



STRATEGIANA
ASIAKASKOKEMUS



**STRA-
TEGIANA
ASIAKAS-
KOKEMUS**

HANNU SAARIJÄRVI – PEKKA PUUSTINEN

**MIKSI,
MITÄ,
MITEN?**

DOCENDO

Copyright © Hannu Saarijärvi, Pekka Puustinen ja Docendo Oy 2020

Tämän teoksen tekstin ja kuvien jäljentäminen ilman lupaa painamalla, monistamalla, skannaamalla tai muilla tavoin kielletään tekijänoikeuslain mukaisesti.

Kansi ja taitto: Marjaana Virta

Kustantaja:
Docendo Oy, Jyväskylä
Puh. 044 7270 250
info@docendo.fi
www.docendo.fi
ISBN 978-952-291-845-1

Paino: Jelgava, Latvia 2020

Sisällys

Alkusanat 9

Osa 1 Miksi asiakaskokemus? 18

Miksi asiakaskokemus, miksi nyt? 19

- 1) Asiakaskokemus tuo konkretiaa asiakaslähtöisyyteen **20**
- 2) Markkinaevoluutio ajaa kohti asiakaskokemuksia **24**
- 3) Asiakaskokemus on linssi yhteiskuntaan **29**
- 4) Asiakaskokemukset parantavat ihmisen elämää **31**
- 5) Asiakaskokemus on johtamisen kovinta ydintä **35**

Strategiana asiakaskokemus 38

Miten asiakaskokemus kytkeytyy organisaatioiden strategiaan? **38**

Mitä asiakaskokemus strategiana on, ja mitä se ei ole **50**

Yhteenveto: miksi asiakaskokemus? 51

Osa 2 Mitä asiakaskokemus on? 52

Lähtökohtia asiakaskokemukseen 53

Asiakaskokemuksen subjektiivisuus, ajallinen luonne ja moniulotteisuus **53**

Asiakaskokemuksen teoreettiset lähtökohdat **55**

Asiakaskokemuksen monet muodot **61**

Asiakaskokemuksen rakenne ja ominaispiirteet 66

Asiakaskokemukset ovat erityyppisiä **66**

Asiakaskokemukset ovat monitasoisia **70**

Asiakaskokemus rakentuu ajassa ja erilaisissa kosketus-
pisteissä **73**

Asiakaskokemus on moniulotteinen **78**

B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet **85**

Asiakasodotukset määrittävät asiakaskokemusta 92

Asiakastarpeet vs. asiakasodotukset **93**

Yleiset asiakasodotukset **95**

Erietyiset asiakasodotukset **97**

Hyvä ja huono asiakaskokemus 101

Millainen on erityisen hyvä asiakaskokemus? **105**

Millainen on erityisen huono asiakaskokemus? **110**

Yhteenveto: mitä asiakaskokemus on? 117

Osa 3 Miten asiakaskokemusta johdetaan? 118

Asiakaskokemuksen strateginen suunnittelu 119

Kohderyhmien valinta on strategisen suunnittelun lähtökohta **125**

Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet **135**

Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun mallit
ja menetelmät **159**

Asiakaskokemuksen operatiivinen toteutus 191

Organisoituminen asiakaskokemuksen ympärille **193**

Asiakaskokemuksen operatiivisen toteuttamisen työkalut **205**

Asiakaskokemuksen mittaaminen 229

Miksi asiakaskokemusta tulisi mitata? **231**

Miten asiakaskokemusta tulisi mitata? **232**

Asiakaskokemuksien vaikutusten mittaaminen **240**

Kohti reaaliaikaista asiakaskokemuksen mittaamista **249**

Kasvu ja kannattavuus ovat asiakaskokemuksen seurauksia 255

Yhteenveto: miten asiakaskokemusta johdetaan? 260

Lopuksi: Kohti uutta liiketoiminnan mentaalimallia 262

Kiitokset **265**

Viitteet **267**

Lähteet **268**



Alkusanat

Ymmärtääksemme tätä päivää meidän täytyy tuntea eilinen.

Suomalainen hyvinvointivaltio on rakentunut teolliselle perimälle, joka kehittyi sitoutumisesta sotakorvausten täysimääräiseen maksamiseen. Tämä kansainvälisestäikin poikkeuksellinen velanmaksu pakotti suomalaisen teollisen tuotannon kehittämiseen ja kehittämiseen. Sotien jälkeisten vuosikymmenien aikana Suomessa vallitsi menestyksekkäs jälleenrakentamisen aikakausi ja taloudellisen hyvinvoinnin kasvu, minkä mahdollisti voimakkaasti teollistuva kansantalous. Tarina köyhän ja impivaaralaisen Suomen noususta pohjoismaalaiseksi hyvinvointivaltioksi on siksi ennen kaikkea kertomus teollistuvasta yhteiskunnasta.

Kansantaloutemme mentaalimalli periytyy tästä historiallisesta jaksosta, jossa korostui tuotantolähtöisyyden hyveet. *Mentaalimallilla* tarkoitetaan päätöksentekoa ohjaavia uskomuksia: tapaa ajatella markkinaa, taloudellista toimintaympäristöä ja globaalin liiketoiminnan logiikkaa. Se heijastuu investointeihin, joita päätetään priorisoida, sanoihin, joita käytetään, ja mittareihin, joita preferoidaan. Mentaalimalli vaikuttaa siihen, mitä asioita poliittiset päätöksenteki-

jät, yritysjohtajat tai vaikka veronmaksajat pitävät tärkeinä tai vähemmän tärkeinä, arvokkaina tai vähemmän arvokkaina. Mentaalimalli on näkymätön, mutta se saa todella näkyvää aikaan.

Voimakkaan teollistumisen myötä vahvistui myös mentaalimalli, jossa korostui teolliselle liiketoiminnalle ominaiset painopisteet. Tämä auttoi rakentamaan suomalaista hyvinvointiyhteiskuntaa ja nosti Suomen lopulta luontaiseksi osaksi länsimaista talousjärjestelmää. Niin paljon hyvinvointia kuin tuo ajanjakso onkin meille suonut, erityisesti Nokian menestysvuosien jälkeisessä maailmassa Suomi ei ole enää kyennyt samanlaiseen kasvuun kuin aiemmin. Keskeiset kilpailijamaat ovat menneet ohi monella eri mittarilla. Jokin on vialla.

Helsingin Sanomien artikkelissa vuonna 2016¹ suomalaiset taloustieteilijät totesivat, että Suomen talouskasvun kituva alavireisyys on paradoksi. Suomen menestymisellä kansainvälisissä kilpailukykyvertailuissa, joissa painotetaan esimerkiksi pidemmän aikavälin kilpailukyvyyn rakenteellisia tekijöitä, meidän hyvillä instituutioillamme, verraten vakaalla poliittisella ilmapiirillämme ja korkealla osaamis-
pääomallamme pitäisi yksinkertaisesti pärjätä paremmin. Suomi on edellytyksiinsä nähden alisuoriutuja. Pärjäämme teoriassa paremmin kuin käytännössä. Suomalaisen arvokisakävijän sanoin ”kuntotekijät olivat kunnossa, mutta ne eivät sitten itse kisoissa riittäneet juuri mihinkään”.

Ehkä kärkevimmän selityksen suomalaisten yritysten kilpailukykyyn tai sen puutteeseen on viime aikoina antanut liike-elämän vaikuttaja, KTT Björn Wahlroos², joka rakentaa mielenkiintoisen näkökulman myös teolliseen historiaamme. Hänen mukaansa sotien jälkeinen teollinen menestystarinamme ei ollut niinkään seurausta kyvystämme valmistaa tuottavuudeltaan erinomaisia tuotteita ja palveluja markkinoiden tarpeisiin vaan se johtui enemmänkin Suomen

kahdenvälisestä kaupankäynnistä Neuvostoliiton kanssa. Tämä kaupankäynti ei ollut aitoa markkinataloutta: se ei ohjannut kehittämään uusia tuotteita tai investoimaan voimakkaasti tuottavuuden parantamiseen. Toisin sanoen teollisuuden idänkauppa ei altistanut suomalaisia yrityksiä kovalle kansainväliselle kilpailulle, jossa tuotantolähtöisen ajattelun sijaan asiakkaan ääni määräsi liiketoiminnan suuntaa ja tahtia. Samaan aikaan kun Suomessa odoteltiin tyytyväisin mielin säännöllisiä ja tavanomaisia tilauksia Neuvostoliitosta, keskeiset kilpailijamaat kehittivät entistäkin markkinaehtoisempaan suuntaan ja astuivat ensimmäisten joukossa asiakkaan aikakaudelle. Bilateraalista idänkaupasta muodostui elimellinen osa suomalaista kasvutarinaa, mutta sen yhtenä lieveilmiönä meille muodostui osin harhainen käsitys siitä, mitä markkinataloudessa kilpaileminen oikeasti tarkoittaa. Kun Neuvostoliiton ”markkina” sulsi alta, ei tuotteemme enää kelvannutkaan huomattavasti vaativammalle länsimaiselle asiakaskunnalle.

Yhteisistä opiskeluajoistamme lähtien me kirjoittajat olemme sekä keskenämme että omassa työyhteisöissämme pohtineet paljon tuotantolähtöisen ajattelun haasteita tämän päivän markkinataloudessa. Mielestämme Wahlroos ja moni muu suomalainen liikkeenjohtaja osuu oikeaan siinä, että tämän vuosituhannen globaaleilla ja vapailta markkinoilla asiakkaat ratkaisevat menestyjät ja että tässä kilpailussa Suomi on pärjännyt edellytyksiään heikommin. Voi hyvin olla, että jäykät työmarkkinat selittävät osaltaan kilpailukyvyn puutteita monilla teollisuuden aloilla. Väitämme kuitenkin, että syy ei ole pelkästään kustannuksissa vaan myös tavassamme ajatella markkinoita. Samalla kun sodanjälkeinen teollisuus toi Suomeen hyvinvointia ja teollista itsetuntoa, se sementoi maahamme vahvan tuotantolähtöisen liiketoimintanormin, joka on heijastunut suomalaiseen elinkeinora-

kenteeseen ja sen kehittämiseen vuosikymmenien ajan. Se heijastuu edelleen huomaamatta käyttämiimme sanoihin, priorisoitaviin toimintoihin ja vaalimiimme mielikuviin. Tuotantolähtöisyys, yksikkötyökustannukset, tuotantokapasiteetti ja kustannuskilpailukyky ovat vuosikymmenien ajan olleet Suomen menestyksen kannalta kriittisiä yritysten päätöksentekoa ohjaavia kriteereitä, ja niistä on muodostunut erottamaton osa suomalaista talouspoliittista keskustelua ja päätöksenteon keskeistä sisältöä.

Tuotantolähtöinen ajattelutapa näkyy ja kuuluu edelleen. Se näkyy esimerkiksi yhteiskunnallisessa keskustelussa retorisisina oikopolkuina, joita niin helposti päädymme käyttämään. Puhumme ”viennin vetämään saamisesta”, vaikka ensisijaisesti pitäisi analysoida, millaiset markkinoiden muutosvoimat vaikuttavat keskeisten vientimarkkinoiden asiakastarpeisiin. Puhumme yksinkertaistaen ”työpaikkojen luomisesta”, vaikka työpaikkoja ei *luoda*; ne syntyvät, kun ymmärrämme, millaisesta osaamisesta asiakkaat haluavat maksaa. Puhumme suoraviivaisesti ”innovaatioiden tuottamisesta” ilman niiden kytkemistä kehitymässä oleviin uudenlaisiin asiakastarpeisiin, jotka muodostavat kaupallisesti kestävä yhtiön. Joku saattaa tuomita edellä kuvattut esimerkit helppoina yksinkertaistuksina, mutta ne ovat kaikki samansuuntaisia signaaleja syvemmistä ongelmista: käsitevalintamme heijastavat maailmankuvaa, jossa elämme. Tuntuu siltä, että itse asiakas on ulkoistettu talouspoliittisen ajattelun ytimestä, vaikka hänen pitäisi olla kaiken lähtökohta. Tuotantolähtöisestä ajattelusta on muodostunut kulttuurillinen erityispiirteemme.

Tuotantolähtöisyydessä ei sinällään tietenkään ole mitään vikaa: tehokkaasti ja koordinoitusti toimiminen on organisatorinen hyve, ja tuotantolähtöisyydelle ominaiset käsitteet ja mallit ovat edelleen tärkeitä erityisesti teollisessa liiketoiminnassa. Historiallisista syistä

johtuen tuotantolähtöisyydelle ominainen ajattelutapa on kuitenkin saanut yhteiskunnallisessa keskustelussa suuren painoarvon, mikä on saattanut ohjata meitä näkemään liiketoiminnan pelikentän ja kilpailukeinot kapea-alaisesti. Talouspoliittisesta keskustelusta on jäänyt puuttumaan vahvempi markkinan eli asiakkaan ääni ja näkemyksellisyys uudenlaisista tavoista luoda asiakkaille arvoa.

Olisi kuitenkin hölmöä väittää, että tapamme ajatella markkinaa ja liiketoimintaa ei olisi muuttunut sitten Neuvostoliiton hajoamisen. Monet suomalaisyritykset ovat onnistuneet menestyksekkäästi muuttumaan 2000-luvulla tuotantolähtöisyydestä kohti asiakaslähtöisyyttä. Useilla perinteisillä vientiteollisuuden yrityksillä on erinomaisia esimerkkejä palvelu- ja ratkaisuliiketoiminnan menestystarinoista, jotka ovat olleet tärkeitä askelia kohti asiakaslähtöisempiä liiketoimintamalleja. Tarvitsemme paljon lisää sellaisia yrityksiä, jotka ovat onnistuneet valjastamaan tuotantolähtöisyyden hyveet markkinaehtoisen toiminnan toteuttamiseksi.

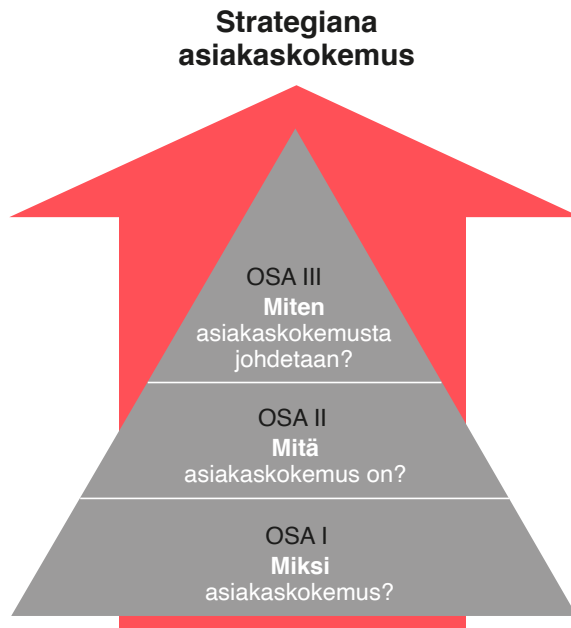
Millainen on 2020-luvun kansantaloutemme mentaalimalli? Tässä kirjassa väitämme, että perinteisten tuotantolähtöisten käsitteiden ja suureiden rinnalle tarvitaan entistä enemmän vastaavanlaisia asiakaslähtöisyyden mittareita ja menetelmiä. Tuotantolähtöisyyden ohella huomiota pitää kiinnittää laaja-alaisemmin myös muihin tapoihin, joilla arvoa asiakkaille luodaan: ympäristöteemat, toimitusketjujen läpinäkyvyys, raaka-aineiden puhtaus, oikea-aikaiset toimitukset, tuoteuutuudet, toimitusvarmuus ja brändit ovat esimerkkejä muusta kuin perinteisestä tuotantolähtöisyydestä kumpuavista arvoa luovista tekijöistä.

Siinä missä tuotantolähtöisyys on riittänyt yritysten menestymiseen vielä joitakin vuosikymmeniä sitten, 2020-luvulla kilpailemisen painopiste siirtyy *asiakaskokemusten* välille. Asiakaskokemus

laajentaa huomiota yrityksen tuotteista ja palveluista laajempaan ja moniulotteiseen kokemukseen, joka rakentuu kaikissa yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutustilanteissa eli niin sanotuissa kosketuspisteissä. Amazon, yksi tämän vuosituhannen kiistatta menestyneimmistä yrityksistä, on nykyajan klassinen esimerkki asiakaskokemuksella menestymisestä. Amazonin perustaja Jeff Bezos on todennut, että *asiakas on heidän strategiansa*. Amazon kysyy ja kuuntelee palautteita ja kehittää palvelujaan ensisijaisesti asiakaspalautteen perusteella. Useimmista muista yrityksistä poiketen Amazonin strategia ei ole se, että asiakas maksaa enemmän kaikesta, vaan päinvastoin Amazon kehittää tapoja toimia, jotta asiakas saa tuotteita ja palveluja paitsi jatkuvasti halvemmallalla myös nopeammin ja usein sellaisiin tarpeisiin, joita asiakas ei itsekään ole aiemmin ymmärtänyt itsellään olevan. Tämä toiminta realisoituu ylivertaisina asiakaskokemuksina. Asiakaskokemus, ei tuote, on Amazonin strategian ja operatiivisen toiminnan keskiössä.

Luontainen markkinatalouden evoluutio ohjaa kilpailun painopistettä kohti asiakaskokemusten välistä kilpailua. Tämä muutos haastaa monella tavalla suomalaista elinkeinorakennetta ja kaupallista kulttuuria. Historiastamme kumpuavat luontaiset vahvuutemme ovat perinteisesti olleet muualla kuin asiakaskokemuksen moniulotteisessa innovoimisessa ja ketterässä kehittämisessä. Suomen menestys riippuu siitä, miten hyvin suomalaiset yritykset osaavat kääntää historiallisesta perimästä kumpuavan tuotantolähtöisen ajattelun uudellaiseksi suomalaiseksi liiketoimintamalliksi, jossa strategiana on asiakaskokemus. Meidän pitää muuttaa sekä mentaalimallimme että toimintamme.

Suomen menestys on yhtä kuin menestyvät suomalaiset yritykset. Tämä kirja on syntynyt nöyrästä halustamme auttaa suomalaisia organisaatioita määrittämään asiakaskokemuksen sellaiseksi strategiseksi tavoitteeksi, joka aidosti ohjaa operatiivista toimintaa. Tämän saavuttamiseksi vastaamme kolmeen keskeiseen kysymykseen, joiden avulla asiakaskokemus voidaan kytkeä organisaation strategiseen ytimeen (kuvio 1): miksi, mitä ja miten.



Kuvio 1. Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä ja miten.

Kirjan ensimmäisessä osassa keskitymme kysymykseen, *miksi* asiakaskokemus on tärkeää organisaatioiden johtamisessa. Tämän osan keskeisin tavoite on luoda jäsentynyt näkemys siitä, miksi asiakaskokemus on noussut strategiseksi prioriteetiksi ja miksi juuri nyt. Tämän lisäksi esittelemme osan lopussa kirjamme keskeisimmän viitekehityksen, jonka tasot ja näkökulmat muodostavat rakenteen kirjan toiselle ja kolmannelle osalle.

Kirjan toisessa osassa vastaamme tutkimustietoon perustuen kysymykseen, *mitä* asiakaskokemus on. Asiakaskokemuksesta on puhuttu paljon mutta usein löysin käsittein. Rakennamme konkreettisen jäsenyyksen siitä, millaiset ominaispiirteet määrittävät asiakaskokemuksesta – sekä teoreettisesti että käytännön liiketoiminnallisena ilmiönä. Korostamme erityisesti sitä, että organisaatiolla on oltava selkeä ja jaettu näkemys siitä, mitä asiakaskokemuksella oikeasti tarkoitetaan. Ilman tätä sen johtaminen on mahdotonta.

Kirjan kolmannessa osassa keskitymme siihen, *miten* asiakaskokemuksesta voidaan johtaa. Tähän kysymykseen vastaamme käsittelemällä yksityiskohtaisesti asiakaskokemuksen strategista suunnittelua ja operatiivista toteutusta. Esittelemme lisäksi sekä strategisen suunnittelun malleja ja menetelmiä että asiakaskokemuksen operatiivisen toteutuksen työkaluja. Yhdessä ne auttavat konkreettisesti siinä, miten asiakaskokemuksesta voidaan johtaa ja kehittää.

Asiakaskokemuksesta on kirjoitettu jo paljon, mutta ei niistä lähtökohdista ja näkökulmista, joita me tässä kirjassa korostamme. Puolivakavissaan voisimme todeta, että siinä missä asiakaskokemuksesta on aiemmin kirjoitettu kevyesti ja hauskaasti, me kirjoitamme raskaasti ja tylsästi.

Vakavasti sanoen asiakaskokemus ei ole mitään pehmeää vaan se on liiketoiminnan strategisen ja operatiivisen johtamisen kovinta ydintä. Mielestämme asiakaskokemus ansaitseekin suomenkielisen kirjan, jossa asiaa käsitellään järjestelmällisesti, perusteellisesti ja tutkittuun tietoon perustuen. Näin ollen tarjoamme yksittäisten anekdoottien sijaan viitekehyksiä ja malleja, työkaluja ja menetelmiä, jotka auttavat sekä asiakaskokemuksen strategisessa suunnittelussa että sen operatiivisessa toteutuksessa.

Koko kirjan kantavana tyyllisenä teemana on tarjota sopiva määrä teoriaa ja käytäntöä ja havainnollistaa asiakaskokemuksen johtamiseen liittyviä teemoja informatiivisten kuvioiden ja konkreettisten esimerkkien avulla. Toivomme, että tämä kirja on lukukokemuksena – hyvän asiakaskokemuksen mukaisesti – kokonaisvaltainen ja moniulotteinen: yhdistelmä hyödyllistä informaatiota, inspiraatiota asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja ohjeita siihen, miten sanat muutetaan teoiksi. Ennen kaikkea toivomme tarjoavamme jotain sellaista, joka laittaa sinut ja edustamasi organisaation liikkeelle kohti parempia asiakaskokemuksia ja siten tukemaan Suomen menestystä.

OSA 1

MIKSI ASIAKASKOKEMUS?

Miksi asiakaskokemus, miksi nyt?

Asiakaskokemus on noussut viimeisen vuosikymmenen aikana voimakkaasti sekä yritysten että julkisten organisaatioiden strategiseen sanastoon. Entistä useampi johtaja puhuu asiakaskokemuksesta *strategisena* painopisteenä. Se on vakiintunut käsite organisaatioiden strategiakalvoissa, rekrytointi-ilmoituksissa, missioissa ja visioissa. Se on ilmaantunut muodossa tai toisessa johdon ja henkilöstön kannustin- ja palkitsemisjärjestelmiin. Niin kuluttajatuotteita valmistava teollisuus, kivijalka- ja verkkokauppa kuin myös B2B-liiketoimintaa tekevät yritykset ovat päättäneet nostaa asiakaskokemuksen keskeiseksi toimintaa ohjaavaksi tavoitteeksi. Julkiset organisaatiotkaan eivät tee poikkeusta. Esimerkiksi Kela on nostanut yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi juuri asiakaskokemuksen, jonka se toteaa koostuvan esimerkiksi etuuspäätöksistä, neuvonnasta ja asiakaspalvelusta. Monet sairaanhoitopiirit toteavat, että asiakaskokemus ja sen jatkuva parantaminen on keskeinen strateginen teema. Valtion monopoliyhtiö Alko on kertonut vievänsä uuden strategian myötä asiakaskokemusta entistä kunnianhimoisempaan suuntaan. Asiakaskokemus vaikuttaa nousseen keskeiseksi strategiseksi päämääräksi toimialasta riippumatta.

Aloitamme kysymällä, *miksi*. Vain ymmärtämällä, miksi asiakaskokemus on noussut organisaatioiden mielenkiinnon kohteeksi ja miksi juuri nyt, voi siitä tulla luontainen ja elimellinen osa johtamisjärjestelmää eikä vain olemassa olevan päälle liimattu johtamisen uusi ”ismi”. Tähän kysymykseen vastaamme viidellä tavalla.

1) Asiakaskokemus tuo konkretiaa asiakaslähtöisyyteen

Asiakaskokemus jäsentyy aina asiakkaan näkökulmasta, subjektiivisena ja kokonaisvaltaisena kokemuksena. Se rakentuu kaikissa asiakkaan ja organisaation välisissä vuorovaikutushetkissä, joita kutsutaan kirjallisuudessa kosketuspisteiksi (englanniksi *touch points*). On tärkeää ymmärtää, että asiakaskokemus on ilmiönä ollut olemassa niin kauan, kun ihmisten välillä on ollut vaihdantaan liittyvää taloudellista toimintaa. Vaihdantaan on aina liittynyt kiinteästi muitakin asioita kuin rahaa vastaan tarjottu tuote tai palvelu. Kun maataloutta 1800-luvulla harjoittava isäntä osti paikalliselta sahalta lautaa, jotta pystyi rakentamaan uuden ladon, puutavaran lisäksi kokemukseen vaikutti tuolloinkin sahaa pyörittävän isännän maine, luotettavuus hyväsyisen ja suoran puutavaran saamiseksi, maksuajat ja lisäpalvelut tavaran kuljettamiseksi tilalle. Vaikka tuote itsessään oli hyvä, myyjän vaikea luonne, huhupuheet isännän pitkäksi venyneistä reissuista kaupunkiin ja yritykset nostaa hintaa kaupanteon jälkeen vaikuttivat asiakaskokemukseen ja edelleen halukkuuteen asioida kyseisen sahan kanssa jatkossa. Todellisena empiirisenä eli kokemuseräisenä ilmiönä asiakaskokemus on ollut aina olemassa.

Talouden eri aikakausina korostuvat eri asiat ja tekijät, ja nyt elämme aikakautta, jolloin monet organisaatiot korostavat kokonaisval-

taisen asiakaskokemuksen merkitystä tärkeimpänä kilpailukeinona. Asiakaskokemus laajentaa näkökulmaa yritysten ja organisaatioiden tarjoamista tuotteista ja palveluista laajempaan, niin sanotun asiakaspolun aikana rakentuvaan moniulotteiseen kokemukseen. Asiakaspolulla tarkoitetaan sitä ”polkua”, jonka asiakas kulkee harkitessaan, ostaessaan ja kuluttaessaan tuotetta tai palvelua. Moniulotteisuudella tarkoitetaan yksinkertaistaen sitä, että asiakaskokemus koostuu sekä järjestä että tunteesta ja että koemme asioita kaikilla aisteillamme. Tulemme käsittelemään asiakaskokemus-käsitteen ominaispiirteitä ja rakenteita yksityiskohtaisesti kirjan toisessa osassa, mutta jo nyt on hyvä ymmärtää asiakaskokemuksen rakentumisen ajallinen ulottuvuus – asiakaskokemus rakentuu ennen ostamista, ostamisen aikana ja ostamisen jälkeen – sekä erilaisten kosketuspisteiden merkitys ja asiakaskokemuksen moniulotteinen luonne.

Asiakaskokemuksesta on tullut väline konkretisoida asiakaslähtöisyyttä: se on tapa toteuttaa asiakaslähtöisyyttä käytännössä. Asiakaslähtöisyys on määritelty tutkimuskirjallisuudessa yleisesti organisaation kyvyksi ennakoida asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja reagoida niihin luomalla ylivertaista arvoa luovia tuotteita ja palveluja. Organisaation kyky olla aidosti asiakaslähtöinen on yhdistetty eri tutkimuksissa kilpailua parempaan menestymiseen. Asiakaslähtöisyys ei ole kuitenkaan sitä, että asiakkaalle tarjotaan aina kaikkea, mitä hän haluaa. Se ei ole asiakkaan miellyttämistä vaan asiakkaan kannalta parhaan ratkaisun tarjoamista liiketaloudelliset ja kilpailulliset realiteetit huomioiden. Asiakaslähtöisyys on ollut yksi organisaatioiden kehittämisen mantra koko 2000-luvun, mutta useat organisaatiot ovat kipuilleet sen viemisessä käytäntöön.

Tuote- ja tuotantolähtöinen organisaatio sitä vastoin näkee asiakkaat omien toimintojensa passiivisena kohteena. Tällöin asiakkaat

mukautuvat organisaation tarjoamaan eli sen tuotteisiin ja palveluihin eikä päinvastoin. Siinä missä asiakaslähtöinen organisaatio investoi keskeisimpien asiakkaidensa entistä parempaan ymmärtämiseen ja tarjoamansa kehittämiseen tämän ymmärryksen perusteella, tuote- ja tuotantolähtöinen organisaatio keskittyy löytämään uusia asiakkaita nykyisille tuotteille ja palveluille. Seth Godin, joka on jo pitkään ollut yksi markkinoinnin kansainvälisistä ajatusjohtajista, tiivistää hyvin näiden kahden lähestymistavan eron samalla kun korostaa asiakaslähtöisyyden tärkeyttä: ”Älä etsi asiakkaita tuotteillesi, vaan tuotteita asiakkaillesi.”

Tuote- ja tuotantolähtöisen ja asiakaslähtöisen organisaation välille ei kuitenkaan pidä rakentaa liian suurta vastakkainasettelua, sillä molemmilla on omat vahvuutensa. Asiakaslähtöinen organisaatio pystyy aistimaan muutokset markkinassa herkemmin. Tuote- ja tuotantolähtöinen organisaatio kykenee standardoimaan ja tehostamaan toimintaansa. Molemmilla lähestymistavoilla on aikansa ja paikkansa, mutta on selvää, että autenttisen asiakaslähtöisyyden merkitys korostuu, sillä kilpailun koveneminen ohjaa yrityksiä lähemmäs asiakkaita ja kohti parempia tuotteita ja palveluja. Voidaan todeta, että turvallisinta organisaatiolle on olla ensisijaisesti asiakaslähtöinen ja toissijaisesti tuote- ja tuotantolähtöinen.

Vaikka asiakaslähtöisyys on edelleen tärkeä päämäärä, se on toimintaa konkreettisesti ohjaavana filosofiana valjuuntunut; sen vipuvoima on heikentynyt kovassa käytössä. Yhtäältä kaikki organisaatiot ovat jo – ainakin omasta mielestään – asiakaslähtöisiä, mikä voi kaventaa erilaistumisen mahdollisuuksia. Toisaalta asiakaslähtöisyys on jäänyt monissa organisaatioissa liian abstraktille tasolle: se ei ole todellisuudessa lopulta muuttanut tavoitteita, prioriteetteja, mittareita tai strategisia valintoja. Jos unohdetaan kuukausittaiset asiakasty-

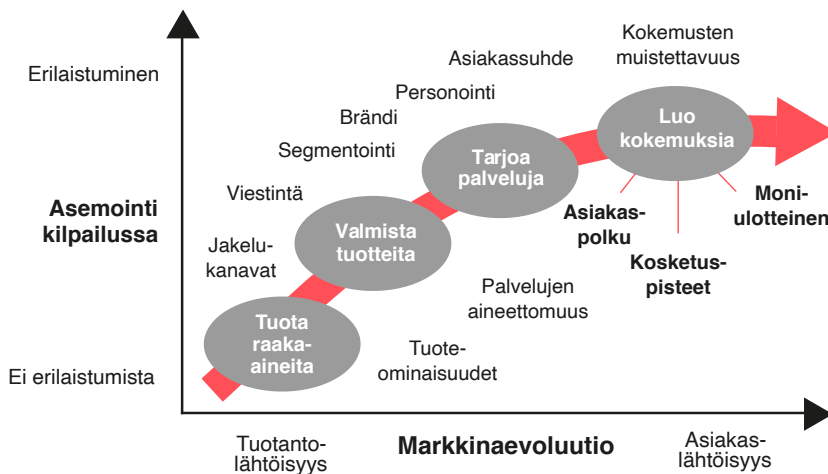
tyväisyyskyselyt tai jo pahasti passivoitumaan päässyt organisaation aikoinaan perustama asiakaspaneeli, moni organisaatio on kipuillut yksinkertaisesti sen kanssa, miten asiakaslähtöisyyttä tulisi käytännössä toteuttaa.

Asiakaskokemus on asiakaslähtöisyyden toteuttamisen väline. Se on luontainen jatke asiakaslähtöisyydelle, sillä se laajentaa huomiota organisaation kyvystä luoda asiakkaan tarpeiden mukaisia tuotteita ja palveluja siihen, miten koko asiakaspolun aikana asiakas ja hänen tarpeensa huomioidaan. Ja juuri tämän vuoksi asiakaskokemuksen kehittämiseen ei pitäisi sitoutua liian kevyin perustein. Se on oikein toteutettuna fokuoitunut johtamisen tapa, sillä se ohjaa organisaatioita tarkastelemaan kriittisesti ja kehittämään kunnianhimoisesti keskeisiä kosketuspisteitä, joiden kautta sen tavoittelema asiakaskokemus lopulta rakentuu. *Tavoitellulla asiakaskokemuksella* tarkoitamme tässä kirjassa organisaation strategisesti määrittelemää tavoite- ja tahtotilaa siitä, millaisena se haluaa asiakkaiden heidän tarjoamansa kokevan.

Parhaimmillaan asiakaskokemuksesta tulee sellainen koko organisaation strategisen johtamisen tapa, jota tässä kirjassa kuvaamme, ja se soveltuu johtamisen tavaksi niin yrityksissä kuin julkisissa organisaatioissa, oli kyseessä sitten sosiaali- ja terveystalvet, kaupunkikonsernit, julkishallinnon palvelut, lähikaupat tai pankki- ja vakuutuspalvelut. Pahimmillaan se jää merkityksettömäksi jargoniksi toimitusjohtajan esittelemässä strategiakalvoissa.

2) Markkinaevoluutio ajaa kohti asiakaskokemuksia

Markkinoilla tapahtuvan kilpailun painopiste on siirtynyt kohti asiakaskokemusten välistä kilpailua. Joseph Pine ja James Gilmore viittasivat tähän kehitykseen jo vuosituhaten vaihteessa ja kiinnittivät huomiota siihen, että yritysten tulisi tuotteiden valmistamisen ja palvelujen tarjoamisen sijaan luoda edellytyksiä asiakkaan kokemuksille.



Kuvio 2. Kohti asiakaskokemuksen aikakautta, mukaillen³.

Tuotteista palveluihin, palveluista kokemuksiin

Pinen ja Gilmoren⁴ mukaan asiakaskokemus on luonnollinen markkinaevoluution seuraus. Esimerkiksi kahvimarkkinoilla markkinatoimijoiden fokus on siirtynyt kahvipapujen (raaka-aine) tuottamisesta tuotteiden (kahvijauhe) valmistamiseen ja edelleen kahvikupillisen tarjoamiseen palveluna (kahvila). Nyt parhaimmat toimijat pystyvät rakentamaan kilpailijoista erilaistuvan asiakaskokemuksen, joka toki rakentuu kahvin ympärille mutta johon kytkeytyy myös paljon muita asiakaskokemuksen ominaisuuksia – sellaisia ominaisuuksia, jotka ovat asiakkaille merkityksellisiä.

Perinteinen esimerkki on Starbucks, jossa kahvin ympärille on rakentunut kokonaisvaltainen asiakaskokemus, joka muodostuu kahvin lisäksi ainutlaatuisesta tunnelmasta, sisustuksesta, henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta ja kohderyhmille tarkoitetuista tukipalveluista, kuten langattomasta verkosta tai pöydistä, joihin mahtuu istumaan läppärin kanssa. Näiden asiakaskokemuksen kosketuspisteiden ja ulottuvuuksien kautta Starbucks-kokemuksesta muodostui jo vuosia sitten yleinen toimialan benchmark-kohde.

Sama voi toistua myös pienemmässä – joskin aivan yhtä merkityksellisessä – mittakaavassa. Kauppahallissa paikallisia asiakkaita vuosikymmeniä palvellut kahvila tarjoaa vakioasiakkailleen paljon muutakin kuin kahvia: se tarjoaa tutun sosiaalisen yhteisön, turvallisen arkirutiinin sekä aikaa itselle ja läheisille. Vaikka monissa kirjoissa käytetään isoja globaaleja esimerkkejä, asiakaskokemuksen lainalaisuudet pätevät mitä suurimmassa määrin myös liikevaihdoltaan pienemmässä mittakaavassa, lähellä meidän kaikkien arkea. Onnistuneet asiakaskokemukset ottavat monia muotoja, kuten tulemme myöhemmin tässä kirjassa huomaamaan. Monille kauppahallin kahvila-asiak-

kaista ajatus Starbucks-kokemuksen ominaispiirteistä aiheuttaa puistatuksia – ja toisinpäin: Starbucksin kokemuksesta nauttivat asiakkaat eivät välttämättä arvosta kauppahallin tunnelmaa. Molemmat asiakasryhmät ovat oikeassa: asiakas itse määrittää, millainen on hyvä tai huono asiakaskokemus.

Asiakaskokemus ei vähennä tuotteiden ja palvelujen merkitystä

Tuotteisiin ja palveluihin verrattuna kokonaisvaltaisempi asiakaskokemus on jotain sellaista, mitä kilpailijoiden on vaikeampia kopioida. Tämän vuoksi asiakaskokemuksesta voi muodostua tuotteita ja palveluja kestävämpi kilpailuedun lähde, mikä selittää sitä, että siihen ollaan myös halukkaita investoimaan.

On kuitenkin syytä muistaa yksi tärkeä asia: keskittyminen asiakaskokemukseen ei vähennä tuotteiden ja palvelujen merkitystä, päinvastoin! Tuotantolähtöisyyden korvaaminen asiakaslähtöisyydellä ei tarkoita, että tuotanto ja yrityksen omat kyvykkyydet pitäisi unohtaa. Ei tietenkään, mutta menestyvän strategian lähtökohtana on se, että toimivassa markkinataloudessa asiakaskokemus on nyt ja tulevaisuudessa ratkaisevin onnistuneen strategian nimittäjä. Panostamalla asiakaskokemukseen varmistetaan, että koko asiakaspolku ja kaikki sen varrella olevat kosketuspisteet, kuten asiakaspalvelu, markkinointiviestintä ja digitaaliset palvelut, on viritetty toteuttamaan strategisesti määriteltyä tavoiteltavaa asiakaskokemusta ja ettei sinänsä erinomaisten tuotteiden ja palvelujen ostaminen ja käyttö kärsi muutoin heikosta organisaation toiminnasta. Niin hyvä kuin ostamamme uusi älypuhelin olisikin, usein asiakaskokemus on huono, jos verkkokaupan maksaminen takkuu, asiakaspalvelu on ammattitaidotonta, toimitus on hidasta tai os-

tos toimitetaan kotikaupunkisi kauimmaiseen noutolokerikkoon. Itse tuotteen lisäksi kaikki nämä muut kosketuspisteet ovat rakentamassa asiakkaan kokonaisvaltaista kokemusta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että keskittyminen asiakaskokemuksen kehittämiseen on tapa varmistaa, että organisaation niin sanottu ydintarjoama – eli sen valmistamat tuotteet ja palvelut – onnistuu luomaan asiakkaalle juuri sellaista arvoa, jota sen on tarkoitettukin luovan.

Digitalisaatio murtaa ja muokkaa asiakaskokemusta

Keskeinen osa markkinaevoluutiota on luonnollisesti myös digitalisaatio. Digitalisaatio on murtanut ja muokannut jo pitkään liiketoimintojen luonnetta: sekä kokonaisia toimialoja että yksittäisiä asiakkaan ja organisaation välisiä vuorovaikutustilanteita. Digitalisaatio on myös yksi syy siihen, että asiakaskokemus on noussut juuri nyt erilaisten organisaatioiden toiminnan kehittämisen tavoitteeksi. Digitalisaatio on moninaistanut ja monimutkaistanut organisaatioiden ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta. Olemme päivittäin tiedostaen ja tiedostamatta tuhansien kosketuspisteiden kautta vuorovaikutuksessa satojen erilaisten organisaatioiden kanssa.

Koska digitalisaatio on kasvattanut organisaatioiden ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen määrää, on syntynyt voimakkaampi tarve johtaa ja kehittää näitä kosketuspisteitä siten, että ne muodostaisivat loogisen kokonaisuuden. Kuvittele, että olet kehittänyt leipomotuotteillesi verkkokaupan ja viikonloppuisin toimivan kotinkuljetuspalvelun. Olet panostanut nettisivuihin, toteuttanut maantieteellisesti kohdistettua Facebook-mainontaa kaupunkiseudun

postinumeroalueilla, osallistunut tuotteitasi koskevaan keskusteluun sosiaalisessa mediassa, mainostanut paikallissanomissa, vastannut WhatsApp-kysymyksiin tuotteiden ravintoarvoista sekä perustanut Instagram-tilin ja saanut muutaman sata seuraajaa. Olet rakentanut asiakaskokemusta kaikissa näissä vuorovaikutustilanteissa, joissa nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat ovat nähneet tai kokeneet jotain yrityksesi viestintää – valmistamistasi erinomaisista kaurasämpylöistä puhumattakaan! Ja jotta asiakkaasi ymmärtävät yhdistää kaikki nämä kosketuspisteet juuri sinun yritykseesi, tulee niiden olla sisällöltään, tyylieltään ja sielultaan yhdenmukaisia ja johdonmukaisia.

Asiakkaina kohtaamme hyvin moninaisia asiakaspolkuja. Hotellikokemus ulkomailla, uuden television ostaminen tai käytetyn kirjoituspöydän hankkiminen koostuvat hyvin erilaisista hetkistä ja tilanteista, joita koemme ostoprosessin eri vaiheissa. Vertaamme tarjontaa netissä, tutustumme kauppojen valikoimiin, tutustumme anonyymeihin vertaisarvioihin, soittamme asiakaspalveluun, kysymme ystäviemme mielipiteitä ja altistumme eri yritysten ja brändien markkinointiviestinnälle sosiaalisessa mediassa ja printtimediassa. Digitalisaatio on kasvattanut kosketuspisteiden määrää, minkä vuoksi organisaatioilla on tarve johtaa kokonaisvaltaisemmin sitä, miten ja missä kosketuspisteissä asiakkaan asiakaskokemus lopulta muodostuu. Miten eri kosketuspisteet saadaan pelaamaan kohti samaa maalia? Tämä edellyttää asiakaskokemuksen kurinalaista johtamista.*

*Puhumme tässä kirjassa paljon asiakaskokemuksen *johtamisesta*. On kuitenkin tärkeä huomata, että määritelmällisesti organisaatiot voivat vain epäsuorasti johtaa asiakaskokemusta, sillä asiakas määrittää aina itse, millainen asiakaskokemus on. Tämän vuoksi yritykset ja muut organisaatiot eivät voi johtaa asiakaskokemusta, vaan ne johtavat niitä kosketuspisteitä, joiden kautta asiakaskokemus rakentuu.

3) Asiakaskokemus on linssi yhteiskuntaan

Kaikki organisaatiot – niin yksityiset kuin julkiset, koosta ja toimialasta riippumatta – luovat erilaisia asiakaskokemuksia. Tosin subjekti eli se, kuka *kokee*, vaihtelee. Tämän vuoksi ei aina olekaan syytä puhua *asiakkaan* kokemuksesta, sillä kokeva osapuoli voi olla ensisijaisesti sydämen ohitusleikkausta odottava potilas, alakoulun oppilas, sosiaalipalveluja käyttävä kaupunkilainen tai ensisynnyttäjä. Meillä on äitinä ja isänä olemisen kokemus, lomakokemus tai vaikkapa uskon tulemisen kokemus. Kokemus on tapa käsitteellistää koettua elämää. Joskus kokemus liittyy vahvasti kaupalliseen vaihdantaan, toisinaan se nivoutuu luontaiseksi osaksi elettyä elämää. Yhtä kaikki, kokemuksen muodostumisen logiikka on aina suurelta osin samanlainen.

Tämä kirja käsittelee kokemuksen rakentumista pääosin kaupallisessa kontekstissa: asiakkaan ja yrityksen välisenä vuorovaikutuksena. Monet tässä kirjassa esittelemämme mallit, työkalut ja käsitteet soveltuvat kuitenkin sellaisenaan myös ei-kaupalliseen ympäristöön, kuten julkisiin sosiaali- ja terveyspalveluihin, kirjastoihin tai muihin julkisiin palveluihin. Itse asiassa asiakaskokemus on yleisesti hyvä linssi yhteiskunnan toiminnan laaja-alaiseen ymmärtämiseen. Hyvä esimerkki tästä on politiikka.

Poliittinen ”asiakaskokemus” muodostuu vaalikauden aikana hyvin monenlaisista kosketuspisteistä. Eduskuntavaalien aikana meille myydään erilaisia poliittisia vaihtoehtoja: olemme politiikan ostopäätöksen harkintavaiheessa, seuraamme erilaisia vaalikeskusteluja ja olemme siten alttiita erilaisille lupauksille siitä, miten eri ehdokkaat ja puolueet edistäisivät juuri meille tärkeitä asioita. Vaalien aikana kansalaisille luodaan odotuksia siitä, mitä tietynlaisella politiik-

kalla voidaan saada aikaan. Usein käykin niin, että puolueiden markkinaosuuskilpailun ollessa intensiivisimmillään poliitikot sortuvat liian suuriin vaalilupauksiin. Kyse on ylisuurten odotusten luomisesta, mikä johtaa väistämättä tyytymättömyyteen, tässä tapauksessa tyytymättömyyteen politiikkaa kohtaan – kenties jopa haluttomuuteen äänestää seuraavissa vaaleissa. Oli asiakaskokemuksen konteksti eli sen käyttö- ja tilaneyhteys sitten hotelliyöpyminen, kansalaisopiston kotitalouskurssi, kuntosuunnistustapahtuma, kirjastokäynti, rippikoululeiri tai mikä tahansa muu yhteiskunnallisen toiminnan osa-alue, keskeisin tyytymättömyyden lähde on ylisuuret odotukset.

Asiakaskokemuksen näkökulmasta politiikalle on tunnusomais- ta myös siihen liittyvien kosketuspisteiden välittyminen kielteisinä. Valitettavan harva poliittista kokemusta rakentava uutinen näyttäytyy äänestäjille myönteisenä, sillä usein poliittiset vastustajat pyrkivät kaikin keinoin luomaan poliittista kokemusta heikentäviä kosketuspisteitä muiden puolueiden ja äänestäjien väliin. Hyvin harvoin meil- le muodostuu vaalikausien aikana sellaista tunnetta, että olipa hie- noa, että äänestin viime vaaleissa juuri tuota puoluetta, he kun tekivät näin hienon päätöksen. Jotta politiikasta voitaisiin saada entistä pa- rempia asiakaskokemuksia, puolueiden pitäisi pyrkiä vahvemmin ra- kentamaan äänestäjiinsä sellainen tunneside, että he kokevat ylpeyt- tä ja mielihyvää siitä yhteiskunnallisesta hyvästä, jota äänestetty puo- lue tai edustajat ovat saaneet aikaan. Helpommin sanottu kuin tehty.

Asiakaskokemus soveltuu siis moniin tilanteisiin ja tapahtumiin, joita elämässämme kohtaamme. Se ei ole pelkästään yritysten ja nii- den asiakkaiden välisen toiminnan kehittämiseen liittyvä käsite, vaan sen rakenne ja ominaispiirteet auttavat meitä ymmärtämään yhteis- kuntaa laaja-alaisesti. Oli kyseessä sitten politiikka, kuntalaisen ja kunnan välinen vuorovaikutus tai vaikkapa paikallisen jääkiekko-

seuran fani, asiakaskokemus on hyvä linssi sen tarkasteluun, miten äänestäjän, kuntalaisen tai fanin kokemus rakentuu ja millaisia johtamisen käsitteitä ja työkaluja voidaan hyödyntää sen kehittämisessä.

4) Asiakaskokemukset parantavat ihmisen elämää

Hyvät asiakaskokemukset parantavat ihmisten elämää. Tämä humaanin näkökulma helposti unohtuu, sillä usein panostamista asiakaskokemuksen kehittämiseen perustellaan liiketoiminnallisilla ja kilpailullisilla perusteilla, vaikka asiakaskokemukset ovat itse asiassa tehokas keino parantaa ihmisten elämänlaatua.

Käytämme joka päivä valtavan määrän erilaisia kaupallisia ja julkisia tuotteita ja palveluja. Ne kuuluvat erottamattomana osana arkielämän virtaan. Se, kuinka helppoja, vaivattomia, inspiroivia, sosiaalisia, hauskoja, mukaansatempaavia ja viihteellisiä – tai vaihtoehtoisesti hitaita, stressaavia, epämiellyttäviä, tyljiä ja tylsiä – kokemamme tilanteet yritysten ja julkisten organisaatioiden asiakkaina ovat, vaikuttaa suoraan siihen, miltä elämämme tuntuu ja miten sitä koemme. Tämä ei tarkoita, että elämämme laadukkuus riippuisi siitä, kuinka paljon tavaroita tai palveluja ostamme. Ei todellakaan. Mutta koska elämämme on monelta osin riippuvaista yhteiskunnan tarjoamista palveluista sekä yritysten valmistamista tuotteista ja palveluista, se, miten nämä tuotteet ja palvelut onnistuvat kohtaamaan meidän kokonaisvaltaisia tarpeitamme ja toiveitamme, vaikuttaa siihen, miltä päivämme tuntuvat.

J. Robert Rossman ja Mathew D. Duerden viittaavat kirjassaan *Designing Experiences*⁵ elämänlaatua käsitteleviin tutkimuksiin. Rossman ja Duerden pohtivat, että asiakaskokemuksilla voi olla elä-

mänlaatua parantava vaikutus, jos niiden avulla saadaan luotua positiivisia emootioita, hyviä ihmissuhteita, merkityksellisyyden kokemuksia, saavutuksen tunnetta ja sitoutumisen kokemuksia. Näitä tekijöitä avaamme lyhyesti seuraavaksi.

Positiiviset emootiot: Me haluamme kokemuksia, jotka johtavat myönteisiin emootioihin. Emootiolla tarkoitetaan ihmisen kokemaa kognitiivisen eli tietoisin arvioinnin seurauksena syntyneitä vastetta tietylle tapahtumalle tai tilanteelle. Tutkimuskirjallisuudessa tehdään ero emootion ja tunteen välille. Emootio on yleensä pitkäaikaisempi ja kestävämpi vaste kuin ihmisen kokema tunne, jota käytetään yleensä kuvaamaan nopeammin ohimenevää reaktiota. Voimakas emootio – niin myönteinen kuin kielteinen – vahvistaa kokemuksen mieleen painumista. Muistamme yleensä erityisen hyvät ja erityisen huonot asiakaskokemukset, sillä ne ovat luoneet emotionaalisen vasteen tapahtuneelle. Pinen ja Gilmoren⁶ sanoin siinä, missä tuotteet ovat aineellisia ja palvelut aineettomia, kokemukset ovat *muistettavia*. Asiakaskokemuksen näkökulmasta organisaatioiden tulisi pysähtyä miettimään, millaisia emootioita ne haluavat luoda. Jos organisaatio tavoittelee tarjoamiensa tuotteiden ja palvelujen, markkinointiviestinnän, brändin, asiakaspalvelun, nettisivujen ja kaikkien muiden suorien ja epäsuorien vuorovaikutustilanteiden kautta yhtä tiettyä asiakkaan kokemaa *emootiota*, niin mikä se olisi? Tietynlainen tavoiteltava emootio näkyy hyvin esimerkiksi Fazerin Sinisen brändiviestinnässä, jossa korostuu rauhoittuminen, lupa nauttia, mielihyvä, ajan ottaminen itselle – *sinisten hetkien* tavoittelu. Ja tuskin kukaan kiistää, etteikö Fazerin Sinisellä voisi aika ajoin olla myös elämänlaatua parantava vaikutus.

Hyvät ihmissuhteet: Me haluamme kokea mielekkäitä sosiaalisia suhteita meille tärkeiden ihmisten kanssa. Sosiaalisuus on erotta-

maton osa ihmisyyttä. Tärkeimmät ihmissuhteet muodostuvat usein omaan puolisoon, perheeseen tai läheisiin ystäviin, mutta niitä voi löytyä myös muista yhteisöistä. Erilaiset brändi- ja kulutusyhteisöt voivat olla hyvinkin vahvoja kokemuksellisia areenoita, joiden jäsenet jakavat yhteisiä arvoja ja maailmankuvia. Tämä luo sosiaalisia merkityksellisyyden kokemuksia yhteisön jäsenille, ja niissä toimiminen voi olla tärkeä osa ihmisten elämää⁷. Yhteisöllisten asiakaskokemusten mahdollistaminen asiakkaille voi parhaimmillaan johtaa merkityksellisiin uusiin ihmissuhteisiin asiakkaiden välillä. Esimerkiksi tärkeä osa maaseudun lähikaupan asiakaskokemusta on perinteisesti ollut mahdollisuus vaihtaa kuulumisia tuttavien ja kyläläisten kanssa. Tämä sama voisi toteutua myös kaupungin keskustassa sijaitsevassa lähikaupassa.

Merkityksellisyyden kokemukset: Me haluamme löytää ja kokea asioita, jotka ovat elämää suurempia. Tällaisten asioiden kokemisessa henkilökohtaisella arvomaailmalla on iso merkitys. Arvot, kuten turvallisuus, perinteikkyyys, hyväntahtoisuus tai suvaitsevaisuus, ovat tärkeitä henkilökohtaisia uskomuksia, sääntöjä, kriteerejä, normeja ja tavoitteita, jotka ohjaavat implisiittisesti sitä, mitä koemme elämässä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Ne vaikuttavat myös preferenssien muodostumiseen.

Jos koemme, että pystymme kulutusvalintojen kautta tukemaan meille merkityksellisiä asioita, voimme myös kokea niiden parantavan elämäämme. Merkityksellistymisen tarve on alkanut näkyä myös yritysten tavoissa kehittää strategioitaan. Yritykset hakevat toiminnan legitimitettä entistä enemmän tunnistamalla yhteiskunnallisia tai globaaleja tarkoituksia olemassaololleen. Perinteisten missioiden ja visioiden sijaan tällaiset strategiat (*purpose-driven strategies*) korostavat yrityksen tarkoitusta suhteessa johonkin laaja-alaisempaan yh-

teiskunnalliseen tai globaaliin haasteeseen. Tämä voi sitouttaa sekä asiakkaita että henkilöstöä, jos organisaatio pystyy aidosti olemaan väline jonkin merkityksellisemmän tavoitteen saavuttamisessa. Tämä voi heijastua parhaimmillaan myös niihin merkityksiin, joita asiakkaat yrityksen brändiin liittävät⁸.

Saavutuksen tunne: Me haluamme kokea, että olemme saavuttaneet jotain. Onnistumisen kokemus kertoo siitä, että pyrkimyksemme ovat tuottaneet tulosta ja että koemme pystyvämme omilla tekemisillämme ja valinnoillamme *saavuttamaan* jotain. Jollekin saavuttamisen kokemus voi olla Ikean Hemnes-lipaston kokoaminen, toiselle oman talon rakentaminen. Itse asiassa monet tuotteet ja palvelut ovat vain välineitä, joilla voi auttaa kuluttajaa saavuttamaan jotain: terveemmän elämän, juostun puolimaratonin, kauniimman puutarhan tai pitävän katon. Saavutuksen tunteeseen vetoaminen on monilla yrityksillä myös tietoinen markkinointiviestinnällinen taktiikka.

Sitoutumisen kokemukset: Me haluamme kokea aika ajoin asioita, jotka tempaavat meidät vastustamattomasti mukaansa. Haluamme kokea jotain sellaista, missä uppoudumme johonkin asiaan niin intensiivisesti, että menetämme ajantajun. Tällaisten kokemusten tietoinen suunnittelu ei ole helppoa, sillä niille on tyypillistä juuri oikeanlainen ärsykkeiden määrä ja laatu. Tämä näkyy esimerkiksi peliteollisuudessa, jossa pyritään rakentamaan vaatimustasoltaan oikeanlaisia pelejä – ei liian helppoja eikä ylitsepääsemättömän vaikeita – sillä vain siten käyttäjät saadaan uppoutumaan ja sitoutumaan pelin käyttöön.

Yhteenvetona voidaan todeta, että jos edellä kuvatut tunteet ovat tärkeitä ihmisille ja heidän elämänlaadulleen, olisivatko ne tärkeitä myös asiakkaille? Totta kai. Luomalla edellytyksiä paremmille asiakaskokemuksille yrityksillä ja organisaatioilla on mahdollisuus pa-

rantaa tai huonontaa ihmisten elämänlaatua. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna toimitusjohtajienkin vastuu valottuu uudella tavalla. Määrittelemällä paremmat asiakaskokemukset yritysten olemassaolon perimmäisenä tarkoituksena voidaan luoda uusia merkityksisiä organisaatioiden missioihin. Ihmisten elämänlaadun parantaminen asiakaskokemus kerrallaan voi motivoida myös henkilöstöä. Kokemus siitä, että pystyy tuottamaan ihmiseltä ihmiselle hyvää, on universaali ja palkitseva itsessään. Filosofi Frank Martela on kuvannut hienossa kirjassaan *Elämän tarkoitus – suuntana merkityksellinen elämä*, kuinka hyvän tekemisellä on monia positiivisia vaikutuksia elämän merkityksellisyyden kokemiseen. Se voi parantaa tekijän fyysistä ja henkistä hyvinvointia. Organisaatioiden olisikin hyvä aika ajoin pysähtyä pohtimaan sitä, millä tavoin sen henkilöstö ei vain valmista tuotteita tai luo palveluja vaan itse asiassa parantaa ihmisten elämää.

5) Asiakaskokemus on johtamisen kovinta ydintä

Asiakaskokemus ei ole vaahtokarkkia ja hattaraa, vaan se on organisaatioiden johtamisen kovinta ydintä. Tästä huolimatta asiakaskokemus helposti jää organisaatioiden johtamisjärjestelmissä irralliseksi osaksi. Vaikka asiakaskokemus on näkynyt strategisina painopisteinä jo monta vuotta visioissa ja missioissa, sillä on ollut taipumus jäädä epämääräisesti kellumaan organisaatioiden ”pinnoille”. Harva organisaatio on pystynyt kytkemään sen aidosti toimintaansa siten, että se läpäisee koko organisaation. Se on voinut näkyä sanoina organisaation visioissa ja strategioissa mutta ei ole tuntunut tekoina päivittäisessä toiminnassa.

Tähän on kaksi syytä. Ensinnäkin asiakaskokemus on jäänyt monelle käsitteenä etäiseksi, abstraktiksi ja pehmeäksi. Siitä on vaikea saada otetta, sen reunat tuntuvat pyöreiltä. Sitä on vaikea rajata, osoittaa, esittää tai määritellä. Toiseksi asiakaskokemuksen *johtamiselle* ei ole olemassa selkeitä ja konkreettisia viitekehyksiä. Tämä on luonnollinen seuraus ensimmäisestä syystä. Jos meillä ei ole selkeää kuvaa asiakaskokemuksesta, miten meillä voisi olla selkeä kuva sen johtamisesta? Olemassa oleva kirjallisuus ei ole myöskään tarjonnut yrityksille ja muille organisaatioille konkreettista apua siihen, miten asiakaskokemuksesta muodostuisi luontainen osa johtamisjärjestelmää siten, että se olisi strategian lähtökohta, ei päälleliimattu uusi johtamisen muotivirtaus tai yrityksen päivitetyn strategian täsmentymätön tavoite. Juuri näihin kahteen ongelmaan pyrimme tässä kirjassa tarjoamaan ratkaisuja.

Onnistuneen strategian luominen ja sen toimeenpanon varmistaminen on yrityksen ylimmän johdon tärkein tehtävä. 2010-luvulta lukien yritysten strategioissa on tyypillisesti puhuttu esimerkiksi kustannustehokkuudesta, kasvusta, uusista liiketoimintamalleista, datasta, digitalisaatiosta, konsolidoitumisesta ja alustatalouden hyödyntämisestä. Tähän listaan on noussut viimeisten vuosien aikana myös asiakaskokemus. Strategisena lausumana ”erinomainen asiakaskokemus” ei tietenkään ole yksin voittava strategia, mutta se on hyvä alku. Usein yritykset eivät kuitenkaan pääse asiakaskokemukseen liittyvien strategioiden toimeenpanossa hyvää alkua pidemmälle, sillä strategiassa mainittu ”erinomainen asiakaskokemus” ei toteudu. Tähänkin on kaksi merkittävää syytä:

1. Strategiassa ei osata määritellä, *millainen* on merkityksellinen ja kilpailuetuun johtava asiakaskokemus. Tällöin asiakaskokemus jää konkretisoimatta, ja organisaatiot jäävät vain puhumaan yleisellä tasolla asiakaskokemuksen parantamisesta. Tämä on sama kuin toimitusjohtaja kertoisi hallitukselle kehittävänsä parempaa strategiaa ottamatta kantaa siihen, millaisiin valintoihin tai poisvalintoihin strategia perustuu.
2. Strategian toteuttaminen ei onnistu, kun organisaatio ei kykene operationalisoimaan strategisesti määritellyä tavoiteltavaa asiakaskokemusta. Organisaatio ei tiedä, *miten* asiakaskokemusta ja sen toimeenpanoa pitäisi johtaa, ja suunniteltu asiakaskokemus jää toteutumatta.

Strategiana asiakaskokemus on ajattelutapa ja viitekehys, joka keskittyy edellä kuvatun haasteen ratkaisemiseen. Se yhdistää asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun ja operatiivisen toteutuksen. Viitekehys vastaa erityisesti kahteen kysymykseen: mitä asiakaskokemus on, ja miten asiakaskokemusta pitäisi johtaa? Yhdessä nämä kysymykset muodostavat koko organisaation läpileikkaavan, kokonaisvaltaisen strategisen johtamisen tavan. Tämän viitekehyksen osatekijät käsittelemme seuraavaksi.

Strategiana asiakaskokemus

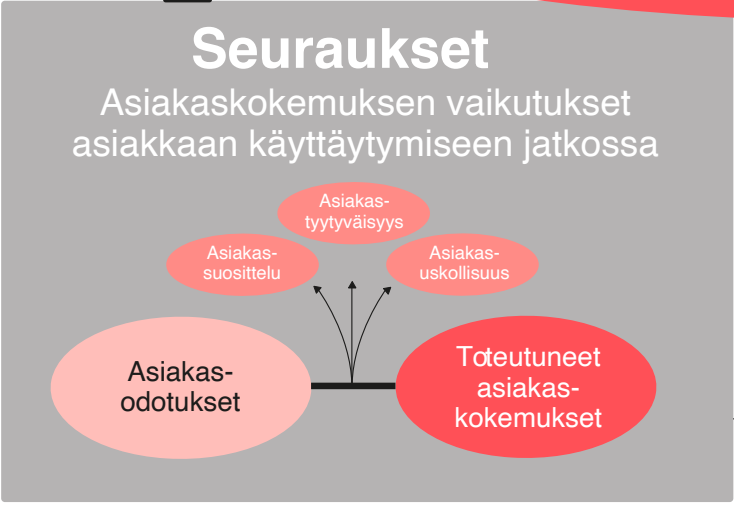
Miten asiakaskokemus kytkeytyy organisaatioiden strategiaan?

Erilaisissa asiakaskokemukseen liittyvissä koulutus- ja opetustilanteissa päädytään usein keskustelemaan siitä, kuka lopulta vastaa asiakaskokemuksesta. Kuka sen organisaatiossa ”omistaa”? Mille funktiolle tai osastolle se kuuluu? Vastaako asiakaskokemuksesta juuri rekrytoitu asiakaskokemuspäällikkö, markkinointijohtaja, toimialajohtaja vai myymäläpäällikkö? Vastaus on yksinkertainen: asiakaskokemuksesta vastaa toimitusjohtaja ja viime kädessä hallitus.

Vaikka toimitusjohtaja vastaa asiakaskokemuksesta, luonnollisesti sen operatiivisen toteutuksen vastuu on roolitettu muualle. Jotta asiakaskokemuksesta tulee konkreettinen tapa ajatella liiketoimintaa, organisaatioiden tulee ymmärtää asiakaskokemuksen *strategisen suunnittelun* ja *operatiivisen toteutuksen* väliset erot ja ominaispiirteet. Nämä kaksi tasoa muodostavat asiakaskokemuksen johtamisen symbioottisen suhteen.

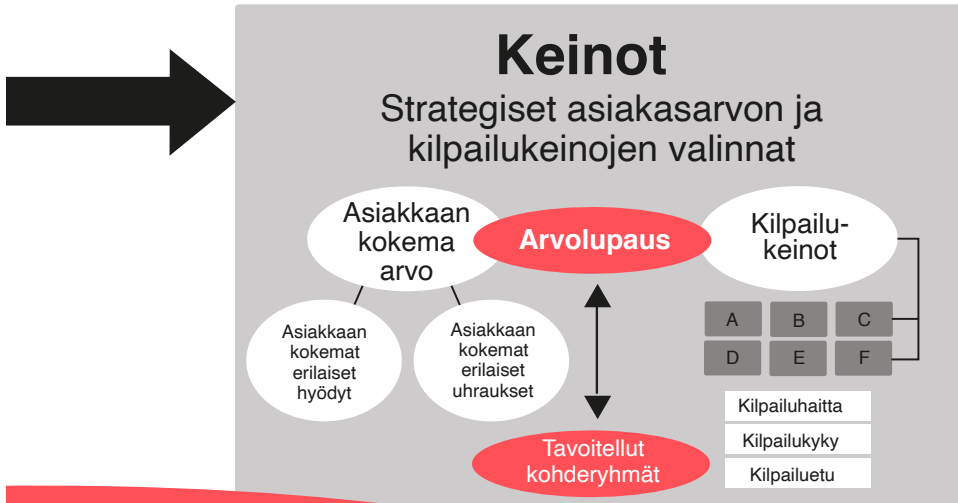
Asiakaskokemuksen johtamisen kokonaisvaltaisen luonteen hahmottamiseksi olemme luoneet viitekehyksen (kuvio 3). Haluamme korostaa, että vaikka viitekehyksillä on yleensä taipumus kuvata ilmiöissä vaikuttavia kausaliteetteja melko abstraktilla tasolla, olemme pyrkineet luomaan asiakaskokemuksen johtamiselle hyvin käytännönläheisen rakenteen, joka auttaa sinua tunnistamaan, miten asiakaskokemus kytkeytyy organisaation olemassaolon ytimeen ja sen johtamisjärjestelmään. Lisäksi viitekehyksen eri tasot ja näkökulmat tarjoavat mahdollisuuden syventyä juuri sinulle relevanttiin kohtaan – olit sitten hallituksen tai johtoryhmän jäsen, loistavia asiakaskokemuksia päivittäin luova asiakaspalvelija, myymäläpäällikkö tai vaikkapa itse asiakas. Tarkoituksemme ei siis ole teoretisoida asiakaskokemusta puhki – päinvastoin. Hyvä teoria on parasta käytäntöä, ja samoin myös hyvät viitekehykset auttavat luomaan yhteisen kartan, näkymän ja kielen koko organisaatiolle.

Strateginen suunnittelu



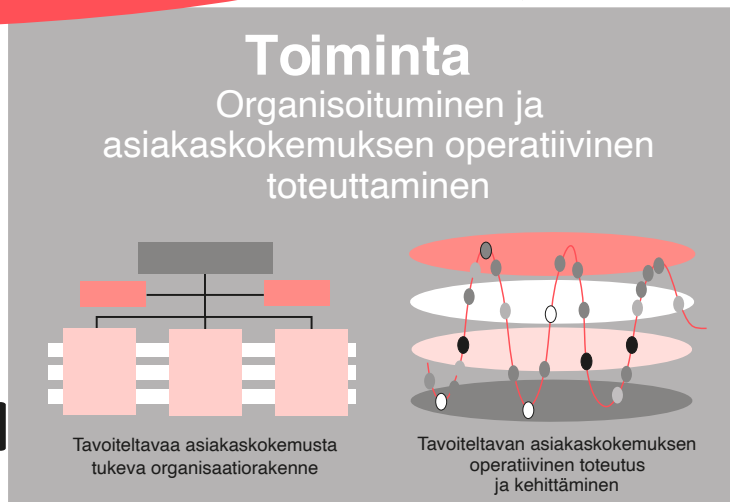
Operatiivinen toteutus

Strateginen suunnittelu



**asiakas-
kokemus**

Kuvio 3. Strategiana asiakaskokemus -viitekehys: sen neljä näkökulmaa ja kaksi tasoa.



Operatiivinen toteutus

Viitekehys tiivistää kirjamme keskeisen viestin: se kuvaa, miten asiakaskokemusta johdetaan strategiana. Ensinnäkin viitekehys koostuu kahdesta tasosta: kuvion yläosassa olevasta *strategisen suunnittelun* tasosta ja kuvion alaosassa olevasta *operatiivisen toteutuksen* tasosta. Strateginen suunnittelu vastaa asiakaskokemuksen omistajaohjauksellisista tavoitteista sekä strategisista valinnoista ja poisvalinnoista; se määrittelee, millaista asiakaskokemusta organisaatio tavoittelee. Operatiivinen toteutus vastaa siitä, että fläppitalulle piirretyt strategiset viivat ja kausaliitteet siirtyvät tehokkaasti ja mitattavasti myös käytäntöön. Näillä kahdella tasolla on selkeästi erilaiset roolit ja tavoitteet asiakaskokemuksen johtamisessa. Tätä asiakaskokemuksen johtamisen strategista ja operatiivista luonnetta tarkastelemme yksityiskohtaisesti kirjamme kolmannessa osassa, kun kuvaamme, *miten* asiakaskokemusta johdetaan.

Näiden kahden tason lisäksi viitekehyksemme koostuu neljästä toisiansa täydentävästä näkökulmasta: 1) omistajaohjauksellisesta näkökulmasta, 2) strategisten valintojen näkökulmasta, 3) operatiivisesta näkökulmasta ja 4) asiakasnäkökulmasta. Omistajaohjauksellinen näkökulma ja strategisten valintojen näkökulma sijaitsevat asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun tasolla. Operatiivinen näkökulma ja asiakasnäkökulma edustavat operatiivisen toteutuksen tasoa. Kukin neljästä näkökulmasta on uniikki ja ne muodostavat yhdessä symbioottisen kokonaisuuden. Jos yksi näkökulma jää vajaaksi, koko asiakaskokemuksen ympärille rakentunut johtamisjärjestelmä ontuu.

Nämä kaksi tasoa ja neljä näkökulmaa kuvaavat, miten asiakaskokemuksesta tulee strateginen ja koko organisaation yhdistävä johtamisen tapa. Vaikka syvennymme viitekehyksen tasoihin ja näkökulmiin yksityiskohtaisemmin kirjamme kolmannessa osassa, viitekehyksen näkökulmat on tarkoituksenmukaista avata lyhyesti jo nyt. Teemme niin, jotta sinun on helpompi kytkeä jatkossa käsiteltäviä teemoja juuri tähän viitekehykseen.

Omistajaohjauksellinen näkökulma määrittää tavoitteet

Ensinnäkin *omistajaohjauksellinen näkökulma*, joka sijaitsee viitekehysemme vasemmassa yläkulmassa, määrittää tavoitteet asiakaskokemukselle. Omistajaohjaus tarkoittaa käytännössä hallitusta, joka usein taloudellisen tavoiteasetannan kautta luo keskeiset raamit sille, millaisia asiakaskokemuksia ja miten organisaatio voi alkaa suunnitella ja toteuttaa. Liikevaihdon kasvun ja yrityksen kannattavuuden kunnianhimoisuus määrittää myös asiakaskokemukseen liittyviä valintoja. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, kuinka halukas hallitus on tukemaan uudenlaisten, digitaalisten palvelujen mahdollistamia asiakaskokemuksia ja samalla kantamaan niihin liittyvistä investoinneista koituvaa riskiä. Vai kannustaako hallitus keskittämään yrityksen strategiaa olemassa olevaan markkinaan ja nykyisiin asiakkaisiin, mikä käytännössä tarkoittaa nykyisen asiakaskokemuksen optimointia. Omistajan ja hallituksen riskinottohalu ja -kyky sekä näkemykset tavoiteltavasta kasvusta ja kannattavuudesta vaikuttavat täten aina myös asiakaskokemuksen johtamisen edellytyksiin.

Kasvu ja kannattavuus ovat perinteisiä omistajaohjauksellisia tavoitteita mutta eivät missään nimessä ainoita. Euroissa mitattavan omistaja-arvon kasvattamiseen kytkeytyvien tavoitteiden lisäksi hallitus – joka siis edustaa omistajan ääntä – voi tarkastella yrityksen tahto- ja tavoitetilaa myös laaja-alaisemmin yhteiskunnallisessa kontekstissa. Esimerkiksi Harvard Business Schoolin professori Michael Porter ja hänen kollegansa Mark Kramer ovat korostaneet jaetun arvon käsitettä, joka integroi yritysten kilpailuedut osaksi isojen yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemista. Sen sijaan, että organisaatio maksimoi omaa tulostaan, sen tulisi maksimoida sekä omaa että yhteiskunnan arvoa. Huomio siirtyy yrityksen arvon luomisesta jae-

tun arvon luomiseen. Tämä edellyttää näkemystä siitä, millaisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin yritys tuotteita ja palveluja tuottaa, miten se voi itse ohjata tuotanto- ja toimitusketjuaan kestävämpiin ratkaisuihin tai miten se voi edistää paikallisia innovaatioklustereita omilla investointi- ja kehityspanostuksillaan.

Käytännössä kyse on siitä, miten yritykset asemoivat itseään suhteessa yhteiskuntaan. On selvää, että yritykset voivat olla ratkaisuissa merkittäviä yhteiskunnallisia ja globaaleja haasteita, ongelmia ja kriisejä. Tämä laajentaa perinteistä käsitystämme siitä, mitä varten yritykset ovat olemassa, mutta edellyttää hallitukselta aktiivista ja rohkeaa linjausta. Jaettu arvo on eri asia kuin perinteinen yritysten yhteiskuntavastuu tai hyväntekeväisyys, sillä se integroituu osaksi yrityksen kilpailuetua ja ansaintalogiikkaa, eikä ole pelkästään tuloksesta ulos jaettavaa perinteisempää hyväntekeväisyyttä tai vastuullisuutta – niin tärkeää kuin sekin toki on. Myös viimeaikainen strategiakirjallisuus on korostanut organisaatioiden merkityksellisempiä ja syvempiä *tarkoituksia* yhteiskunnassa⁹. Sen sijaan, että organisaatiot pohtisivat muutaman vuoden välein missioitaan, arvojaan ja visioitaan – jotka pitkälti ovat käsitteinä periytyneet 1900-lukulaisesta maailmankuvasta – organisaatioiden tulisi pohtia pidempiaikaista tarkoitustaan: mikä on yrityksemme tarkoitus tai merkitys?

Yhtä kaikki, vaikuttaa siltä, että se tapa, jolla organisaatioiden roolia osana yhteiskuntaa ja globaalia talousjärjestelmää tarkastellaan, on hiljalleen muuttumassa. Se saa uusia sävyjä niiden lisäksi, joita perinteinen osakeyhtiölaki sille antaa. Tälle uudelle roolille on tyypillistä se, että yrityksen olemassaolo kytkeytyy eurojen tuottamisen lisäksi jonkin merkittävän yhteiskunnallisen kysymyksen ratkaisemiseen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi sosiaalinen eriarvoisuus, pitkäaikai-

set työsuhteet, lasten onnellisuus, ympäristövastuu, terveys tai henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin teemat. Tämä ei luonnollisesti vähennä yrityksen kasvun ja kannattavuuden merkitystä vaan tuo omistajaohjauksellisen yhtälön ratkaisemiseen uusia, painoarvoltaan entistä relevantimpia muuttujia.

Asiakaskokemuksen näkökulmasta omistajaohjauksella annetaan raamit asiakaskokemuksen täsmälliselle strategiselle suunnittelulle. Siksi asiakaskokemus on erottamaton osa edellä kuvatun kaltaista organisaation tarkoitus- ja tavoitetilan tarkastelua. Hallituksen tavoite- ja tahtotilan ilmaisu sisältää implisiittisesti oletuksia tavoiteltavasta asiakaskokemuksesta, jolla yritys aikoo kilpailla. Yleensä myös toimialoihin ja liiketoiminta-alueisiin liittyvissä valinnoissa yrityksen hallitus on luonnollisesti vahvasti läsnä, mikä myös määrittää asiakaskokemuksen pelikenttää.

Strategisten valintojen näkökulma määrittää keinot

Strateginen näkökulma määrittää keinot, joilla omistajan asettama tavoite voidaan saavuttaa. Kun omistajaohjauksellinen näkökulma määrittää pelikentän rajat ja tavoitteet, strateginen näkökulma määrittää pelitavan. Tämä sisältää keskeisimmät strategiset valinnat siitä, *millaista* asiakaskokemusta organisaatio tavoittelee, kenelle ja miten. Ei siis riitä, että vain puhutaan asiakaskokemuksen kehittämisestä, vaan johdon pitää uskaltaa määrittää, millaista asiakaskokemusta eri asiakasryhmille tavoitellaan ja millaisin kilpailukeinoin.

Strategiset valinnat kohdistuvat erityisesti kolmeen toisiaan täydentävään tekijään: asiakkaan kokemaan arvoon, kilpailukeinoihin ja

arvolupaukseen. Organisaation on tehtävä strategisia valintoja siitä, millaista arvoa organisaatio aikoo asiakkailleen luoda*. Keskittykö organisaatio vain ja ainoastaan tarjoamaan markkinoiden edullisimman ratkaisun eli luomaan taloudellista arvoa asiakkaille, vai onko strategisessa fokuksessa asioinnin helppous, nopeus tai vaivattomuus eli niin sanottu toiminnallinen asiakasarvo? Nämä strategiset valinnat määrittävät yksinkertaisesti sitä, mitä organisaatiossa priorisoidaan. Jos fokuksessa on ylivoimaisen taloudellisen edun tarjoaminen, kaikki toiminta asiakaspolun kosketuspisteistä organisaatiokenteeseen ja edelleen palkitsemisjärjestelmään sekä toimitusketjujen hallinnasta markkinointiviestintään tulee olla alisteista tälle valinnalle. Se, millaista asiakasarvoa organisaatio aikoo asiakaskokemuksen kautta asiakkailleen luoda, on keskeisin strateginen valinta, joka määrittää kaikkea muuta tekemistä. Aivan kuten Steve Jobs on todennut: ”*You’ve got to start with the customer experience and work back toward the technology, not the other way around.*”¹⁰ On aloitettava tavoiteltavasta asiakaskokemuksesta, ja vasta sitten voi miettiä, millaisella teknologialla se voidaan saavuttaa, eikä päinvastoin.¹⁰

Asiakasarvoon kohdistuvien strategisten valintojen lisäksi organisaation tulee tehdä harkittuja kilpailukeinovalintoja. Kilpailukeinot, kuten hinta, sijainti ja aukioloajat, ovat välineitä, joilla luodaan arvoa asiakkaille. Esimerkiksi toiminnallista asiakasarvoa voidaan tuottaa toimitusnopeudella, laajalla tuotevalikoimalla tai kotiinkuljetuksel-

* Yritys ei oikeasti luo asiakkaalle arvoa, vaan yritys vain luo tuotteita ja palveluja, joita asiakas käyttää omissa prosesseissaan luodakseen arvoa. Eli yritykset valmistavat asiakkaidensa käyttöön erilaisia resursseja ja prosesseja, joita asiakas hyödyn-tää omassa kontekstissaan. Tämä voi kuulostaa semanttiselta erolta, mutta tätä eroa on siksi tärkeä korostaa, että se auttaa siirtämään huomiota siihen, missä arvo lo-pulta syntyy – asiakkaan omissa prosesseissa, ei yrityksen prosesseissa.

la. Arvolupaus on puolestaan lupaus asiakkaalle luotavasta arvosta, ja se sisältää myös implisiittisesti valinnan tärkeimmistä asiakasryhmistä eli siitä, kenelle arvoa luodaan. Näitä asiakaskokemuksen strategisen näkökulman keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita kuvaamme yksityiskohtaisemmin kirjan kolmannessa osassa.

Nämä kolme tekijää – asiakasarvo, kilpailukeinot ja arvolupaus – määrittävät, *millaisella* asiakaskokemuksella organisaatio aikoo menestyä – ja tekevät asiakaskokemuksesta siksi strategisen. Huolimattomuus näissä valinnoissa selittää valtaosaa huonosti menestyneistä liiketoiminnoista. Viitekehiksemme strategisessa näkökulmassa korostuu erityisesti yrityksen johdon rooli, vaikka myös hallituksella on merkittävä strategisia valintoja vahvistava rooli, koska hallitus viime kädessä vastaa organisaation strategiasta. Yrityksen johto kuitenkin kantaa vastuun siitä, että strategiset valinnat toteutuvat omistajaohjauksen asettamia tavoitteita ja että valinnat on tehty harkiten suhteessa toimintaympäristöön ja organisaation vahvuuksiin. Vaikka strategisessa näkökulmassa korostuu hallituksen ja johdon rooli, se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö organisaatiota voisi osallistaa laaja-alaisemmin. Päinvastoin, asiakaskokemuksen strategisessa suunnittelussa on tärkeää kanavoida kaikki relevantti informaatio ja osaaminen päätöksenteon pohjaksi. Erilaiset strategiapäivät ovat hyvin fasilitoituna johdolle erinomainen mahdollisuus saada autenttista ja välitöntä tietoa organisaation eri puolilta esimerkiksi siitä, mitkä ovat asiakaskokemuksen rakentumisen näkökulmasta organisaation nykyisiä heikkouksia ja vahvuuksia tai mihin suuntaan asiakkaiden tarpeet ja odotukset ovat kehittymässä.

Operatiivinen näkökulma määrittää toteutuksen tavat

Asiakaskokemuksen johtamisen *operatiivinen näkökulma* määrittää ne tavat, joilla strategisesti suunniteltu tavoiteltava asiakaskokemus käytännössä toteutetaan. Asiakaskokemuksen operationalisointi sisältää erityisesti asiakaskokemukselle luontaisen organisoitumisen, asiakaskokemuksen kosketuspisteiden operatiivisen johtamisen sekä työkalut, joilla asiakaskokemusta voidaan kehittää systemaattisesti paremmaksi.

Operatiivinen näkökulma kytkee asiakaskokemukseen myös lisää organisaation tasoja. Siinä missä asiakaskokemuksen strateginen suunnittelu korostaa hallituksen ja johdon roolia, operatiivinen näkökulma nostaa sankarin rooliin lähempänä asiakasrajapintaa olevat toimijat: keskijohdon, päälliköt, asiantuntijat, tuotepäälliköt, myymälähenkilöstön ja asiakaspalvelijat. Nämä organisaation tasot eivät vastaa asiakaskokemuksen strategisesta suunnittelusta, vaan johtamisjärjestelmän pitää tarjota heille kirkas näkymä siitä, millaista asiakaskokemusta ollaan tavoittelemassa ja toteuttamassa. Lisäksi heillä pitää olla tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteuttamiseen vaadittavat työn tekemisen edellytykset, kuten tietojärjestelmät, osaaminen ja koulutus sekä asianmukainen palkitsemis- ja kannustinjärjestelmä. Johdon rooli ei siis pääty siihen, kun se on tehnyt tavoitteiden mukaiset strategiset valinnat ja poisvalinnat, vaan johdon pitää innostaa koko organisaatio toteuttamaan näitä asiakaskokemuksia. Johtajan keskeinen ominaisuus on saada oma porukka liikkumaan samaan suuntaan.

Asiakasnäkökulma määrittää seuraukset

Asiakasnäkökulma osoittaa toiminnan seuraukset eli menestymisen tai menestymättömyyden. Tämä tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että lopulta asiakas määrittää, kuinka hyvin organisaatio on onnistunut asiakaskokemuksensa johtamisessa ja pystyykö organisaatio saavuttamaan sille asetettuja tavoitteita. Asiakaskokemuksen hyvyttä tai huonoutta eivät määritä yrityksen omistajat, hallitus, operatiivinen johto, keskijohto, asiantuntijat ja muut työntekijät, saati konsultit tai tutkijat, vaan vain ja ainoastaan asiakas itse. Asiakkaan näkökulmasta asiakaskokemuksen onnistumista arvioidaan perinteisesti asiakastyytyväisyyden, -uskollisuuden ja -suosittelemisen perusteella. Asiakkaiden tyytyväisyys, uskollisuus ja suosittelemisen ovat tärkeitä operatiivisen toiminnan mittareita siksi, että ne selittävät yleisesti yrityksen kasvua ja kannattavuutta. Ne ovat tärkeä osa sitä peiliä, jota vasten organisaation tulisi joka päivä omaa suorituskykyään peilata. On kuitenkin tärkeää muistaa, että näiden mittareiden tulokset eivät ole itseisarvoisia sinänsä vaan ne täytyy aina suhteuttaa siihen, mitä yritys on tehnyt: millaiset strategiset ja operatiiviset valinnat – ja ennen kaikkea millaisella kustannusrakenteella – ovat johtaneet tietynlaiseen tyytyväisyyteen, uskollisuuteen ja suositteluun. Korkea asiakastyytyväisyys ei pidemmän päälle lohduta, jos kannattavuus on kroonisesti kuralla.

Mitä asiakaskokemus strategiana on, ja mitä se ei ole

Asiakaskokemuksesta on viimeisten vuosien aikana puhuttu paljon mutta usein löysin käsittein ja irrallaan johtamisen realiteeteista. Keskustelu asiakaskokemuksista on jäänyt helposti yksittäisten anekdoottien tasolle, vaikka se pitäisi kytkeä koko organisaation johtamisjärjestelmään, sen tavoitteisiin ja organisoitumisen tapoihin. Asiakaskokemus ei ole tuotteiden ja palvelujen päälle rakennettu viihteellisyys ja hauskuus vaan kokonaisvaltainen ja eheä kokonaisuus, joka rakentuu asiakaspolun aikana kognitiivisena, emotionaalisenä, sosiaalisena ja sensorisena kokemuksena. Se ei ole markkinointi- tai asiakaskokemuspäällikölle vastuutettu projekti vaan ylimmän johdon strategisesti määrittelemä, johtama ja vastaama kokonaisuus.

Yhtä kaikki, asiakaskokemuksen johtamisen keskeinen lähtökoh- ta on sen kytkeytyminen erottamattomasti koko organisaation johta- misjärjestelmään. Asiakaskokemus ei ole markkinoinnille vastuutettu funktio, vaan siitä vastaa toimitusjohtaja. Asiakaskokemus ei ole vies- tinnällinen projekti, vaan sisäinen toimintaa, resursseja ja prosesseja ohjaava johtamistapa. Asiakaskokemus ei ole yksittäinen Marianne- karkki hotellihuoneen tyynyn päällä, vaan kokonaisvaltainen ja stra- tegisen kirkas näkemys tavoiteltavasta asiakaskokemuksesta ja tavois- ta, joilla se saavutetaan. Asiakaskokemus on yrityksen strategisen joh- tamisen kovinta ydintä.

Ja jotta asiakaskokemuksesta voidaan tehdä johdettavaa, pitää or- ganisaatiolla olla jaettu ymmärrys siitä, *mitä* asiakaskokemus oikeas- taan on. Sitä käsittelemme seuraavaksi kirjan toisessa osassa.

Yhteenveto: miksi asiakaskokemus?

- Yritysten välinen kilpailu on aina ollut asiakaskokemusten välistä kilpailua.
- Asiakaskokemus ei ole olemassa olevan päälle liimattu johtamisoppi, vaan se on organisaatioiden johtamisen kovinta ydintä.
- Digitalisaation myötä syntyneet uudenlaiset kosketuspisteet yritysten ja asiakkaiden välillä ja kilpailun kiristyminen ohjaavat organisaatioita siirtämään huomiota tuotteista ja palveluista kohti asiakaskokemuksen kokonaisvaltaista johtamista.
- Asiakaskokemus tarjoaa työkaluja ymmärtää ja kehittää myös julkisia ja muita yhteiskunnallisia palveluja.
- Strategiana asiakaskokemus -viitekehys koostuu kahdesta tasosta (strateginen suunnittelu ja operatiivinen toteutus) sekä neljästä näkökulmasta: omistajaohjauksellinen näkökulma määrittää tavoitteet, strategisten valintojen näkökulma määrittää keinot, operatiivinen näkökulma määrittää toteutuksen tavat, ja asiakasnäkökulma määrittää seuraukset.
- Asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeää omaksua sen strateginen ja operatiivinen luonne.