

Erityiskiitos Pekka Puustiselle kirjan esikirjoituksista.



NYT OLISI NUIJALLE TÖITÄ – Asiakasymmärrystä hallitustyöhön

■ NYT OLISI NUIJALLE TÖITÄ – Asiakasymmärrystä hallitustyöhön

Nopeasti muuttuva asiakaskäyttäytyminen ja digitalisaatio sekä toimialamurrokset edellyttävät yritysten hallituksilta asiakasymmärrystä yritysten strategisen päätöksenteon tueksi. Vuonna 2015 tehdyssä Customer Advocates on Board -kyselyssä hallitustyötä Suomessa tekevät henkilöt kertoivat, miten he hyödyntävät asiakasymmärrystä omassa strategisessa päätöksenteossaan ja mitä haasteita päätöksentekoon liittyy. Tutkimuksen, haastattelujen sekä projektissa joukkoistamalla saadun tiedon mukaan yritysten hallitukset hyödyntävät vielä melko heikosti asiakasymmärrystä strategisen päätöksenteon voimavarana.

Tiedon tuottaminen hallitustason päätöksentekoon kytkee yhteen monia toimijoita yli organisaatorajojen aina johtohenkilöistä asiantuntijoihin. Asiakasymmärryksen nostaminen yrityksen strategisen päätöksenteon tasolle edellyttää hallituksen yhteistä asiakasnäkemyistä sekä kaikkien tahojen yhteistä ymmärrystä siitä ja asiakkaan merkityksestä yritykselle ja sen tulevaisuudelle.

Kirjassa käsitellään asiakasajattelua oivallisesti konkreettisten yritysmerkkin, organisaatiokulttuurin, muutosjohtamisen sekä hallitusten jäsenten ja puheenjohtajien ajatusten pohjalta. Kirja antaa tietoa ja näkemyksiä siitä, miten liiketoimintaa voi kasvattaa asiakasajattelun keinoin.

Julkaisu tarjoaa hallituksissa työskenteleville, heidän sidosryhmilleen sekä kaikille niille, jotka hankkivat, analysoivat ja raportoivat asiakastietoa, inspiroivia ja havainnollistavia esimerkkejä siitä, mikä asiakkaan ja hyvän asiakasymmärryksen merkitys strategisesti yritykselle voi olla ja miten asiakasymmärrystä voi hyödyntää strategisessa päätöksenteossa.

ISSN 2342-2920
ISBN 978-952-7225-66-0

