

KARI KORAKOSKI

**ASIAKASKOKEMUS JA
HENKILÖSTÖKOKEMUS**

**UUSI AIKA.
UUDENLAINEN JOHTAMINEN.**

Suomen Tietokirjailijat ry on tukenut tämän kirjan kirjoittamista.

Copyright © 2019 Alma Talent Oy ja Kari Korhikoski

ISBN: 978-952-14-3659-8

ISBN: 978-952-14-3660-4 (sähkökirja)

ISBN: 978-952-14-3661-1 (verkkokirja)

Kansi: Laura Laamanen

Taitto: Taru Tarvainen

Paino: BALTO print 2019 Liettua

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almatalent.fi.

Tilaa Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus -kirja

Alma Talent Shopista: shop.almatalent.fi

SISÄLLYS

JOHDANTO	9
Asiakkaiden valta lisää työntekijöiden valtaa	11
1 ONKO ASIAKASKOKEMUS SAMA KUIN HENKILÖSTÖKOKEMUS?	15
Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhde	19
Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen kehät	30
Kumpi tulee ensin – asiakas vai työntekijä?	33
Alustatalous muuttaa henkilöstökokemusta	37
2 ASIAKASKOKEMUS, SEN KEHITTÄMINEN JA MITTAAMINEN	41
Asiakaskokemuksen kehittämisen sisältö	42
Tehokkuus, helppous ja tunne	49
Teknologia ja ihminen asiakaskokemuksen keinovalikoimassa ...	52
Asiakkaat	57
Millaisia asiakkaita yritys haluaa?	58
Ylipalvelu ja tyytymättömyyden sietäminen	61
Asiakaskokemuksen mittarit	64

Laadullisen kehityksen mittarit.....	66
Tehokkuuden kehittämisen mittarit	72
Asiakaspääoman kehittämisen mittarit	73
Asiakaskokemuksen mittaaminen	75
Customer Experience Management -ratkaisut	80
Välittömän reagoinnin kehä asiakkaiden suuntaan.....	86
Palautekysely asiakkaalle	89
Hälytykset	90
Kontakti palautteen antajaan.....	91
Sovitut toimenpiteet	92
Kokonaiskuva kehittämisen tueksi	93
Tulosten analysointi ja johtopäätökset	95
Asiakaskokemuksen kehittämistyö.....	100
Mitkä ideat kehittävät asiakaskokemusta -arviointi	101
TERMS-malli asiakaskokemuksen kehittämiseksi.....	104
Asiakaslupaukset	107
”Asiakas haluaa tulla kohdelluksi niin kuin hän haluaa, ei niin kuin minä haluan, että minua kohdellaan”	111

3 HENKILÖSTÖKOKEMUS, SEN KEHITTÄMINEN

JA MITTAAMINEN	117
Henkilöstökokemuksen rakennuspalikat.....	121
Yrityskulttuuri.....	124
Työympäristö	126
Teknologia	127
Henkilöstökokemuksen avainmittarit	130
Henkilöstökokemuksen mittaaminen.....	135
Tulosten analysointi ja johtopäätökset	140
Henkilöstökokemuksen kehittäminen	145
Organisoituminen	149
Muutosohjelmat	151
Lähettiläät.....	152
Juhlinta	153
Tarinat	155
Henkilöstölupaukset.....	156
Henkilöstön Peak–End rule -idea.....	159
Kulttuurikirja	160
Välittömän reagoinnin kehä henkilöstön suuntaan	162
Palautekysely asiakkaalle	163
Hälytykset	164
Työntekijän tai tiimin kontaktointi hälytyksen perusteella	165
Palauteen perusteella tehtävät kehitystoimenpiteet	166

Asiakaskokemus ei ole vain kohtaamista ja kuuntelemista vaan myös sitä, miten prosessi ja palvelupolku toimivat.....	167
4 JOHTAMINEN	173
Kilpailutilanteen muutos.....	176
Johtamismallin uudistaminen	182
Asiakaskokemuksen strategia	187
Johdolle asetettavat vaateet.....	197
Vieraanvarausbisneksessä asiakaskokemuksen on oltava ylivertainen	201
5 YHTEENVETO	207
Mittaamisen timanttimali.....	208
Totuuden hetki	209
Digitalisaatio vai ihminen?.....	211
Lopuksi: kukaan ei tarvitse yritystäsi tai brändiäsi	213
KIITOKSET	215
LÄHTEET	217
Kirjat ja muut julkaisut.....	217
Verkkolähteet	219

JOHDANTO

Kun tilaan kirjan tai vaatteen Amazonin verkkokaupasta, tilaaminen onnistuu todella helposti jopa muutamassa sekunnissa. Asiakaskokemus on Amazonin toiminnan ytimessä, ja se on kirjoitettu visioksi jo yrityksen perustamisvaiheessa. Mutta viime aikoina olen lukenut ja nähnyt yhä enemmän kriittisiä artikkeleita siitä, miten Amazon kohtelee työntekijöitään ja mitä se vaatii keskijohdolta. Nämä sisäiset toiminnalliset henkilöstökokemukseen vaikuttavat haasteet eivät kuitenkaan näy asiakaskokemuksessa.

Kun sitten menen hotelli Kämpiin Helsingissä, kohtaan Suomen mitapuulla lähes ainutlaatuisia henkilökohtaista palvelua, johon asiakaskokemus vahvasti nojaa. Huomaan, että jokainen työntekijä kokee olevansa tärkeässä työssä ja että häntä arvostetaan. Henkilöstökokemuksen täytyy olla erittäin hyvä, jotta työntekijät jaksavat kohdata asiakkaat toistuvasti yhtä innostuneesti ja jättää lähtemättömän asiakaskokemuksen.

Asiakas- ja henkilöstökokemuksesta sekä niiden välisestä yhteydestä on keskusteltu viime vuosina paljon. Lisäksi on pohdittu niiden keskinäistä tärkeysjärjestystä: kumpi on tärkeämpi, asiakas- vai henkilöstökokemus. Puolin ja toisin vedotaan sosiaalisesta mediasta löydettyihin kiteytyksiin, mutta keskustelu harvoin saa konkreettista sisältöä, eikä

joko–tai–keskustelu ole hedelmällistä. Joka tapauksessa asiakaskokemus ja henkilöstökokemus liittyvät toisiinsa lähtemättömästi.

Asiakas- ja henkilöstökokemusta on käsitelty aiemmin erikseen. Tämä kirja pyrkii tarjoamaan uuden näkökulman sekä uusia eväitä ja ideoita tähän keskusteluun. Kirjan kirjoitusprosessi käynnistyi useilla haastatteluilla, jotka ovat rikastaneet kirjan sisältöä. Kirjan haastattelutarinat antavat konkreettisia esimerkkejä suomalaisyritysten arjesta, jossa pyritään löytämään uusia näkökulmia niin asiakas- kuin henkilöstökokemuksen johtamiseen.

Kirjan ydinviesti on se, että menestyksen kannalta tärkeintä on johdon kyky rakentaa yritykselle tai yhteisölle visio ja johtamismalli, jotka vastaavat nykyaikaisiin asiakas- ja henkilöstökokemuksen vaatimuksiin. Tässä kirjassa käsitellään sitä, miten tuo visio toteutetaan uudelleen johtamisen kautta ja strategian, asiakkuusajattelun, henkilöstön sekä mittareiden avulla. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä. Yritysten tulee toimia dynaamisesti, lähes reaaliaikaisesti, niin asiakkaiden kuin henkilöstönkin tarpeiden näkökulmasta. Tämän vuoksi on tärkeää rakentaa johtamismalli, joka huomioi molemmat.

Olen kiteyttänyt kokonaisuuden kuvaksi, jota kutsun polkupyöräjohtamisen malliksi. Malli yksinkertaistaa ja visualisoi kokonaisuuden helpommin muistettavaksi kuvaksi. Malli koostuu asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen kehistä, jotka ovat polkupyörän renkaat. Asiakaskokemuksen kehä ohjaa polkupyörää eli organisaatiota kohti asiakkaan odotuksia ja tarpeita: ohjauksesta vastaa organisaation johto, jonka tulee visionsa perusteella tehdä oikeanlaisia päätöksiä strategian, asiakkuuksien, henkilöstön ja mittareiden suhteen.

Uudelleen johtamisen mallin taustalla vaikuttaa asiakkaiden muuttunut ostokäyttäytyminen. Tämä koskee niin brändejä, yrityksiä kuin

julkisyhteisöjä. Jos asiakkaiden maailmaa ei tunneta, on vaikea rakentaa ainutlaatuista, erottuvaa, liiketoimintastrategiaa. Taustalla ovat myös ihmisten muuttuneet odotukset työstä ja työyhteisöistä, joiden jäseniä he haluavat olla.

Tervetuloa uuden johtamisen aikaan.

ASIAKKAIDEN VALTA LISÄÄ TYÖNTEKIJÖIDEN VALTAA

Vuorineuvos REIJO KARHINEN

*OP-finanssiryhmän pääjohtaja 2007–2018,
Valtion kehitysyritys Vake Oy:n hallituksen puheenjohtaja ja
Itä-Suomen yliopiston työelämäprofessori*

” Viime aikoina on puhuttu paljon digitalisaatiosta ja robotisaatiosta, mutta tärkeämpää on muutos asiakkaan käyttäytymisessä. Valta on siirtynyt asiakkaalle pysyvästi. Yritysjohdon tulee ymmärtää asiakaskokemuksen merkitys ja johtaa sitä systemaattisesti. Myös asiakaskokemuksen mittaaminen on välttämätöntä. Keinot siihen löytyvät, kun mittaamiseen sitoudutaan. OP Ryhmässä löydettiin hyvät tavat mitata, ja se auttoi omalta osaltaan myös nostamaan asiakaskokemuksen tärkeäksi – ellei tärkeimmäksi – strategiseksi mittariksi. Ilman toimivia mittareita asiakaskokemuksen johtaminen on mahdotonta.

Kun yritys on vakavarainen ja asiakaskokemus ylivoimainen, sen asema markkinalla on vahva, lähes lyömätön. Tässä ajassa ei riitä, että vertailukohtana pidetään alan muita toimijoita. Omaa tekemistä on syytä verrata täysin uudenlaisiin toimijoihin, sellaisiin, joiden palvelut ovat saatavilla ”yhdeällä klikkauksella”. Seuraamalla vain oman toimialan kilpailijoita voidaan pysyä hengissä, mutta sillä tavalla ei kehitytä. Yllättämällä asiakas positiivisesti kerran päivässä kilpailijat pidetään loitolla.

Asiakaskokemus on paljon muutakin kuin kohtaaminen. Se, että yritys toimii lain mukaan, on minimivaatimus, esimerkiksi pahassa reklamaatio- tai kriisitilanteessa. Lain noudattaminen on itsestään selvää. Yrityksen arvopohjasta kumpuava vastuullisuus alkaa siitä, mihin ”laki loppuu”. Tämä arvonlisä on oleellinen osa asiakaskokemuksen ydintä. Sama arvonlisä kasvattaa yrityksen luottamus pääomaa. Vahvalla luottamus pääomalla yritys voi paikata satunnaisesti heikkoa asiakaskokemusta.


On olemassa asiakasryhmiä, joiden pitoon tarvitaan myös vahva ripaus tunnetta. Tunteen merkitystä asiakassuhteen ylläpidossa ei todellakaan saa aliarvioida. Ei silloinkaan, kun on pakko tehostaa toimintaa. Suomalaisuus ja paikallisuus ovat tunnetusti osuuspankkien tunnepohjaisia kilpailuetuja.

Toimin koko työurani asiakasomisteisen organisaation palveluksessa. Vasta urani viimeisten vuosien aikana havahduin ”kuplasta”. Olin kuvitellut, että tällainen organisaatio tuntisi asiakkaiden tarpeet ja olisi luontaisesti asiakaskeskeinen. Tajusin lopulta, että tällainenkin toimija voi tuudittautua tuote- ja palvelukeskeiseen toimintamalliin.

Digitaalisessa maailmassa asiakaskokemuksen menestyskonsepti muodostuu asiakkaan kokonaisvaltaisesta kohtaamisesta. Se on yritykselle paljon vaativampi kuin se maailma, jossa kohdataan kasvotusten. Digitaalisessa ympäristössä korostuu muotoilun ja palvelumuotoilijoiden rooli. Palvelumuotoilijoille on koulutuksen kautta syntynyt osaamista ja kykyä kuunnella aidosti asiakkaita. Ja juuri tätä osaamista tarvitaan siihen osaan asiakaskokemuksen johtamista, jota kutsun hyökkääväksi johtamiseksi.

Asiakkaan vallan kasvu heijastuu myös yritysten johtamismalleihin. Johtaminen reaaliaikaistuu ja aikajänne lyhenee, samalla hierarkiat madaltuvat ja sisäisten siilojen aiheuttamat ongelmat kärjistyvät. Puolustavan asiakaskokemuksen johtamiseksi eli reaaliaikaisen johtamisen ja nopean reagoinnin onnistumisen varmistamiseksi palautejärjestelmien ja prosessien tulee olla ehdottomasti kunnossa.

Palautteeseen pitää reagoida minuuteissa, ei päivien tai viikkojen kuluessa. Ymmärrys ajan käsitteen muuttumisesta on kriittinen. Tässä mielessä asiakaskokemus ja henkilöstökokemus liittyvät toisiinsa. Ei ole yhtä ilman toista. Haluan kuitenkin korostaa, että asiakaskokemus kulkee mielestäni johtamisen kärjessä. Keskeisiä oppeja ovat ylimmän johdon sitoutuminen, asiakaskokemuksen ottaminen mukaan strategiaan, kumppanoituminen, verkostojen rakentaminen ja pitkäjänteisen palkitsemisen huomiointi. Olen myös omalla esimerkilläni halunnut osoittaa, kuinka tärkeä asia hyvä asiakaskokemus on organisaatiolle: pääjohtajalla ei voi olla tärkeämpää tekemistä kuin vastata asiakkaalle, tapahtui se sitten illallispöydässä tai Twitterissä.



Helposti piiloudutaan työvälineiden taakse, kun halutaan selitellä, miksi asiakaskokemuksen lunastaminen ei onnistu. Paljon on kuitenkin kiinni yrityksen kulttuurista ja asenneilmastosta, ja toki yksittäisestä ihmisestä ja hänen oikeasta asenteestaan – CV ja tekniikka eivät ratkaise kaikkea, paljon jää sen intohimon varaan, millä asiakas halutaan kohdata. Henkilöstökokemus on todella tärkeä, mutta asiakaskokemuksen alistaminen pelkästään henkilöstökokemuksesta riippuvaksi vie terän pois asiakaskokemuksen määrätietoiselta johtamiselta.

Asiakaskokemuksen parantamisen suurimpia esteitä ovat yritysten vahvat siilorakenteet, väärät palkitsemismittarit, palveluprosessien epäonnistuneet ulkoistamiset, asiakastiedon heikko laatu ja kyky hyödyntää sitä. Asiakaskokemus on koko palveluprosessin lopputulema, sen johtamista saati vastuuta lopputuloksesta ei voida ulkoistaa.