

Johannes Partanen

*Asiakas
keskiössä*

Johanneksen taikakaava
Osa 1


TIIMILAKATEMIA®
GLOBAL

Johannes Partanen

***Asiakas
keskiössä***
Kenelle markkinoin?

JOHANNEKSEN TAIKAKAAVA

Osa 1



© Johannes Partanen ja Tiimiakatemia Global Oy

Asiakas keskiössä

Visuaalinen suunnittelu ja taitto: Minna Nissilä

Kannen kuva: Riikka Maria Partanen

ISBN 978-952-69192-7-0 (osa 1)

ISBN 978-952-69192-8-7 (koko teos)

Jyväskylä 2022

Sisällysluettelo

<i>Esipuhe</i>	6
<i>Johdanto</i>	10
1. Markkinoinnin avain on asiakas	12
2. Kohderyhmäajattelu	16
2.1. Segmentointi	17
2.2. Erilaisia segmentointiperusteita	18
2.3. Heimot	21
3. Asiakassuhde	26
3.1. Asiakassuhteiden rakentaminen	27
3.2. Asiakaskeskeinen johtaminen	28
4. Asiakkaan kohtaaminen	31
4.1. Inhimillinen tapahtuma	32
4.2. Uusissa ympäristöissä	33
4.3. Hurmaamisen taito	34
5. Asiakas on ykkönen	38

6. Asiakaskokemukset	45
6.1. Fyysinen asiakaskokemus	47
6.2. Digiajan asiakaskokemus	47
6.3. Merkityksellinen asiakaskokemus	50
6.4. Asiakaskokemus koulussa	51
6.5. Asiakaskokemuksen johtaminen	53
6.6. Onnelliset ja uskolliset asiakkaat	57
6.7. Tunteiden merkitys asiakaskokemuksessa	59
7. Yhdessä tekeminen asiakkaiden kanssa	65
7.1. Liiketoimintamalleista kohti asiakas- toimintamalleja	68
7.2. Ekosysteemin rakentaminen	70
Lähteet	74
Liite 1 . Markkinointiajattelun kehitys lyhyesti esitettynä	78
Liite 2. Rakettimalli ja sen kolme asiakas- prosessia	84

Esipuhe

Markkinoinnin superguru Philip Kotler (s. 1931) esittää vielä yhdeksänkymmentävuotiaana innostavia ideoita ja näkökulmia markkinoinnista. Kotlerin mielestä markkinointi on yrityksen asiakkaiden tuotanto-osasto. Markkinointi on kohde-ryhmän valinnan, asiakkaiden hankkimisen, pitämisen ja asiakaskannan kasvattamisen taidetta ja tiedettä. Sitä tehdään luomalla, välittämällä ja toimittamalla ylivertaista arvoa asiakkaille. Markkinointi on siten jokaisen yrityksen keskeisin toiminto.

Monet markkinoinnin ideoista ja keinoista syntyivät yrityksissä, jotka markkinoivat nopeasti vaihtuvia, pakattuja kulutustavaroita. Markkinoinnin peruskäsitteet, kuten STP (Segmentation, Targeting, Positioning) sekä 4 P (Product, Price, Promotion, Place) ovat aina olleet käyttökelpoisia mille tahansa tuote- ja palvelumarkkinalle.

Tämä kirjasarja syntyi ”Johanneksen taikakaavan” – 4 P + 5 E + 6 Y on yhtä suuri tai suurempi kuin 15 B – tutkimisesta. Kaava syntyi pedagogisesta lähtökohdasta, koska tiimivalmentajien koulutuksessa olevilla oli keskimäärin vähän tietämystä markkinoinnista. Kysyin itseltäni, tarvitsemmeko edelleen perinteistä 4 P -käsitettä, joka on ollut aina markkinoinnin käyttökelpoinen kulmakivi. Eka Ruola ehdottaa kirjassaan Markkinoinnin uudet 4 P:tä lisäosaa vanhan mallin yhteyteen. Uudet neljä P:tä ovat People (ihminen), Purpose (merkitys), Passion (intoahimo) ja Platform (alusta), jotka antavat markkinoille viitekehyksen tulevaisuuteen.

Mielestäni kaavaan pitää lisätä viisi E:tä (Entertainment, Esthetic, Education, Escapism, Espirit of TA), jotka kuvaavat 2000-luvun lopulla korostunutta elämyksellistä asiakaskokemusta. Vasta viime vuosina asiakaskokemus on noussut keskeiseksi kilpailueduksi. Näin ihminen, asiakas ja hänen kokemuksensa ovat etusijalla. Myös tuote on nähtävä kokemuksena. Tulevaisuuden asiakaskokemuksessa myynti, markkinointi ja palvelu yhdistyvät.

Suurin muutos on tapahtunut jakelukanavissa eli markkinoinnin ja alustatalouden ympäristöissä (6Y), ei tuotannon tai kysynnän tavoissa. Mitä useampia kanavia ja ympäristöjä yritys käyttää, sitä suurempi on yrityksen markkinoiden peitto ja kasvutahti. Näitä ympäristöjä ovat esimerkiksi fyysinen, digitaalinen, asiakkaan toimitilat, omat toimitilat, printti, tapahtumat ja messut. Viimeisen kymmenen vuoden aikana yhä suurempi osa markkinoinnista on siirtynyt nettiin, uusiin ympäristöihin. Tämä on muuttanut markkinoinnin osaksi suurta keskustelua, jossa jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa. Asiakkaista on tullut aktiivisia osallistujia ja sisällön tuottajia. Markkinoijien täytyy ymmärtää, mitkä kanavat ovat tärkeitä kohdeyleisölle ja mitkä kanavat tuottavat heille itselleen suurimman hyödyn. 15 B tarkoittaa brändin merkityksen kasvamista digiaikana eli kaikki markkinointi kumuloituu brändiin.

Kaavan ($4P+5E+6Y =$ tai $>$ kuin $15B$) avulla voidaan esitellä keskeisimmät markkinoinnin osa-alueet. Lyhyesti 4 P on perinteinen markkinointi, 5 E on asiakaskokemus ja 6 Y kuvaa erilaisia ympäristöjä. 15 B kertoo brändin lisääntyneestä merkityksestä organisaation ja yrityksen ydinajatuksissa (arvot, periaatteet, missio ja



visio). Taikakaava on mielestäni uusi määritelmä markkinoinnille, jonka ytimessä on brändi-identiteetti, brändin rehellisyys ja mielikuva (identity, integrity, image).

Kolmiosaisen kirjasarjan sisältö perustuu markkinoinnin peruskysymyksiin: Kenelle? Mitä? Millä mielikuvalla? Miten? Nämä asiat liittyvät toisiinsa kuviossa 1 kuvatulla tavalla. Osassa yksi keskiössä on asiakas, joka on pääosassa myös kaikissa viidessä asiakokonaisuudessa. Osa kaksi on brändi ja tarjooma. Osa kolme on myynti, digi- ja sisältömarkkinointi.

Kirjasarjan nimi on ”Johanneksen taikakaava”. Voisiko tämä kaava olla hyödyllinen 2020-luvun markkinoinnin uusi malli?

Jyväskylän Piilukossa toukokuussa 2022

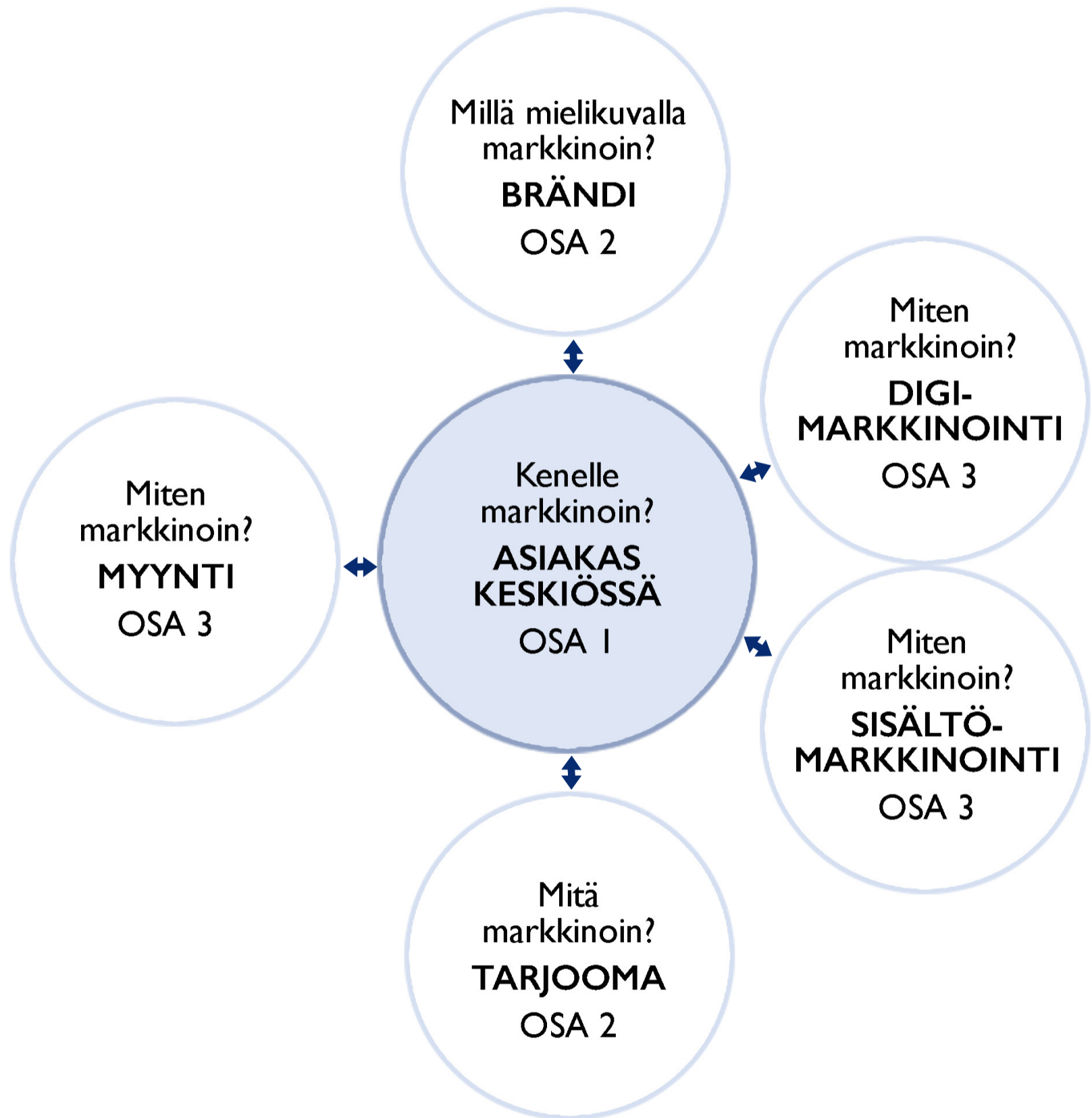
Johannes Partanen

JOHANNEKSEN TAIKAKAAVA

OSA 1 ASIAKAS KESKIÖSSÄ

OSA 2 BRÄNDI JA TARJOOMA

OSA 3 MYYNTI JA MARKKINOINTI



Kuva 1. Kirjasarjan sisältö

Johdanto

Markkinoinnissa 4P on edelleen käsitteenä tarpeellinen. Markkinointiin kuuluu olennaisena osana tuote, hinta, viestintä, jakelu, segmentointi, kohderyhmien analysointi, asemointi ja brändin rakentaminen tuotteen ympärille. Painopiste siirtyy yhä enemmän yhdessä luomiseen asiakkaan kanssa, yhteisöllistämiseen, jota voi kutsua myös heimoajatteluksi. Yhteisöjä ei ole luotu yrityksiä vaan niiden jäseniä varten. Yritysten tulisi siis tarjota yhteisöjen jäsenille merkityksellistä sisältöä. Lisäksi rakennetaan yhdessä yhä enemmän yksilöllisyyttä.

Joseph B. Pine ja James H. Gilmore olivat aikaansa edellä jo vuonna 1999 kuvatessaan teoksessaan "Experience Economy" kokemuksen saavuttamista lavastamiseksi, näyttämöksi ja kokemuksen käsikirjoittamiseksi (4 E). Kokemus tuotetaan reaaliaikaisesti ja siihen osallistuvat yritys ja asiakas, mahdollisesti henkilökunta sekä muut asiakkaat. Nämä ideat pätevät edelleen tänään. Yritykset pyrkivät tuottamaan asiakkailleen ainutlaatuisia ja erottuvia kokemuksia. Maailman muuttuessa läpinäkyvämmäksi kyky ylittää asiakkaiden odotukset tuottaa erinomaisia asiakaskokemuksia on entistä tärkeämpi kilpailukyvyn kulmakivi.

Elämme nyt neljännen teollisen vallankumouksen alkua. Se saa aikaan muutoksia yhteiskunnassa, ihmisten arvoissa ja käyttäytymisessä. Asiakkaat ovat valtaistuneet ja asiakaskohtaamisissa korostuvat ihmisten arvot, tunteet ja tarpeet. Tämä johtaa vaatimukseen ymmärtää asiakaskysyntää ja myötävaikuttaa uudelleenlaisen markkinoinnin aikakauden syntymiseen. Risto Launiksen mukaan kysyntämarkkinoinnin ideana on löytää kysyntä ennen kuin ihminen ymmärtää, että hänellä on tarve tai ongelma. Enää ei riitä, että tiedetään kuka, vaan pitää myös ymmärtää mitä.



Tulevaisuuden asiakas arvostaa henkilökohtaista palvelua ja henkilökohtaisia ratkaisuja. Kyetäkseen palvelemaan yhä vaativampia asiakkaitaan yrityksen tulee pyrkiä jatkuvaan vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Asiakkaan syvällinen tunteminen on menestyvän liiketoiminnan ehdoton edellytys. Palveluita yrityksille tai yksityisille ihmisille tarjoavat yritykset ovat tilanteessa, jossa normaali suoritus ei riitä. Hyviin tuloksiin pääseminen edellyttää, että asiakkaalle tarjotaan enemmän kuin mihin hän on aikaisemmin tottunut, mitä muut alalla toimivat yritykset tuottavat tai mitä asiakkaalle on luvattu.



1.

*Markkinoinnin
avain
on asiakas*

Visiota ei voi tehdä mainostoimisto, vaan ne ihmiset, jotka tuntevat toimialan. Asiakkaasi kertoo: ”Kuvittele, että yrityksesi on olemassa minua palvellen ja se on suunniteltu tekemään asiakkaidensa elämä paremmaksi. Tämä ei tarkoita kuitenkaan hyvän-tekeväisyyttä. Olen onnellinen niin kauan kuin saan mitä haluan. Yrityksesi pyrkii tekemään minulle oikeita asioita sen sijaan, että se yrittää olla maailman suurin tai paras yritys. Kuvittele yritys, jonka tarkoitus ja brändi auttaa minua tekemään asioita, joita en ajatellut koskaan mahdollisiksi.”

Meidän on ajateltava asiakkaan maailmankuvaa. Yritykselle on tärkeää tietää, miksi asiakas ostaa juuri yrityksen tuotteita ja mitä hyötyä asiakas ostaa. Minkälainen on se prosessi, jonka avulla uudesta asiakkaasta saadaan vakioasiakas ja mitä eri vaiheita vakioasiakkaan sitouttamiseen tarvitaan? Kun asiakas ostaa, hän tekee sen tietyn mallin ja prosessin mukaan. Tärkeintä on osata konkreettisesti asettua asiakkaan asemaan ja toimia kuin olisi itse asiakas.

Bisneksen on kohdeltava ihmisiä persoonallisemmin. Asiakkaat ovat ihmisiä, jotka ostavat tuotteita ja palveluja millä tahansa toimialalla olemmekin. On siis ymmärrettävä hyöty, jota asiakkaalle tarjotaan. Pienikin muutos omassa toiminnassa saattaa merkitä mullistavaa ja merkittävää läpilyöntiä. Asiakassuhteen kesto vaatii jatkuvaa ylläpitoa ja hoitoa, jotta se vahvistuu.

Asiakkaat valitsevat yhä useammin tuotteet ja yritykset, jotka koskettavat heidän sisintään ja tarvettaan luovuuteen, yhteisöllisyyteen ja idealismiin. Yritysten on kyettävä luomaan tuotteita ja palveluita, jotka puhuttelevat kuluttajien arvomaailmaa. Samalla useimmat organisaatiot ja liikeyritykset tuottavat tänään prosesseja. Silloin on kyse enemmän palvelujen johtamisesta kuin perinteisestä markkinoinnista.



Tunteet rikastuttavat mieltämme 3000 kertaa enemmän kuin rationaalinen ajatus. Monet ihmiset uskovat, että elämme rationaalises-
sa maailmassa, mutta mikään ei ole kauempana totuudesta. Vaik-
ka rationaaliset ajatukset ovat voima tiedoille ja taidoille, tunteet
muodostavat asenteemme ja käyttäytymisemme. Järkeen vetoavat
ajatukset saavat aikaan kiinnostuksen, mutta tunteet myyvät. Kil-
pailukenttä muuttuu koko ajan uuden teknologian ansiosta. Voit-
tajia ovat ne, jotka pystyvät muokkaamaan bisnesmallinsa Wiki-
pedian, Facebookin ja Linuxin tapaan käyttäjien omilla sisällöillä.

Mietittävää

1. Kaikkein tärkein menestystekijä jokaisessa yrityksessä on asia-
kas ja se, että on asiakkaita. Tämä on tärkeämpää kuin liikeidea,
tuotteet, koneet ja rakennukset, rahoitus tai henkilöstö. Ilman
asiakkaita mikään organisaatio ei voi olla olemassa. Kun näin on,
siitä seuraa, että organisaation jokaisen jäsenen ylivoimaisesti
tärkein tehtävä on suoraan tai välillisesti hankkia ja pitää asiak-
kaita. Kukaan ei voi taata työpaikkaasi. Vain asiakkaat voivat
taata työpaikkasi.
2. Peter Drucker on korostanut, että markkinointi ei ole mikään
erityistoiminto. Se on koko bisnes katsottuna asiakkaan näkökul-
masta. Kuinka paljon aikaa vietät suoraan asiakkaittesi kanssa?
Tunnetko, mitä kilpailijasi tekevät todella hyvin ja mitä he aiko-
vat tehdä paremmin?
3. Markkinoinnissa on kysymys nykyisestä tai tulevasta asiak-
kaastasi. Markkinoinnissa on kysymys siitä, miten asiakkaasi
elämä paranee tai hänen ongelmansa ratkeavat. Sinä, yrityksesi,
tuotteesi ja palvelusi ovat välineitä, joilla ostaja kokee saavansa
jotakin sellaista arvoa, jota ei muualta saa.

4. Mikä tulisi olla markkinoinnin rooli suhteessa asiakkaisiin? Ainakin seuraavat tehtävät kuuluvat markkinoijille Philip Kotlerin mukaan:

- löytää ja arvioida uusia mahdollisuuksia
- kartoittaa asiakkaiden näkemyksiä, mieltymyksiä ja vaatimuksia
- varmistaa, että tilaukset lähetetään oikein ja ajallaan
- pitää huolta, että asiakkaat saavat kunnon ohjeet, koulutusta ja apua tuotteen käyttämiseen
- pitää yhteyttä asiakkaisiin kaupan jälkeen tyytyväisyyden varmistamiseksi
- kerätä asiakkaiden ideoita tuotteen ja palvelun parantamiseksi ja ohjata palaute oikeille tahoille.

2.

***Kohderyhmä-
ajattelu***

Yrityksen tavoitteet pitäisi olla johdettu suoraan kohderyhmänäkemyksestä. Suurin yrityksen tavoite on visio. Yrityksen visioksi määritellään usein, millaisessa asemassa se haluaa olla muutaman vuoden päästä. Missiossa määritellään yrityksen olemassaolon syy. Visio, missio ja arvot rakennetaan siitä näkökulmasta, mitä yritys haluaa itse olla ja miten toimimalla se näihin tavoitteisiin pääsee. Kohderyhmän tarpeet on näissä tavoitteissa usein vain vajaasti määritelty.

Tehokas markkinointi pohjautuu aina syvälliseen kohderyhmän ymmärtämiseen. Tutkimuksen avulla pystytään tekemään parempia päätöksiä. Me ihmiset olemme keskenämme samankaltaisempia kuin haluamme itsellemme myöntää, olemme laumaeläimiä. Haluamme olla yksilöitä ja tehdä päätökset itsenäisesti, mutta vapaa tahto saa monesti väistyä ryhmäpaineen tieltä.

2.1. Segmentointi

Markkinoijan on löydettävä joku ainutlaatuinen elementti, jonka kautta menestys markkinoilla saadaan aikaan. Tämä on parhaimmillaan aivan uusi innovaatio. Timo Ropen mielestä on vähintäänkin luotava joku asiakkaiden arvostama voittoelementti, joka antaa yritykselle menestysperustan. Toiminnan menestyspohjana on markkinasegmentti. Segmentin asiakkaista yritys saa rahaa, tuotteesta ei rahoja tule. Jos yritys ei osaa valita segmenttiään, sen toiminnalle ei ole perustaa.

Imago on se, jonka kautta segmentistä rahaa saadaan. Näin brändin rakennustyö on yrityksen ydintoimintoja. Houkuttelevaksi tekeminen edellyttää tuloksellista brändityötä. Tuote rakennetaan kuhunkin segmenttiin. Segmentin merkittävin perusta on tuottaa



sisältöä tuoteratkaisuun. Sitten kysymme, mikä on toimivin tuotteen markkinointikanava kyseessä olevalle segmentille. Bisneksen ydin ei ole tuote ja tuotanto, vaan asiakassegmentti ja sille suunnattu kannattava myynti.

Segmentti ja asiakas ovat Timo Ropen mukaan täysin eri asioita. Segmentti on ihmiset, jotka halutaan saada ostamaan. Tämä on myös tuotteen rakentamisen perusta. Tuotteisiin tarvitaan nykyisin erilaisia vaihtoehtoja ja versioita, mutta ne kaikki on tarkoitettu valitulle segmentille. Kun segmentti valitaan, on tehtävä päätös jostakin turhasta luopumisesta. Myynti tulisi pyrkiä aina saavuttamaan niin pienellä määrällä segmenttejä kuin mahdollista. Jos yrityksellä on liian monia segmenttejä, on selvää, että yrityksen resurssit loppuvat kesken ja mistään segmenteistä ei tule tulosta. On osattava oikea ja tuloksellisin segmentin valinta. Myöskään viestinnän perillemeno ei saavuteta, kun yritetään yleisviestillä puhutella kaikkia kohderyhmiä.

2.2. Erilaisia segmentointiperusteita

Asiakkaiden segmentointi on yhä tärkeämpää ja samalla vaikeampaa. Asiakassegmenttien erilaistuessa yrityksen toiminnalle asetetaan erityisen suuria vaatimuksia kunkin segmentin osalta. On löydettävä uusia segmentointiperusteita. Asiakkaat voidaan segmentoida esimerkiksi arvon ja asenteiden mukaisesti tai heimoina. On kuitenkin oltava hyvä jollain valitsemallaan alueella. Vain parhaat menestyvät.



Segmentoinnissa moni selviää yksinkertaisellakin luokittelulla, kun taas toinen tarvitsee toimintansa ohjaamiseen monikerroksisen rakenteen. Toimivien segmentointikriteerien ehdot voidaan tiivistää (Mattila & Rautiainen) seuraavasti:

- Erilaisuus. Segmentit reagoivat markkinointikeinoihin eri tavoin. Niiden väliset erot ovat maksimaalisia ja sisäiset erot minimaalisia.
- Tunnistettavuus. Potentiaalinen tai nykyinen asiakas on helposti määriteltävissä tiettyyn segmenttiin kuuluvaksi.
- Koko. Segmentin koon pitää olla riittävä, jotta sille on perusteltua suunnitella ja toteuttaa kohdennettuja markkinointitoimia.

Yritysten on hyvä ymmärtää, että markkinat ovat harvoin täysin kyllästetyt. Kaikki markkinat koostuvat segmenteistä ja lokeroista. Uusiin segmentteihin hyppääminen voi olla kallista. Silloin on myytävä enemmän nykyisiä tuotteita nykyisille asiakkaille tai myytävä nykyisille asiakkaille lisätuotteita tai täysin uusia tuotteita. Jos varaa on, nykyisiä tuotteita on myytävä uusille asiakkaille. Vielä kalliimpaa on myydä täysin uusia tuotteita uusille asiakkaille. Kasvun saavuttaminen vaatii yrityksen henkilökunnalta ja kumppaneilta kasvumielialan kehittämistä. On käytettävä aikaa suhteiden, markkina-aseman, verkostojen ja tiedon yhdistelemiseen voidakseen luoda asiakkaille arvoa. Voi olla hyvä keskittyä pieniin markkinarakoihin. Kilpailijoita ei ilmaannu, koska markkinarako on liian pieni ylläpitääkseen kahta toimijaa.



Asiakkaiden matkaa kartoittaessa voidaan kerätä tietoa heidän kiinnostuksistaan jo ennen heidän tuloaan palvelun äärelle. Erilaiset segmentit voi muotoilla hoitomalleiksi, joiden pohjalta yritys pystyy sopeutumaan asiakkaiden tarpeisiin paremmin ja tuottaa kullekin segmentille sopivia yksilöllisiä kokemuksia. Jokainen markkina, segmentti ja brändi tarvitsevat keinon erottua ja luoda vahvoja kokemuksia asiakkailleen, yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakas voi myös tarvita uusia tienviittoja ja uusia ohjeita.

Uudenlaisen segmentoinnin aika

Menestyvimmat organisaatiot uskaltavat kohdentaa niin tuote- ja palvelukehittämisen kuin markkinoinnin ja viestinnänkin heille arvokkaimpiin asiakkaisiin. Tärkeimpiin asiakkaisiin keskittymällä pystytään luomaan riittävän yksityiskohtainen, asiakkaan ostoprosessia tukeva segmentointimalli, jossa keskitytään asiakkaiden tarpeisiin ja tavoitteisiin. Näin syntyy aivan uudenlaisia asiakaskategorioita, jotka rikkovat perinteiset tuotanto- ja palvelurakenteisiin tai demografiaan perustuvat segmentointitavat. Tavoitteena on saavuttaa aito ymmärrys siitä, miksi asiakkaat ostavat juuri meiltä eikä kilpailijalta. Kati Keronen ja Katri Tanni ovat kirjassaan ”Sisältöstrategia” nimenneet tämän ajattelun motiivipohjaiseksi segmentoinniksi.

Perinteiset segmentointimallit eivät siis välttämättä sovi digitaaliseen aikakauteen. Motiivipohjaisessa segmentoinnissa perehdytään asiakkaan tiedontarpeisiin, tavoitteisiin ja häntä motivoiviin asioihin suhteessa tarjoamaamme maailmankuvaan. Tältä pohjalta asiakkaista luodaan tyyppikuvauksia eli ostajapersoonia. Joitakin asiakkaitamme voi motivoida eniten kustannussäästö ja toisia mahdollisuus luoda uutta liiketoimintaa. Joitakin voi motivoida arjen helpottaminen ja toisia tuotteittemme vähäinen hiilijalanjälki. Kerosen ja Tannin tekemissä haastatteluissa kaikkia asiakkaita motivoi ostamaan: 1) omien prosessien virtaviivaistaminen 2) kilpailukyvyn säilyttäminen 3) kustannustehokkuuden tavoittelu.



2.3. Heimot

Nykyään voimme puhua markkinoinnissa heimoista mieluummin kuin segmenteistä. Ihminen on laumaeläin haluamme sitä tai emme. Miljoonia vuosia ihmiset ovat olleet osa jotakin heimoa. Seth Godin määrittelee heimon ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat liittyneinä toisiinsa, johtajaan ja ideaan. Ryhmä tarvitsee jaetun mielenkiinnon ja tavan viestiä ollakseen heimo. Heimot tarvitsevat myös johtajuutta. Heimoa ei voi olla ilman johtajaa eikä johtajaa ilman heimoa.

Me haluamme tuntea yhteenkuuluvuutta. Heimoon kuuluminen määrittää sen, kuinka näemme itsemme. Ihmiset odottavat tulevansa energisiksi ja haluavat muuttua. Heimojen voima on ihmisissä. Emme tarvitse tietokoneen näppäimistöä, tarvitsemme vain halun saada jonkin asian tapahtumaan. On oltava jotakin mihin uskomme, kuten esimerkiksi tiimiyrittäjyyteen, tiimioppimiseen, tiimijohtamiseen ja tiimivalmentamiseen.

Meillä ihmisillä on illuusio siitä, että olemme yksilöitä, vaikka olemme oikeasti toisistamme riippuvaisia sosiaalisia yksilöitä. Varsinkin länsimainen ihminen uskoo toimivansa yksilönä (individualismi) eikä hyväksy idän kollektiivista näkemystä meistä yhdessä. Markkinoijille voi siksi olla hyötyä Mark Earlsin laumamarkkinoijan periaatteista.

Seitsemän laumamarkkinoinnin periaatetta

Ensimmäinen periaate on kanssakäyminen. Käyttäytymisemme ei ole yksilöllisen ajattelun summa vaan mieluummin tulosta yksilöitten kanssakäymisestä tietyssä kontekstissa. Matkimme toinen toisiamme käyttäytymisessä, vaatetuksessa, puhetavoissa tai mielipiteissä. Tulemme siis itseksemme kopioimalla toisiamme. Niin kauan kuin seuraamme tiettyjä sääntöjä olemme turvassa kanssakäymisessämme.

Toinen periaate on vaikuttaminen. Vaikuttamisen avulla muokkaamme massakäyttäytymistä ja tämä johtaa uudelleen ajatteluun. Kohdistamme vaikuttamisen niihin henkilöihin, joiden avulla saamme muutoksen aikaan.

Kolmas periaate on me-puhe. Suusta suuhun markkinointi kaikkialla maailmassa on aina kuulunut ihmiskunnan kehitykseen. Markkinointi vaikuttaa sekä kuluttaja- että yritysten välisessä markkinoinnissa. Siksi ilman ihmisten välistä luottamusta emme pääse helposti uusille markkinoille. Miksi ihmiset puhuvat? Mitä he puhuvat? Tätä meidän on markkinoinnissa tarkkailtava yhä enemmän.

Periaate neljässä on kyse uskomisesta, jossa asian ydin on henkilökohtainen usko ja tarkoitus. On tärkeämpää seisoa sen takana, mihin uskoo kuin mitä tekee. Usko vaikuttaa meihin voimakkaasti. Organisaatiot, joilla on selvä tarkoitus, menestyvät tutkimusten mukaan paremmin kuin muut. Kyse on enemmästä kuin rahasta, kyse on rakkaudesta ja huolenpidosta. Muistan Steve Jobsin sanat John Sculleylle (Pepsin johtaja): ”Haluatko myydä sokerivettä loppun elämäsi vai haluatko mahdollisuuden muuttaa maailmaa?”

Mihin organisaatiomme perustajat uskoivat? Mihin siis uskomme?

Periaate viidessä on kyse sytyttämisestä, koska organisaatiossa on kadonnut uskon ja merkityksen tuli. Earls osoittaa kuinka samoja yksilöllisiä uskomuksia voi soveltaa yhteisen käytöksemme muuttamiseen. Mikä ajoi heidät muokkaamaan toimialaa siten kuin he tekivät sen? Miksi tuli syttyi? Onko kyse parhaista käytännöistä vai markkinoinnin viisaudesta?

Periaate kuusi on yhdessä luomista, joka tarkoittaa asiakkaamme mukaan ottamista. Todellinen luovuus on aina ollut laumapeliä, monet ovat olleet mukana innovaation ja arvon luomisessa. Kaikki tiede on ollut yhdessä luomista. Galileo, Newton tai Einstein eivät olisi päässeet määränpähänsä ilman aikaisempien sukupolvien keksintöjä. Missä määrin meidän markkinointimme on yhdessä luomista? Miten rohkaisemme yhdessä luomista?

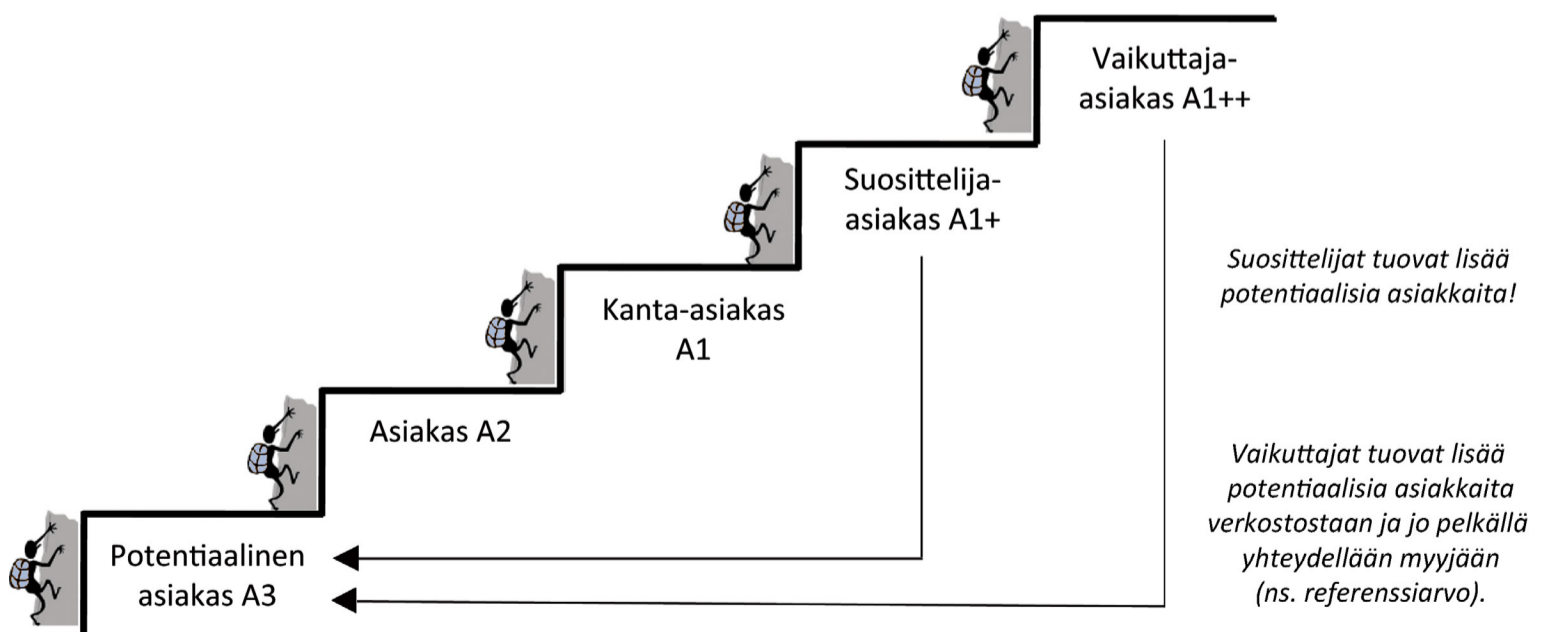
Periaate seitsemän keskittyy irtipäästämiseen. Meillä on oltava muutoksessa aivan eri lähestymistapa kuin se, mihin olemme totuneet. Meidän on siis nähtävä asiat uudella tavalla. Meidän on oltava mielenkiintoisempia, luotava yhä enemmän yhdessä ja ajateltava kaikki markkinointi ja johtaminen uudella tavalla. Meidän on päästävä eroon varmuudesta ja kontrollista. Kuinka tiukassa tayloristinen malli toimii toimialallamme?



Tiimiakatemian opit ja kopit

1. Bisnesmaailmassa on aina ryhmä ihmisiä, jotka osallistuvat ostopäätökseen. Sama henkilö voi olla useissakin rooleissa. Ensin on tietenkin käyttäjät, jotka tuotetta käyttävät. Vaikuttajat auttavat määrittelemään sen, mitä ostetaan. Ostajilla on muodollinen vastuu valita toimittaja ja neuvotella sopimusehdot. Portinvartijat valvovat informatiovirtaa ostajaryhmälle.

2. Segmentointi, kohdentaminen ja asemointi eivät ole hävinneet nykymarkkinoinnistakaan. Sitä paitsi segmentit elävät koko ajan muutoksessa. Ajan mittaan syntyy uusia asiakasryhmiä ja entiset asiakasryhmät voivat muuttaa heidän osto- ja käyttötapojaan. Siksi yrittäjän täytyy jatkuvasti tutkia alkuperäistä segmentointiperustettaan ja etsiä jatkuvasti uusia kasvumahdollisuuksia. Segmentointeja tulee tehdä useita, koska yhdellä segmentoinnilla ei voida kattaa kaikkia mahdollisia näkökulmia. Tiimiakatemian perusasiakasjako: A3 = potentiaalinen asiakas ja pienasiakas, A2 = kanta-asiakas ja palveluasiakas A1 = avainasiakas ja oppiva asiakassuhde.



Kuva 2. Asiakasportaati – Murray Raphel & Neil Raphel: Asiakas omaksi. Näistä kauppaliikkeen asiakasportaista sain idean Rakettimallin kolmeen asiakasprosessiin.

Mietittävää

1. "Koko markkinoinnin kaari on segmentointi, imagon rakentaminen ja brändääminen, hinnoittelu, kanavaratkaisut, viestintä, myynti ja asiakassuhteet. Markkinoinnin perusteet ovat pysyneet pitkälti vuosien saatossa samoina, mutta keinoja on tullut lisää, niistä viimeisenä sosiaalinen media." (Timo Rope)
2. Heimoajattelu tuo uusia näkemyksiä siitä miten maailma toimii. Laumateoria helpottaa meitä ymmärtämään kuinka voimme vaikuttaa massakäyttäytymiseen. Luulemme olevamme yksilöitä, mutta käytäydymme massana. Laitammeko turhaan liian paljon resursseja yksilöitten mielipiteitten muuttamiseen?
3. Emme voi omistaa asiakasverkostoja ja -heimoja, mutta voimme vaikuttaa niihin, tukea niitä sekä kuunnella ja oppia niistä. Voimme rohkaista niitä haluamaan juuri meidät. Palvelemme yhteisön jäsenten etuja ja erottaudumme siten, että uudet jäsenet kiinnostuvat meistä. Yhteinen identiteettimme sallii kuitenkin yksilöllisten mielipiteitten ilmaisun. Sisältö muodostaa yhdessä jaetun arvon. Jäsenet kehittävät yhteisöä ja sen juonta. Tarvitsemme paljon aikaa asiakasverkoston oman kulttuurin ja sääntöjen kehittämiseen.

3. *Asiakassuhde*

3.1. Asiakassuhteiden rakentaminen

Miten asiakassuhteita rakennetaan? Huippukontaktoija ei kysy: ”Kuinka ratkaisen tämän bisneshaasteen?” vaan kysyy: ”Kenet sellaisen ihmisen tunnen, joka voisi auttaa minua ratkaisemaan tämän haasteen tai voisi yhdistää minut oikeaan ihmiseen?” Kyse ei ole verkostoijasta vaan huippukontaktoijasta, joka keskittyy asiakassuhteisiin. Kun kehitämme suhteita, ei ole tärkeää tarkastella pelkästään sitä ihmistä, jonka haluamme tuntea vaan myös hänen ympärillään toimivia ihmisiä. Jos ympäröimme itsemme oikeilla mentoreilla, työskentelemme kovasti oppiaksemme ja todistamme olevamme luotettava, oikeat mentorit haluavat ottaa meidät siipiemme suojaan ja auttavat meitä onnistumaan. Oma menestyksemme on heidän menestyksensä.

Meidän on määriteltävä yhteisömme. Se koostuu sellaisista ihmisistä, joilla on muutamia yhteisiä piirteitä. Esimerkiksi tiimivalmentajat voivat kokoontua jakamaan tietoa ja oppimaan uusia asioita ammatistaan. Parhaat kontaktoijat ottavat käyttöönsä epävirallisia verkostojaan ja luovat niistä muodollisimpia yhteisöjä eri tavoilla: ryhmäyttämällä, tapahtumien, foorumien, uutiskirjeitten, podcastien sekä videoiden avulla. Googlesta kannattaa tarkistaa millainen on oma asiantuntijakuvamme. Se vaikuttaa siihen, millainen asema meillä voi olla haluamassamme yhteisössä. Kyse on samalla itsemme brändäämisestä.

Valtaosasta digitaalisen ympäristön asiakassuhteista puuttuu juoni siitä, kuinka asiakasta johdatellaan eteenpäin asiakkuudessa niin, että asiakkuus pysyy jatkuvasti relevanttina ja syvenee entisestään. Kun asiakkaiden kohtaaminen kasvotusten vähenee, tunnetason ja läheisyyden ylläpitäminen tulee haastavammaksi.



Jatkokertomusten rakentaminen nivoo asiakkuuden eri episodit luontevasti yhteen. Kuinka moni markkinoija osaa rakentaa jatkokertomuksia kuten esimerkiksi "Salatut elämät"? Entä organisoidaan tiiminä taitavasti tällaisen juonen edistämisen ympärille? Asiakkaalle tulee esittää kysymyksiä silloin, kun asiakassuhde on positiivisesti lämmitetty. Myönteiset kokemukset ruokkivat asiakkaan halua edistää yhteistyötä osaltaan. Asiakas, jolla ei ole vielä kokemuksia, ei osaa sanoa, mitä hän tahtoo. Kylmä asiakas antaa kylmiä vastauksia.

3.2. Asiakaskeskeinen johtaminen

Yrityksellä on oltava visio, visio vaatii strategiaa, strategia suunnitelmaa ja suunnitelma toimintaa. Toiminta ilman visiota on painajainen. On valmisteltava yksityiskohtainen markkinointisuunnitelma. Suunnitelman olisi annettava luottamusta markkinataiston voittamiseen. PR:n (Public Relations) avulla saadaan usein tehokkaampaa markkinointia. Philip Kotler kutsuu työkaluja PR:n Pencilsiksi: Publications (Julkaisut), Events (tapahtumat), News (uutiset), Community Affairs (yhteiskunnalliset asiat), Identity media (identiteettiä luova media), Lobbying (lobbaaminen) ja Social investment (investoinnit sosiaaliseen hyvinvointiin).

Hyvät johtajat numeroiden tuijottamisen sijaan tulevat toimistoihintaan tapaamaan joukkojaan. He myös antavat aikaansa asiakkaille. Johtajaksi tullaan käyttämällä aikaa ihmisten kanssa olemiseen, mahdollisuuksien etsimiseen, näkemyksen kehittämiseen ja päämäärien asettamiseen. Johtajien täytyy olla valmentajia ja valmentaa muita johtamaan. Hyvät johtajat haluavat kollegoidensa rehellisiä mielipiteitä. Johtajan on kyettävä saavuttamaan kunnioitusta sekä visiolleen että itselleen henkilönä. Henkilökunnan ja asiakkaitten on uskottava, että johtaja palvelee heitä, ja hän on palveleva johtaja.

Asiakaskeskeisessä johtamisessa on tärkeää lisätä koko henkilöstön asiakasymmärrystä eli ymmärrystä asiakkaista ja heidän motivaatiosta. Tarkoitus on tuottaa yritykselle ymmärrystä ja tietoa siitä, millaisia sen asiakkaat ovat, millaisessa tilanteessa nämä kääntyvät yrityksen puoleen ja millaisia haasteita asiakkailla on. Asiakasymmärrys on tapa kysyä ja saada vastaus kysymykseen, miksi asiakas toimii niin kuin toimii. Tämä auttaa yritystä kehittämään parempia tuotteita ja palvelemaan asiakkaitaan paremmin.

Asiakaspolut ovat hyvä tapa tehdä näkyväksi ja konkretisoida asiakkaan matkaa yrityksen eri toimintojen lävitse. Polku rakennetaan asiakkuuden vaiheiden mukaisesti ja se koostuu ainakin seuraavista vaiheista: impulssi, tarpeen havaitseminen, harkinta, ostaminen, asiakkuus, uskollisuus, asiakkuuden loppu. Yrityksillä voi olla myös useita asiakaspolkuja. Yrityksen on tärkeää ymmärtää, miten polut eroavat toisistaan ja mitkä asiakaspolun pisteet ovat tärkeimpiä omille asiakkaille. Asiakaspolun sujuvuus on merkityksellistä. Siilot haittaavat asiakkaan asiointikokemusta.



Mietittävää

1. Kun yritys ja asiakas elävät symbioosissa, jossa molemmat hyötyvät ja kokevat ylivoimaisen jaetun arvon, muodostuu vuorovaikutussuhteesta ainutlaatuinen kilpailuetu. Asiakkaan polun johtamisessa on kysymys yrityksen johtamisesta. Olit sitten toimitusjohtaja, asiakaspalvelupäällikkö tai kuka tahansa asiakasrajapinnassa toimiva henkilö, vaikutat koko yrityksen kilpailukykyyn.
2. Moni yritys osoittaa yhteiskunnallista vastuutaan hyväntekeväisyyden avulla, lahjoittamalla osan voitoistaan jonkin asian tukemiseen. Koulutus on suosittu hyväntekeväisyyden kohde monille yrityksille. Yhteiskunnallisesti valveutunut yritys voi auttaa ihmisiä kohentamaan elämäänsä valmistamalla edullisia tuotteita ja luomalla uudenlaisia ansaintamahdollisuuksia.
3. Yksikään myyntihenkilö ei onnistu vakuuttamaan ketään tuotteen hyveistä yhtä tehokkaasti kuin ystävä, tuttava, entinen asiakas tai riippumaton asiantuntija. Yrityksen onkin pyrittävä tunnistamaan yksilöitä, jotka ovat nopeita omaksujia, äänekkäitä, uteliaita ja joilla on laaja tuttavaverkosto.
4. Prospektista tai liidistä voidaan puhua silloin, kun asiakaspotentiaalista on tullut signaali kiinnostuksesta vaikkapa kyselyyn vastaamalla tai tapahtumaan ilmoittautumalla. Liidi heijastaa potentiaalisen asiakkaan kiinnostusta tuotteeseen, palveluun tai ratkaisuun.
5. Suhdemarkkinoinnissa markkinointia tarkastellaan prosessina, jossa asiakasta hoidetaan koko asiakassuhteen elinkaaren ajan ja asiakassuhde pyritään säilyttämään niin, että sekä asiakas että yritys saavuttavat yhteiset tavoitteensa.

4.

*Asiakkaan
kohtaaminen*

4.1. Inhimillinen tapahtuma

Asiakkaan kohtaaminen on aina inhimillinen ja menestyksen kannalta ratkaiseva tapahtuma. Asiakkaat ovat erilaisia ja palvelussa on toimittava vaihtelevasti ja luovasti. Siihen pystyy vain ihminen. Ihminen on myös koneen tai tietojärjestelmän takana. Asiakaspalvelijat näkevät organisaationsa sisältäpäin, asiakas katsoo yritystä ulkoapäin. Asiakas tietää vähemmän, mutta voi nähdä enemmän. Asiakasta kannattaa kuunnella. Asiakkaan kohtaaminen tapahtuu yhä useammin ensin verkossa ja näyttöruudulla. Miten helposti tietoa yrityksestä löytyy ja miten houkuttelevaa se on?

Vaikeassakin tilanteessa ammattilainen pyrkii aina organisaation edustajana kantamaan vastuuta ja antamaan myönteisen ja kehityshaluisen kuvan yrityksestä, joka maksaa hänen palkkansa. Oma organisaatiotaan moittiva henkilö antaa huonon kuvan organisaatiosta ja samalla itsestään. Likapyykkeitä ei pidä koskaan levitellä asiakkaan näkyville.

Palvelukonsepti tai palveluajatus on malli siitä, miten asiakkaalle tuotetaan arvoa. Kun palvelukonseptiin liitetään tarpeelliset tietojärjestelmät, työvälineet, tarvikkeet ja osaavia innostuneita ihmisiä, syntyy palvelua. Siitä asiakas maksaa. Hyvin toimiva palvelukonsepti tuottaa iloa asiakkaille, työntekijöille ja omistajille. Palvelukonseptin pohtiminen ja ymmärtäminen kokonaisuutena on palvelun johtamisen keskeisiä tehtäviä. On tehtävä tietoisia, mielekkäitä valintoja. Liian usein vain ajaudutaan johonkin. Toimiiko konsepti ja miten se tuottaa hyötyä suhteessa kustannuksiin?

Asiakaspalvelun tulee olla hyvää hinnasta riippumatta, sillä hinta ei ole palvelun ominaisuus. Mikäli tuotteen hintaan ei voi sisällyttää hyvää palvelua, se on parasta jättää kokonaan pois. Asiakas arvioi hintaa suhteessa hyötyyn. Asiakas maksaa enemmän, jos hän kokee saavansa enemmän. Kun käymme sadan luona, kymmenen ostaa. Jos emme käy kenenkään luona, kukaan ei osta. Myynti on jatkuva tapahtuma, sillä myyjä myy yhä uudelleen samoille asiakkaille. Myynti perustuu henkilökohtaisiin kontakteihin. Asiakkaan tarpeet selvitetään kuuntelemalla asiakasta ja tutustumalla häneen. Asiakkaat liittyvät yhteisöön, jos kokevat sen vetovoimaiseksi.

4.2. Uusissa ympäristöissä

Koko markkinoinnin kenttä on muutoksessa. Myynnissä ja markkinoinnissa on ajateltava uusia vaihtoehtoja. Jukka-Pekka Vuori toteaa: ”Myynnin ja markkinoinnin yhdistämisessä meillä Suomessa on aika pitkät perinteet. Yleensä ja monessakin bisneksessä on niin päin, että markkinointi on raportoinut myynnille. Se on monessa hyväksi havaittu tapa”.

Sosiaalinen media on luonut liiketoiminnan kehittämiseen uuden ympäristön. Erilaisia yhteisöjä ja heimoja suunnitellessa on ajateltava asiakaslähtöisesti. Tämä tarkoittaa käyttökokemusten laajentamista, tukemista, otetta yhteisön hallintaan, mutta ei vallan hakemista. Yhteisön tulee olla helppo toteuttaa, arkinen ja maanläheinen. Hyvät käyttökokemukset sitouttavat asiakasta pitkälle tulevaisuuteen, kun taas heikot voivat romuttaa asiakkuuden heti alkumetreillä.

Ostotapahtuman jälkeen markkinoijan rooli muuttuu promootorista valmentajaksi. Asiakasta opastetaan, hänelle ehdotetaan käyttötapoja ja asiakasyhteisö valjastetaan molempia osapuolia tukevaan toimintaan. Yritys, joka aktiivisesti lähtee rekrytoimaan asiakkaitaan valmennuksensa piiriin voi huomata, että valmennukselle onkin huomattavasti enemmän kysyntää kuin alun perin oli kuviteltu.

4.3. Hurmaamisen taito

Guru Guy Kawasaki kertoo kirjassaan, että kuka tahansa voi oppia hurmaamisen taidon. Tämä taito muuttaa tilanteet ja suhteet toisenlaisiksi, kääntää kyynikot uskovaisiksi ja saa puolelleen sydämet ja mielet. Me kaikki voimme parantaa hurmaamisen taitoa tai sitä, että meistä tykätään. Ensinnäkin on aina hyväksyttävä muut ihmiset. Kaikilla meistä on vahvuuksia ja heikkouksia, positiivisia ja negatiivisia ominaisuuksia, taitavuutta ja puutteita. Jokainen ihminen voi olla myös meitä parempi jossakin asiassa. Ihmisiä ei kannata tuomita ennen kuin on astellut heidän saappaissaan ainakin jonkun matkaa.

Hurmaaminen on ja pysyy Kawasakin mielestä tärkeänä tulevaisuudessakin teknologian aikakaudella. Vastaa aina nopeasti, joka tarkoittaa vähempää kuin päivää. Ihmiset käyttävät teknologiaa siksi, että saisivat vastauksen nopeasti. Vain harva ihminen pysyy tähän ja siksi nopea vastaaminen on hyvä hurmaamisen työkalu. On vastattava kaikille. Jokainen ihminen on tärkeä.

Hurmaaminen on prosessi, ei tapahtuma. Siksi on oltava yhteydessä jatkuvasti. On käytettävä useaa mediaa, kuvia, videota, ja chattejä. Aina on tuotettava arvoa: 1) hyödyllistä, inspiroivaa tai

viihdyttävää sisältöä 2) henkilökohtaisia näkemyksiä, havaintoja tai sisältöä 3) neuvoja ja apua. Tätä kaikkea tietoa on jaettava seuraajillemme. Voimme pyytää myös kavereitamme jakamaan sitä eteenpäin, näin arvo lisääntyy verkossa. Voimme antaa kiitosta niille, jotka ovat löytäneet meille arvokasta tietoa. Mitä enemmän saamme muut loistamaan, sitä enemmän saamme huomiota.

Mitä laajempi ja joustavampi läsnäolomme on verkossa, sitä näkyvämpiä olemme. Meidän ei kannata reagoida henkilökohtaisesti, vaikka saisimme millaista palautetta tahansa. Mielipidettä, ajattelua tai näkökulmaa voi kritisoida, mutta ei persoonaa. Myynnin edistämistä kannattaa rajoittaa. Rajana voimme pitää 5–10 prosenttia, ei enempää. Jos kuitenkin kukaan ei valita, emme ole edistäneet myyntiä tarpeeksi.

Hurmaajat eivät myy tuotteita, palveluja tai yrityksiä. Hurmaajat myyvät unelmia. Mahtavia sosiaalisia suhteita, puhtaampaa ympäristöä ja sydäntä sykehdyttäviä kokemuksia. Tämä näkökulma muuttaa ihmisiä. Se saa heidät ajattelemaan mitä voisi olla, ei mitä on. Voimme myös käyttää harkiten dramaattisia kuvia ja voimaannuttavia videoita, jotka tekevät esityksestämme jännittäviä. Tavoitteena on esittää inspiroivaa informaatiota.



Tiimiakatemian opit ja kopit

Asiakaskohtaaminen on vuorovaikutusta. On kyse oppimisesta. Jokaisen on arvioitava omia työtapojaan ja asenteitaan jatkuvasti. Tiimiakatemian ajattelutapaan sopii hyvin joukkuehengen kehittäminen. Huipuksi tuleminen ja huipulla pysyminen edellyttävät sopivassa suhteessa nöyryyttä, voimaa kestää epäonnistumisia, kovaa tuloksentekoa sekä aitoa joukkueovereiden kannustusta. Myyntityön ja asiakaspalvelun oppiminen on taitojen oppimista. Taitoja ei voi saavuttaa kuin kovalla työllä. Tässäkin pätee 10 vuoden ja 10 000 tunnin sääntö.

Mietittävää

1. Asiakkaan kohtaaminen on aina ollut yksi asiakasajattelun ydinasioista. Koko organisaatio kohdistaa energiansa samaan asiaan. Asiakkaat tulevat osaksi organisaatiota ja heidänkin prosesseja tulee johtaa. Asiakkuuksien johtaminen on kenties johtamismuodoista vaikein. On kuunneltava aina ensin asiakasta. Ymmärrettävä asiakasta. Sopeutettava viestintää. Kohdistettava. Ajoitus on aina tärkeää. Keskeistä on asiakkaan kanssa oppiminen. Organisaatiomme ei perustu tuotteisiin vaan suhteisiin.

2. Kawasaki antaa meille jokaiselle hyviä neuvoja vapaaehtoisten hurmaamiseen. Aseta kunnianhimoiset tavoitteet, jolloin vapaaehtoiset tietävät, että he ovat tekemässä tärkeää tehtävää eivätkä käytä aikaansa hyödyttömään. Johda heitä hyvin, jolloin suunnittelet ja organisoit heidän toimintansa. Ihmiset liittyvät mukaan vapaaehtoiseen työhön velvollisuu-

desta, joukkoon kuulumisen tarpeesta (tykkään tehdä merkityksellisiä asioita ihmisten kanssa) ja oppimisen halusta (oppia uusia asioita on rahaa tärkeämpää). Näiden tarpeiden täytyminen hurmaa vapaaehtoiset. Kutsu ihmiset myös ”päämajaasi”. Kohtaat heidät kasvokkain etkä vain virtuaalisesti.



5.

*Asiakas on
ykkönen*

Tutkimalla omaa asiakkuusprosessia asiakkaan silmin, voi löytää kehityskohteita, joilla voidaan suoraan vaikuttaa tuloksiin ja asiakkaan sitoutumisasteeseen. Useimmat yritykset eivät suunnittele toimintaansa prosessiajattelun keinoin. Oman prosessin erilaistaminen antaa edellytykset yrityksen viemiseen omalle siniselle merelle. Hyvään prosessiin kuuluu esimerkiksi: yllätyksiä ja herätyksiä, tunteet ja läsnäolo, ripeä proaktiivisuus, kuherruskuukausi, uteliaisuus oikeaan aikaan, uudet ympäristöt, kiire ja kehoitus toimintaan sekä palvelun saatavuus. Luottamuksen luominen on erittäin tärkeä uusissa markkinointiympäristöissä.

Kehittyminen asiakaspalvelijana edellyttää kykyä tarkastella omaa toimintaa erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa. Mikä on sitten hyvää asiakaspalvelua ja miten sitä annetaan? Asiakaspalvelussa asenne ja asiakkaan kuuntelu ratkaisevat. Kun asiakkaaseen suhdataan myönteisesti ja hänelle halutaan antaa hyvää palvelua, ei epäonnistumiselle ole sijaa. Jos taas asenne on kielteinen, eivät parhaatkaan järjestelmät pelasta. Asiakaspalvelussa työskentelevät eivät aina saa yrityksissä sitä arvostusta, joka heille kuuluisi eikä ammatin statusarvo ole korkea etenkin palkassa mitattuna.

Meidän on palkattava ihmisiä, jotka pitävät muista ihmisistä. Positiiviset, elämää vahvistavat, optimistiset ihmiset ovat puoleensa vetäviä. He saavat aikaan tuloksia. Tunnetta myös ihmisiä, jotka haluavat olla omissa oloissaan. Heille toisten palveleminen voi olla vaikeaa.

Yleisesti uskotaan, että Nordstromin tavarataloketjussa on maailman paras asiakaspalvelu. Suku on lähtöisin Luulajasta. Nordstromilla on legendaarinen maine, joka perustuu ilmiömäiseen asiakaspalveluun. Yrityksestä kerrotaan loistavia ja uskomattomia esimerkkejä loppuun asti viedystä asiakaspalvelusta, jossa

avainsanana on nöyryys. Sinä hetkenä, kun ajattelemme olevamme hyviä jossakin, emme todella ole enää siinä hyviä.

Nordsromilla johtajat korostavat alinomaa yrityksen historiaa, kulttuuria, syytä olemassaoloon ja yrityksen vankkumatonta omistautumista ajatella kuten asiakkaat. Nordstromin työntekijöitä arvioidaan kolmen kriteerin avulla: asiakaspalvelu, myynti ja tiimityö. ”Me voimme palkata mukavia ihmisiä ja opettaa heidät myymään, mutta me emme voi palkata myynti-ihmisiä ja opettaa heidät mukaviksi.”

Nordstromilla on vain yksi sääntö työntekijöilleen: ”Käytä hyvää arviointikykyä kaikissa tilanteissa.” Asiakkaiden odotukset on ylitettävä joka kerta. Nordstromin ihmiset sanovat, että me työskentelemme maailman hienoimmassa yhtiössä. Yhtiön palkkashekissä lukee: ”Blake Nordstrom on behalf of the customer.”

Nordstromilla ajatellaan, että yksi hyvä suosittelija voi generoida neljä tai viisi myyntiä. Myyjälle, joka saa asiakkaan arvostuksen ja luottamuksen, tuon yhden asiakkaan arvo voi edustaa tärkeätä vuosittaista tuloa joka vuosi. Yksi asiakas voi edustaa satojen tuhansien dollarien tuloja ja se on käsiteltävä korrektisti. Tarvitsemme vain pienen asiakasperustan ja toimintamme kasvaa kaiken aikaa. Yhdeksänkymmentä prosenttia uusista asiakkaistamme tulee nykyisten asiakkaittemme suosituksista. He arvostavat sitä työtä, jota olemme tehneet. Emme voi antaa heille huonoa palvelua.

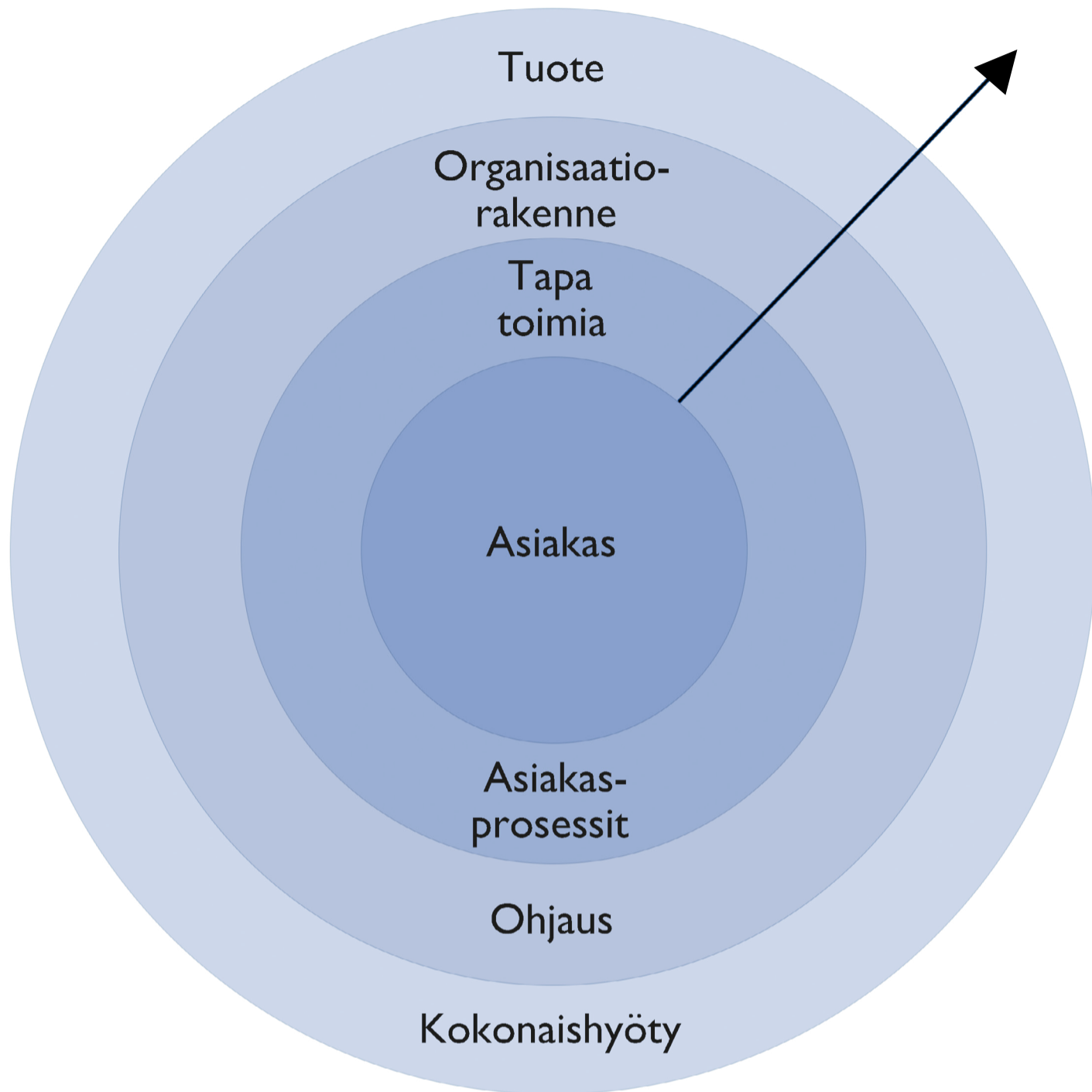
Hyvässä asiakassuhteessa asiakas voi luottaa siihen, että häntä palvellaan hyvin ja myös ongelmatilanteet hoidetaan. Ongelmatilanteet on ratkaistava niin pian kuin mahdollista, mieluiten välittömästi. Palveluympäristö tulee luoda sellaiseksi, että asiakkaan osallistuminen on mahdollista.

Parhaimmillaan asiakaspalvelutapahtuma on ostamisen helpottamista. Kun keskitymme niihin asioihin, jotka työmme tulosten kannalta ovat oleellisia, saamme myös haluamiamme tuloksia.

Me olemme asiakkaitamme varten. Sen on oltava tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä. Asiakas on ykkönen ja ostaa meiltä ratkaisuja. Esa Saarisen mukaan menestyksestä 90 prosenttia tulee asenteesta ja kymmenen prosenttia kompetenssista. Perussääntö on tämä: myyt aina ensin itsesi ja vasta sitten tuotteesi ja palvelusi. Toinen tärkeä asia on, että neljännes kaupoista toteutuu, kun vain myyjä ymmärtää pyytää kauppaa.

Meitä suomalaisia ei pidetä ylivertaisina mestaritason palvelijoina. Asiakaspalvelu on kontaktilaji. Vierailin vuonna 1992 Kalifornian Disneylandissa ja se oli ällistyttävä kokemus. En ole ennen sitä enkä sen jälkeen missään maailmassa kokenut sellaista elämystä. Tunsimme olevamme vieraita ja koimme työntekijät näyttelmän esittäjinä, jotka etenevät käsikirjoituksen pohjalta iloisina ja ystävällisinä kaiken aikaa.

Feargal Quinn, maailman paras ruokakauppias Dublinissa, omistaa asiakaslähtöisen yrityksen, jossa kaikki tärkeimmät päätökset perustuvat kaiken voittavaan haluun palvella asiakasta paremmin. Sellaisessa yrityksessä jokainen pitää asiakkaan palvelemista ainoana tehtävänä. Asiakaslähtöisiä ovat ihmiset, jotka tajuaavat, että yrityksen tärkein paikka on siellä, missä se kohtaa asiakkaansa.



Kuva 3. Asiakas ostaa aina kokonaishyödyn. Kun asiakas on keskiössä, lopputuloksena on se, että asiakas ostaa yritykseltä asiakassuhteesta koituvaa kokonaishyötyä eikä yksittäisiä tuotteita tai palveluja.

Tiimiakatemian opit ja kopit

1. Feargal Quinnilta opimme, että hauskuus on hyvin tärkeää, kun pyrimme erottumaan kilpailijoista. Uskon, että asiakaspalvelu on aina kaupankäynnin tärkein tekijä. Asiakaslähtöisyyteen uskominen on yleensä aivan eri asia kuin sen harjoittaminen käytännössä. Quinniltä saimme esimerkiksi käytännön idean toivottaa asiakas tervetulleeksi meille kättelemällä. Se oli toimiva konsepti ennen koronaa. Ihmiset asioivat mieluummin henkilöiden kanssa, jotka ovat yleensä hyväntuulisia. Otimme myös käyttöömme Quinnin kolmen vaiheen asiakkaan viihtymiskonseptin: poista viihtymisen esteet, huolehdi hyväntuulisesta ilmapiiristä ja järjestä hauskoja tilaisuuksia. Asiakassuhteiden kannalta yhtä tärkeää kuin hauskuus on siihen liittyvä yllätyksellisyys.

2. Carl Sewelliä voi pitää elinikäisen asiakassuhteen muodostamisen guruna. Häntä pidetään myös maailman parhaana autokauppijana. Hänen ajatuksensa sopivat kuitenkin muillekin aloille kuin autoalalle. Tiimiyritysten suoritusmittarien kehittäminen alkoi soveltaen Sewellin ideoita. Tein itselleni ohjeen: Tutki jokainen projekti ja tarkista, että loppuraportissa on ohje, miten parannamme ensi kerralla. Rekrytointiohjeena on, että parhaita Tiimiakatemiaan tulijoita ovat entisten akatemialaisten suosittamat ihmiset. Kun meillä on mittarit, tiedämme pistetilanteen, saamme kokonaiskuvan ja tiedämme missä meidän on parannettava. Kaikkea on mitattava. Kehitetään jokaisen yksilön suoritusta mittariston avulla, mitataan tiimiyritystä ja koko Tiimiakatemiaa. Jokainen näkee suorituskäyränsä kuukausittain. Mittareita ei saa olla kuin viisi. Kun saavutamme jonkin tavoitteen, sitä on aina juhlittava.

Mietittävää

1. Nordstromille tullaan töihin neljästä syystä: Sinulla on mahdollisuus kehittyä ja kasvaa, sinulla on vapaus tehdä, sinulla on tunne, että olet osa jotain merkityksellistä sekä tunnet, että sinua arvostetaan. Siis aivan motivaatioteorioiden mukaisesti.
2. Bisnesmallin keskeinen piirre on arvoväittäjä: Tunnistamme asiakkaan ongelman, luomme tuotteen / palvelun, joka osoittaa ongelman ja viestimme sen arvon asiakkaalle. Samalla bisnesmallimme osoittaa asemamme arvoketjussa.
3. Avainhuomio on, että digitaalisuuden aikakausi on johtanut asiakkuustyön jääkauteen. Palveleminen on unohtunut ja asiakkuudet ovat heitteillä. Asiakkaita ei enää puhutella tunteella, eivätkä markkinoijat osaa pitää asiakkaitaan virkeinä. Toisaalta asiakkuus toteutuu yhä enemmän digitaalisissa ympäristöissä, joissa asiakasta palvellaan kotisivujen, sähköisten uutiskirjeiden ja mobiilin kautta tavoitteena dialogin aikaansaaminen.

6.

*Asiakas-
kokemukset*

Ainutlaatuinen ja mieleenpainuva asiakaskokemus on digitaalisella aikakaudella ainoa tapa erottua ja pärjätä kiristyvässä kilpailussa. Miten tulevaisuudessa erotumme, kun hinta, laatu, palvelu, kanavat ja tuotteet ovat pitkälti samat ja vastassamme saattaa olla Amazonin tai Zalandon kaltainen jättiläinen. Asiakaskokemus on se mielikuva ja tunne, joka asiakkaalle muodostuu kaikista kohtaamisista yrityksen edustajien, kanavien ja palveluiden kanssa. Toisaalta asiakaskokemukseen vaikuttavat suuresti yrityksen brändi ja asiaan liittyvät tunnepohjaiset seikat. Jos asiakkaan tunneside brändiin on vahva, hän voi myös joustaa asiakaskokemuksen suhteen.

Tunnistetuin osa asiakaskokemuksesta on fyysisesti tapahtuva kohtaaminen, jossa asiakas ja yrityksen edustaja kohtaavat kasvotusten. Digitaalisessa asiakaskohtaamisessa asiakas käy tiedonhaun ohella tutustumassa vaihtoehtoihin verkossa ja etsii sopivia ratkaisuja ongelmiinsa. Tiedostamattomassa tunnekokemuksessa taas kaikki aiemmat oletukset, näkemykset ja mielikuvat vaikuttavat kokonaisvaltaisen brändikokemuksen syntymiseen. Fyysinen, digitaalinen ja tiedostamaton asiakaskokemus liittyvät saumattomasti toisiinsa. Ylivoimaisen kokemuksen tuottaminen yhdessä näistä kolmesta kokonaisuudesta voi vahvistaa kahden muun kokonaisuuden tuottamaa kokemusta.

Asiakaskokemuksia syntyy kaikissa kohtaamisissa. Erilaisten mieleen jääneiden kohtaamisten summa muodostaa lopulta asiakkaan kokonaiskokemuksen yrityksestä. Näin ollen yrityksen jokaisella kohtaamisella asiakkaan kanssa on merkitystä. Hyvän kokemuksen tuottaminen kerta toisensa jälkeen on asiakkuuden jatkumisen elinehto. Lisäksi suosittelijoiden voima alentaa uusasiakashankinnan kustannuksia.



6.1. Fyysinen asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen kehittäminen on yksi suurimmista muutos-hankkeista, ja se vaatii usean esteen purkamista ja uusien siltojen rakentamista. Tärkein kohtaamispaikka on asiakkaan fyysinen kohtaaminen. Asiakaskokemus on otettava kaiken keskipisteeksi. Asiakasta on pyrittävä ymmärtämään kaikilla tavoilla ja hän sekä hänen bisneksensä on tunnettava. Saiko asiakas tarvitsemansa tuotteen/palvelun? Olisimmeko voineet valmistautua huolellisemmin tai palvella asiakasta paremmin? Poistuiko asiakas tilanteesta paremmalla tuulella kuin hän oli tapaamiseen saapuessaan?

Useimmat ihmiset yrittävät välttää ahdistusta ja epävarmuutta. Tämä selittää miksi ihmiset haluavat olla uskollisia sellaisille organisaatioille, joihin he luottavat. Kun teemme asiakaskyselyjä, niin paras kysymys, jonka voimme kysyä asiakkaaltamme on: "Voitteko suositella tätä organisaatiota ystäville, sukulaisille tai kollegoille?"

6.2. Digitaalisen asiakaskokemus

Digitalisaatio siirsi vallan asiakkaille. Emme enää löydä asiakkaitamme vaan asiakkaamme löytävät meidät. Liian harvat yritykset keräävät verkkosivustoillaan asiakkaan jättämiä digitaalisia jälkiä. Toisaalta ne yritykset, jotka digitaalisia jälkiä seuraavat, aidosti niitä myös hyödyntävät.

Tykkäämislouden aika merkitsee sitä, että kaiken keskiöön siirtyy asiakaskokemus. Yritystoiminnan painopiste on siirtynyt ensin tuotteiden valmistamisesta palvelujen tarjoamiseen, sitten

kokemusten tuottamiseen. Läpinäkyvä toimintatapa tekee mahdolliseksi ketteryyden ja joustavuuden, jota tällaisessa toimintaympäristössä tarvitaan.

Ennen sosiaalisen median aikaa elämä pyöri omassa lähipiirissä, jossa oli vahvat siteet. Pidimme jatkuvasti yhteyttä lähinnä omaan perheeseen, parhaisiin ystäviin ja työkavereihin. Tiesimme mitä heidän elämäänsä kuului. Sosiaalinen media muutti koko kuvion. Se nosti esiin kaikkein etäisimmätkin suhteemme. Sosiaalisen median kautta arkiset kuulumiset näkyvät nyt sadoille tai tuhansille silmäpareille, joihin on usein heikot siteet.

Digitaalisen asiakaskokemuksen eri vaiheissa toimii hyvin erilainen sisältö. Kullekin kohderyhmälle on luotava sopivaa sisältöä. Tarpeenmuodostusvaiheessa toimivat asiantuntijamateriaalit, tutkimukset, raportit ja yleistason vinkkimateriaali. Harkintavaiheessa toimivia ovat vertailuraportit, ”How to” -oppaat, syvällisempi videomateriaali, hyötyjen korostaminen ja FAQ. Päätöksentekovaiheessa hyviä ovat tuotevertailut, case-esimerkit, referenssit, tuotedemot ja koekäyttö. Arviointivaiheessa on poikaa mestaritason ”follow up”, vinkit ja parhaat käytänteet, webinaarit ja koulutukset sekä tutustumislahjat.

Digitalisaatio alleviivaa asiakaskokemuksen merkitystä, kasvattaa asiakkaiden odotuksia ja korostaa yritysten välisiä eroja. Uudet teknologiat antavat yrityksille mahdollisuuden loistaa asiakkaiden silmissä.

Muutamit seuraavat vuodet näyttävät, miten tekoäly ja robotiikka muuttavat yrityksiä ja yhteiskuntaa laajemminkin. Teknologia-yhtiöt Google, Amazon, Facebook, Apple ja Microsoft (GAFAM) ovat modernien teknologioiden, kuten tekoälyn kehityksessä jo pitkällä. Ekosysteeminen taistelu kiihtyy ja keskittyy, kun aikaisin digitalisoituneet yhtiöt ulottavat toimintansa vahvojen prosessiensa ja uskollisten asiakkaidensa myötävaikutuksella yhä uusille toimialoille. Ekosysteemien myötävaikutuksesta syntyy aivan uudenlaisia palvelukokonaisuuksia.

Aina, kun ostamme tavaran tai palvelun, teemme selkeän valinnan usean vaihtoehdon välillä. Kokemuksia on vaikea, ellei mahdoton vertailla keskenään. Me olemme itse aina jotenkin mukana kokemuksen synnyssä, erottamaton osa sitä. Kokemus syntyy hetkessä, se tulee ja menee. Jokainen kokemus syntyy korvien välissä ja on siksi ainutlaatuinen. Sitä ei voi suoraan verrata johonkin toiseen. Olemme valmiita maksamaan kokemuksesta enemmän kuin pelkästä esineestä tai palvelusta. Asiakkaasta on siis tehtävä osa tuotetta tai palvelua, jonka hän ostaa. On myös otettava haltuun kaikki ne toiminnot, joiden kautta olemme kosketuksissa asiakkaisiin.

Käyttäjöpäivillä saatetaan samankaltaisissa työtehtävissä olevia ihmisiä yhteen ja tarjotaan heille yhteenkuuluvuuden tunnetta. Samalla luodaan uusia liikesuhteita ja ystävyksiä. Annamme myös asiakkaille mahdollisuuden matkia toisiaan. Otamme mallia toisten tekemisistä, kun emme tiedä, mitä meidän pitäisi tehdä tai vaikka ostaa. Jos jokin vaihtoehto näyttää olevan erityisen suosittu, tulkitsemme sen todisteeksi siitä, että kyseessä on paras vaihtoehto. Ihmiset eivät siis ole kovin kiinnostuneita objektiivisuudesta.



6.3. Merkityksellinen asiakaskokemus

Yritykset voivat luoda enemmän arvoa ja saavuttaa strategisen kilpailuedun, kun ne synnyttävät merkityksiä tuotteillaan, palveluillaan ja asiakaskokemuksillaan. Asiakkaalle muodostuu arvo positiivisesta tuotekokemuksesta ja kestävästä brändiuskollisuudesta. Esimerkiksi Applen iPod saavutti aikoinaan sensaatiomaisen myynnin keskittymällä asiakaskokemukseen.

Markkinoinnin ja muotoilun näkökulmasta kokemus muodostuu tuotteen, pakkauksen, viestin asiakaspalvelun jne. kohtaamis pisteistä. Me kiinnitymme tuotteisiin, palveluihin ja brändeihin, jotka perustuvat kokemuksiimme niistä ja herättävät meissä merkityksen.

Yksilö pystyy luomaan itselleen merkityksellisyyttä työssään olemalla mukana tekemässä jotakin suurempaa. Tässä yrityksen strategialla, visiolla ja missiolla on keskeinen rooli. Merkityksellisyys syntyy, kun yksilö kirkastaa itselleen, mikä on tärkeää ja merkityksellistä hänen elämässään ja työssään. Huippusuoritustaso syntyy, kun yksilö kokee saavansa toteuttaa unelmaansa.

Merkityksellisten kokemusten suunnitteluprosessi etenee viisivaiheisesti. Aluksi tutkitaan laajasti merkityksen mahdollisuuksia määrittellen markkinat ja asiakasymmärrys. Toisessa vaiheessa valitaan kokemus määrittämällä viitekehys ja liikeidea. Kuluttaja voi etsiä esimerkiksi kauneutta tai vapautta. Sopivatko ne samaan segmenttiin? Seuraavassa vaiheessa kokemuksesta muotoillaan tuote- ja/tai brändikonsepti, joka sitten viimeistellään uudelleen prototyypiksi ja asemoidaan markkinoille. Lopuksi tarjooma toimitetaan markkinoille.



6.4. Asiakaskokemus koulussa

”Opettaja seisoo luokan edessä 45 minuuttia kerrallaan, puhuu, kirjoittaa taululle, pitää lyhyen tauon ja jatkaa puhumista. Oppilaat istuvat paikallaan ja kuuntelevat. Koulussa menestymistä mitataan kokeilla, joissa testataan ulkoa opetellun tiedon määrää oppiaineittain. Tämä elämys tarjoillaan oppilaille luokkahuoneissa, joissa pulpetit on järjestetty riveihin ja suunnattu opettajaan päin.” Kuulostaako tutulta? Kuulostaako hyvältä asiakaskokemukselta ja elämykseltä? Kotona nämä samat oppilaat pelaavat verkkopelejä ympäri maailmaa kasatun joukkueen kanssa ja pelit vaikeutuvat pelaajien kehittyessä. Luovaa ongelman ratkaisutaitoa, yhteistyötä ja kielitaitoa tarvitaan peleissä edistymiseen. Kumpi valmistaa nuoria paremmin oikeaan elämään ja tulevaisuuteen?

Koulutussektori muuttuu merkittävästi digitalisaation ja teknologian tarjoamien mahdollisuuksien myötä. Useat tutkijat haastavatkin perinteiset koulutusohjelmat ja opetussuunnitelmat, jotka keskittyvät ulkoaoppimiseen. Koneet oppivat ihmisaivoja nopeammin. Empatiassa, sosiaalisessa kanssakäymisessä ja taideaineissa ihmiset tulevat tulevaisuudessakin päihittämään robotit. Mitä tietoja ja taitoja nuoret tarvitsevat kolmenkymmenen vuoden päästä? Jo nyt Z-sukupolven odotukset koulussa saatavasta ”palvelusta” on muuttunut. Opetusta ja mentorointia halutaan oikeaan aikaan ja räätälöitynä omaan osaamistaustaan ja -tarpeeseen.

Tiedon luonne, saatavuus, työelämän arki ja tapa toimia yrityksessä muuttuvat digitalisaation vaikutuksesta. Työelämä ja yhteiskunta, joihin oppilaita valmistetaan, ei ole enää täynnä tehtaita tai konttoreita, joissa ihmisten tulee selviytyä selvästi määritellyistä työtehtävistä. Ennalta määrätyn tiedon muistamisen sijaan työn-

tekijöiden pitää osata käsitellä, yhdistää, tuottaa ja välittää tietoa. Pitää osata ajatella laajasti, olla luova ja toimia yhteistyössä moninaisen verkoston kanssa.

Yritykset ovat asiakaskokemuksen toteuttamisessa pitemmällä kuin koulumaailma. Ne pitävät asiakaskokemusta yhä useammin liiketoiminnalle strategisesti tärkeänä tekijänä. Voisivatko koulut oppia yrityksiltä jotakin asiakaskokemuksen parantamisesta ja sen vaikutuksesta oppimistuloksiin? Jos näin on, niin mitä tämä tarkoittaa oppijan asiakaskokemukselle?

Belinda Gerdt ja Sanna Eskelinen käsittelevät teoksessaan ”Digiajan asiakaskokemus” myös oppilaan asiakaskokemusta. Ajattelumalli on lähtenyt leviämään uusien opetussuunnitelmien ja tiimioppimisen myötä. Opettaminen on palvelu, jota opettajat tarjoavat. Monikaan opettaja ei koe olevansa palveluntuottaja, jonka tehtävä on mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen asiakkaalle eli oppilaalle. Myöskään hyvän tai huonon kokemuksen ja sen perusteella annetun palautteen vaikutus koulun tulokseen tai tulevaisuuteen ei ole välitön tai merkityksellinen. Esimerkiksi oppilaan palvelulle antamalla suosituksilla ei ole vaikutusta koulun lähitulevaisuuden rahoitukseen tai uusiin asiakkaisiin. Uusi opetussuunnitelma lähtee onneksi entistä enemmän asiakkaasta eli oppilaan tarpeista ja niiden ymmärtämisestä.

Uudessa oppimisympäristössä ja oppimisen palveluntarjoajana opettajan rooli on ohjata ja inspiroida oppilaita ajattelemaan ja tukea ryhmätyöskentelyä. Oppimiskokemus syntyy opettajan ja oppilaan välisestä ja oppilaiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta sekä yhteistyöstä. Opettaja rinnastetaan valmentajaan. Onnistunut opettaja on se, joka mahdollistaa oppilaan flow-tilaan pääsemisen, tukee oppilasta oikea-aikaisesti ja kehittää askel askeleelta itsenäi-

seen oppimiseen. Tiimioppimiseen sopii hyvin käänteinen opetus (flipping), jossa oppilaat tutustuvat uuteen asiaan ensin itsenäisesti, minkä jälkeen asiasta jutellaan ja sitä käydään läpi oppitunnilla. Käänteisessä opetuksessa korostuvat oppimaan oppimisen taito ja itsenäisyys, vuorovaikutus ja digitaaliset materiaalit.

6.5. Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakkaan vallan kasvu heijastuu myös yritysten johtamismalleihin. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii yrityksessä uuden johtamismallin ja kulttuurin. Ajatuksena on siirtää asiakkaat aidosti yrityksen toiminnan keskiöön ja luoda heille merkityksellisiä kokemuksia. Janne Löytänä ja Katleena Korteso määrittelevät asiakaskokemuksen seuraavasti: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen alkavat ydinkokemuksesta, joka on kaiken perusta. Se on yksinkertaisimmillaan se hyöty ja siitä muodostuva arvo, jonka takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Asiakaskokemuksen johtamisessa poikkeus perinteiseen brändiajatteluun on se, että keskitytään myös lunastamaan brändin lupaukset.

Perusero tuotekeskeisen ja asiakaskeskeisen liiketoiminta-ajattelun välillä on käsitys tai uskomus siitä, syntyykö liikevaihto ja kasvu tuotteista vai asiakkaista. Asiakaskokemuksen johtamisessa on keskeistä ymmärtää, miten synnytetään positiivinen työyhteisökokemus, jossa kaikkien valinnat ja asenteet vaikuttavat lopputulokseen. Kokemuksen johtamisen voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: 1) toisten kokemusten johtamiseen, 2) omien kokemusten johtamiseen ja 3) asiakaskokemuksen johtamiseen.

Hyvä asiakaskokemus on menestyvän liiketoiminnan perusta myös B2B-bisneksessä. Strategisena valintana asiakaskokemus oikein johdettuna ja toteutettuna tarjoaa erinomaisen keinon erottua kilpailijoista ja kasvaa kannattavasti. Yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakaskokemuksen rakentuminen on monipuolisempaa kuin kuluttajabisneksessä. Asiakkaat haluavat luotettavan kumppanin, jonka kanssa yhteistyö on helppoa ja miellyttävää.

6.5.1 Asiakaskokemuksen ja henkilökokemuksen yhteys

Johtaminen reaaliaikaistuu ja aikajänne lyhenee, samalla hierarkiat madaltuvat ja sisäisten sillojen aiheuttamat ongelmat kärjistyvät. Palautteeseen pitää reagoida muutamista minuuteista tuntiin pariin. Kari Korkiakosken mukaan asiakaskokemus ja henkilöstökokemus liittyvät toisiinsa. Asiakaskokemus kulkee kuitenkin kärjessä eikä edellä mainittujen välille voida laittaa yhtäläisyysmerkkejä. Asiakkaiden tulee ohjata yrityksen asiakaskeskeisyyden lisäämistä ja johtamisen näkökulmasta asiakkaat tulee pitää ensimmäisenä.

Asiakaslupaukset voivat toimia muutoksen johtamisen konkreettisenä välineenä. Myös termiä palvelulupaus käytetään synonyyminä, mutta asiakaslupaus on parempi, koska siinä asiakas pysyy keskiössä. Hyvä asiakaslupaus sisältää konkreettiset toimintaohjeet, jotka huomioivat asiakkaan ja henkilökunnan. Brändi lupaa, asiakaskokemus lunastaa ja henkilöstökokemus varmistaa.

Henkilöstökokemuksen osa-alueet ovat yrityskulttuuri, teknologia ja työympäristö. Korkiakoski innostuu kuvaamaan yrityskulttuuria ilmaana, jota työntekijät ja asiakkaat hengittävät. Yrityskulttuuri pohjautuu yrityksen arvoihin, joiden merkitys korona-aikana ko-

rostui ja lähti nousuun. Työympäristön tulisi heijastella yrityksen arvoja. Teknologia on kaikkien saatavilla ja yritysten kannattaisikin motivoida ja aktivoida työntekijöitä kokeilemaan uusia teknologioita, koska samalla ne voivat tuoda uusia ratkaisuja myös asiakkaille.

6.5.2 Kaikki perustuu johtamiseen

Lopuksi voimme taas kerran havaita, että kaikki rakentuu johtamiseen. Menestyneissä muutoksissa johto on ensin muuttanut omia toimintatapojaan. Asiakaskeskeisyys on perinteisesti ollut enemmän johdon puheissa kuin teoissa. Vanhoista johtamisen pyramideista on päästävä eroon, koska asiakaskokemus vaatii entistä enemmän läpinäkyvyyttä. Läpinäkyvyyden vaatimus nousee esille asiakkaiden odotuksissa, mutta vielä suurempi vaade nousee sisäisestä toiminnasta ja sen muuttamisesta.

Kaikki lähtee yrityksen strategiasta. Strategialla tarkoitetaan yrityksen visiota ja tavoitteita sekä toimintasuunnitelmaa näiden saavuttamiseksi. Lisäksi asiakaskokemuksen merkityksen korostuessa myös brändin merkitys kasvaa. Liisa Holma, Kirsti Laasio, Minna Ruusuvuori, Salla Seppä ja Riikka Tanner kehottavat ottamaan mukaan yrityksen vision tai asiakaskokemukselle asetetun tavoitteen. On listattava ne avainosaamiset, jotka yrityksemme tarvitsee vision saavuttamiseen. Tämän jälkeen listataan yrityksemme vahvuudet ja ydinosamiset nykyhetkessä. Onko tulevaisuuden vision saavuttaminen mahdollista nykyosaamisella?

Pyramidi on käännettävä toisin päin ja arvon tuottajat on nostettava tärkeimmäksi ryhmäksi. Esimerkiksi kouluissa on paljon johtoa ja keskijohtoa ja alimpana suuri opettajien joukko. Opettajat ovat arvon tuottajina tärkein henkilöstöryhmä, koska he ovat eni-

ten kosketuksissa asiakkaisiin eli oppilaisiin. Johdon pitäisi olla käänteisenä pyramidin kärkenä taustalla tukemassa kaikin tavoin asiakkaita eli oppijoita ja arvon tuottajia eli opettajia. Tämä tulee olemaan iso muutos silloin kun siirrytään tiimioppiviin kouluihin.

Asiakaskokemus luo paremmat edellytykset kasvuun. Kilpailu-
eduksi se muuttuu vasta, kun sen strateginen rooli on tiedostettu,
siihen liittyvät kyvykkyydet tunnistettu, niitä kehitetään ja niihin
panostetaan jatkuvasti. Näkemys yrityksestä muodostuu nykyään
merkittävällä tavalla kokemuksen kautta. Asiakaskokemuksen vai-
kutuksen yrityksen brändiin on yhä suurempi ja keskeisempi. Yrityk-
sen kulttuuri, brändi ja strategia muodostavat asiakaskokemuksen
ytimen. Strategia antaa suunnan, brändissä kiteytyy yrityksen asia-
kaslupaus ja yrityksen kulttuuri sekä henkilöstökokemus luovat
edellytykset lupauksen lunastamiselle eli strategian onnistumiselle.

Mietittävää

1. Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen johtaminen on yhdistettävä yhdeksi kokonaisuudeksi. Silloin tärkeintä on johdon kyky rakentaa visio, johon kytketään sitä toteuttavat asiakas- ja henkilöstökokemukset. Tällä kokonaisuudella rakennetaan kasvua ja menestystä muuttuvassa toimintaympäristössä.
2. Asiakaskokemuksen kehittämistä ei voida rajata yksittäisiin osa-alueisiin. Kehittäminen liittyykin organisaatiossa luontevasti seuraaviin rakenteisiin ja osaamisiin: Digitalisaatio, brändi, asiakaspalvelu, myynti, palvelumuotoilu, yrityskulttuuri ja yrityksen tukifunktiot. Viimeksi mainitut, esimerkiksi logistiikka ja laskutus, voivat vastata tärkeistä kosketuspisteistä ja merkittävästä osasta kaikkia asiakaskohtaamisia. Asiakaskokemusta voidaan kehittää myös asiakkaiden konkreettisten ongelmien kautta.

3. Tutkimukset bisnessiimeistä todistavat miten positiivinen vuorovaikutus, dialoginen kommunikaatiotyö ja toiset yksiköt huomioiva keskustelu synnyttää huipputiimejä. Huipputiimin jäsenillä on vahvat yhteydet keskenään sekä organisaation muihin yksilöihin ja asiakkaisiin. Asiakas lähestyy meitä aina asiakaskokemuksen kautta.

6.6. Onnelliset ja uskolliset asiakkaat

Tänä päivänä yritykset pyrkivät rakentamaan läheiset suhteet asiakkaisiinsa. Yritykset haluavat asiakassuhteen, joka toimii tunnetasolla. Asiakkaat rakastavat yrityksen tuotteita ja palveluja. Siksi kehitetään erilaisia onnellisuuskampanjoita. Onnelliset asiakkaat voivat nostaa brändit ikoneiksi.

Asiakaskokemusta on ensiksi rikastettava lisäämällä kohtaamisten ja kontaktien määrää, yksityiskohtia ja kaikkien aistien mukaan ottamista. Toisessa vaiheessa on annettava asiakkaalle mahdollisuus huolehtia itse kokemuksesta. Kolmannessa vaiheessa asiakaskokemusta laajennetaan uusien tuotteiden, uusien kokemusten ja uusien kumppanuuksien avulla.

Asiakkaiden uskollisuus on suurempaa kuin olemme odottaneet. Asiakkaat eivät vaihda asiakassuhdetta kovin kevyin perustein, jos brändi on vahva ja yritys selvästi pyrkii parempaan. Tärkeää on, että asiakkaamme suosittelvat yritystämme muille. Usein on havaittu, että asiakkaiden kohtelu on riippuvaista siitä, kuinka organisaatio kohtelee omia ihmisiään. Asiakkaamme toivovat, että kohtelemme hyvin omaa väkeämme, pidämme lupauksemme, autamme tarvittaessa, olemme ystävällisiä, rehellisiä ja joustavia.

Uskollisuutta luo se, miten hyvin ymmärrämme asiakkaan elämää ja mitä me teemme häntä auttaaksemme. Uudessa taloudessa ihmiset työskentelevät enenevässä määrin tiedon ja ideoiden parissa. Palvelualalla tehdään työtä käsien sijaan enemmän tunteella. Yltäkylläisyys on tuonut uusia ongelmia tuotteiden valinnassa.

Vaikka meillä on runsaasti vaihtoehtoja, emme ole yhtään onnellisempia kuin esi-isämme. Kun joudumme päivittäin tekemään runsaasti valintoja, tunnemme itsemme stressaantuneiksi ja jopa masentuneiksi. Tässä kaaoksessa on selvää, että uskollisuudessa on järkeä. Asiakkaiden kanssa on keskusteltava entistä enemmän ja silloin voimme palvella asiakkaitamme entistä paremmin. Koska uskollisuuden rakentaminen vie aikaa, parhaiten onnistumme sellaisilla ehdotuksilla ja ideoilla, jotka luovat trendejä.

Kun parannamme asiakkaan ensimmäistä kontaktia, saamme uskollisia asiakkaita. Kun asiakas tavoittaa meidät ensimmäisellä puhelinsoitolla, hän on todella hämmästynyt. Johtamisjärjestelmä on toteutettava siten, että se tuottaa arvoa suoraan asiakkaillemme ja parantaa asiakassuhdetta ja vuorovaikutusta. Ei siis pyritä pelkästään maksimoimaan myyntiä.

Asiakkaiden uskollisuuden voittaminen niin, että uskolliset asiakkaat tahtovat myydä ja suositella organisaatiota on kaikkein tärkeintä nykyajan organisaatioille. On löydettävä ne asiakkaat, jotka arvostavat sitä mitä teemme. Kuinka moni asiakkaistamme edistää myyntiämme ja kuinka monta prosenttia asiakkaistamme tulee suusta suuhun markkinoinnilla? Tietoinen päätös luoda jäsen- ja asiakasyhteisö on kaiken markkinointisuunnittelun ydin. Se on aloite asiakasuskollisuuden luomiseen.

Monissa yrityksissä on havaittu, että asiakkaat ovat paljon uskollisempia kuin luulemme. Usein asiakas on kokenut fuusioita, palveluhenkilöiden muutoksia ja toimipisteiden muuttoa. Asiakkuuteen yhdistyy samanlaisia tunteita kuin perhesuhteisiin. Asiakas voi tuntea yrityksen jopa paremmin historian kautta kuin se henkilö, joka palvelutilanteessa asiakkaan kohtaa. Todelliset asiakkuusedut kuuluvat hyvälle asiakkaille, ja kanta-asiakkuuden pitäisi merkitä erilaista kohtelua kuin ei-kanta-asiakkaille. Asiakkuusohjelma tulee nivoa muuhun johtamiseen, eikä se enää saa olla markkinointiosaston projekti.

6.7. Tunteiden merkitys asiakaskokemuksessa

Tunteet määrittävät sen, mistä asiakaskokemus muistetaan. Tunteet vaikuttavat asiakkaan kokemukseen ja käyttäytymiseen. Mutta miten luodaan asiakaskokemus, joka tuntuu hyvältä ja jättää positiivisen, pysyvän muistikuvan? Voiko tunteita mitata? Tunteita ja niiden vaikutusmekanismeja on tutkittu osana ostopäätöstä tai asiakkuuden rakentumista erittäin vähän. Minna Killströmin kirjan ideoilla voi tuottaa parempia asiakaskokemuksia ja johtaa asiakaskokemusta uudelle tasolle. Forresterin asiakaskokemusta tarkastelevassa tutkimuksessa tunne nousee tekijäksi, jolla brändi pystyy erottautumaan juuri asiakaskokemuksellaan.

Menestyjän on ymmärrettävä tulevaisuudessa tunnevaikuttamisen logiikka. Sitra tunnisti vuonna 2020 tunteiden merkityksen yhdeksi megatrendiksi eli muutokseksi, joka läpileikkaa kaikkia muita megatrendejä. Samalla Sitra ennustaa, että meihin ihmisiin pyritään tulevaisuudessa vaikuttamaan yhä enemmän tunteiden kautta. Perustakseen tunteet vaativat aitoja tarinoita ja ihmisten osallistamista.

Tunnekokemuksen rakentaminen lähtee siitä, että on aidosti kiinnostunut asiakkaasta, tämän tilanteesta, sekä haluaa palvella tätä hyvin ja henkilökohtaisesti. Asiakaskokemuksen lähtökohta voi olla ikimuistoinen tunnekokemuksen luominen kokonaiselämyksessä ja yksittäisissä asiakaskohtaamisissa. Asiakaskokemukselle kannattaa asettaa tunnetavoitteita, joiden avulla voi luoda erottuvaa ja kestävästä asiakaskokemusta. Tunteet ohjaavat kaikkea päätöksentekoaamme ja käyttäytymistämme. Tunteilla on keskeinen rooli siinä, miten mielikuvat muodostuvat ja miten muistamme brändiin, tuotteisiin ja kohtaamisiin liittyviä yksityiskohtia.

Mietittävää

Minna Killström käyttää Plutchikin tunnepyörää havainnollistamaan eri tunteiden suhdetta toisiinsa. Tunnepyörässä on kahdeksan perustunnetta, jotka ovat inho, ilo, luottamus, odotus, suru, viha, pelko ja yllätys. Perustunteiden lisäksi tunnepyörään on koottu tunnetiloja neljäksi vastakkaiseksi tunnepariksi, joiden kaksi tunnetilaa ovat vastakohtia toisilleen. Mallissa vierekkäiset päätunteet muodostavat pareja, joiden yhdistelmänä muodostuu tunteita. Esimerkiksi ilon ja luottamuksen tunteista syntyy rakkaus. Samalla tavalla odotus ja ilo yhdistyvät optimismiksi jne.



Tiimiakatemian opit ja kopit

1. "Intohimo menestykseen" nosti Tom Petersin supergurun asemaan Tiimiakatemian alkuaikoina. Hän kertoi meille asiakkaan hajusta. Markkinat eivät maksa laskua vaan asiakkaat. On paneuduttava intohimoisesti asiakkaisiin. Ymmärsimme hyvin mieltämisprosessin: asiakas on vain ihminen. Mieltäminen on asemointia. Olen kirjoittanut muistiinpanoihini "Teemmekö usein turhaa työtä, kun emme ota asiakasta mukaan?" Tom Petersin ideoiden pohjalta keksimme "Ihmiskasvoinen kaupunki" -kilpailun. Projektin tuotot muodostivat merkittävän osan ensimmäisen tiimimme (RTW-Team) maailmanympärysmatkan budjetista.

2. Asiakasajattelu synnytti itselleni idean Rakettimallin "asiakasputkeen" (A3+A2+A1). Esimerkiksi puolestapuhujat saattavat tuoda eniten uusia asiakkaita. Meihin vaikuttaa valtavasti vertaiset. Mitä elokuvia kannattaa katsoa, mitä vaatteita ostaa, mikä auto on hyvä hankinta? Kun suositusten voiman tajuaa, alkaa ihmetellä, mikseivät yritykset käytä niitä. Puolestapuhujat löytyvät, kun selvitetään, mitä asiakkaat haluavat, ja annetaan se heille.

3. Tiimiakatemian toiminnassa on vahvasti ollut mukana viisi E:tä. Joseph Pine & James Gilmore ennustivat jo kaksikymmentä vuotta sitten, että tänä päivänä elämme elämystaloudessa, jossa yritysten keskeistä tarjoomaa eivät ole tuotteet ja palvelut itsessään vaan yritysten tuottamat kokemukset, jotka syntyvät kaikesta asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta.

4. Ihmettelen, miksi Tiimiakatemiaan pedagogista ajattelua ja menetelmiä vastustetaan vielä tänäkin päivänä. Digi-ikäinä oppimiskokemus tarvitsee uudenlaisen ympäristön, rakenteen ja menetelmät. Tämä ei ole suinkaan helppo tehtävä, joka tapahtuu sormia napsauttamalla. Kuitenkin se on mahdollista. Sen osoittavat Tiimiakatemiaan kokemukset ja jatkuva kehittäminen vuodesta 1993. Uskon, että digitaalisuus ja parhaillaan tapahtuva paradigman muutos nopeuttavat kehitystä yhdessäohjautuvan tiimioppimisen suuntaan.

5. Halusin vuosien varrella suunnitella entistä asiakaskeskeisemmän organisaation Tiimiakatemiaalle. Siinä oppijat ja heidän tiimiyritystensä asiakkaat ovat keskipisteessä. Kilpailu markkinoilla on siirtynyt työntekijöihin ja asiakkaisiin, ihmisiin.

6. Kaikille opettajille on annettava mahdollisuus siirtyä opettamisen aikakaudesta oppimisen ja valmentamisen aikakauteen. Tiimiakatemiaan arvoista jatkuvat kokeilut ja jatkuva uuden synnyttäminen, ovat raivanneet omaa tietämme uuteen aikakauteen. Kun toteutamme näiden arvojen ja lisäksi käytännönläheisyyttä, tekemällä oppimista, yrittäjyyttä ja ihmissuhteita, voimme auttaa opettajia kehittymään rohkeiksi tiimivalmentajiksi.

7. Tiimiakatemiaan brändi on kehittynyt ja kehittyy asiakkaitemme avulla. He toimivat ilmaiseksi puolestapuhujina, sanansaattajina, suosittelijoina ja evangelistoina. Palvelu merkitsee aina asennetta ja toimintaa. Esimerkkinä voisi olla Calvin Coolidgen lausahdus: ”Mikään ei korvaa sinnikkyyttä. Ei lahjakkuus, mikään ei ole sen yleisempää kuin lahjakkaat epäonnistujat. Ei nerous, maailma on täynnä sivistyneitä hylkiöitä. Vain sinnikkyys ja päättäväisyys ovat kaikkivoipia.”

Mietittävää

1. Elämme tänään asiakkaan aikakautta. Tässä tilanteessa ainoa keino hallita markkinoita on tuntea asiakkaat paremmin ja tarjota heille aidosti ylivertaisia ja kilpailijoista erottuvia asiakaskokemuksia.
2. Kaikki bisnes on palvelubisnestä. Mitä sellaista yrityksemme voi tarjota, mikä on parempaa kuin kilpailijoidemme tuotteet ja palvelut? Mitä taitoja, resursseja ja tietoja vaaditaan toimittaaksemme asiakkaillemme ylivertaista arvoa? Kun toimitamme asiakkaillemme ylivertaista arvoa, sen pitää näkyä kulttuurissamme, arvoissamme ja uskomuksissamme.
3. Asiakasvalituksia ei kannata rajoittaa. Pikemminkin niitä on rohkaistava. Meidän on pyrittävä kuulemaan mahdollisimman paljon valituksia. Miten muutenkaan asiakkailta voi oppia? Saata valitus kaikkien tietoon. Korjaa järjestelmää äläkä ehätä syyttämään henkilökuntaa. Ajattele erehdyksiä väistämättöminä ja osana oppimisprosessiasi. Kehityksen suurin este on uskomus, että tiedämme jo kaiken. Emme tiedä, emmekä tule koskaan tietämäänkään.
4. Parhaat organisaatiot ymmärtävät, että menestys syntyy asiakkaille tuotetuista erinomaisista kokemuksista ja onnellisista asiakkaista. Lähes mikä tahansa liiketoimintamalli on tänä päivänä kopioitavissa, ja siksi erottautumistekijät löytyvät yhä useammin tuotteen ominaisuuksien sijasta kokemuksista.

5. Miten sitten asiakas sitoutetaan yrityksemme entistä paremmin? Ensiksi asiakas aktivoidaan antamalla hänelle lisää toimintamahdollisuuksia. Toiseksi asiakkaalle annetaan upotuskaste eli hän voi entistä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin uppoutua kokemukseen. Ja kolmanneksi asiakaskokemus jaetaan muiden asiakkaiden kanssa.

6. Kouluissa asiakaspalvelun ja -kokemuksen tulee olla yksilöllisiä, vaikka palvelutilanteessa yksi palveluntarjoaja, opettaja tuottaa kokemuksen jopa kolmellekymmenelle yhtäaikaisesti. Mikä sitten on digitalisaation vaikutus asiakaskokemukseen? Se ei pelkästään nopeuta prosessia vaan muuttaa asiakaspalvelijan, opettajan roolin ja työnkuvan.

7. Jos haluat syventää tietämystäsi asiakaskokemuksesta ja asiakkaan kanssa yhdessä tekemisestä, kannattaa tutustua lähteissä mainittuihin seuraaviin erinomaisiin suomalaisiin kirjoihin:

- **AHVENAINEN, PERTTU & GYLLING, JANNE & LEINO, SANI:** Vii- den tähden asiakaskokemus
- **GERDT, BELINDA & ESKELINEN, SANNA:** Digiajan asiakaskoke- mus – Oppia kansainväliseltä huipulta
- **HOLMA, LIISA & LAASIO, KIRSTI & RUUSUVUORI, MINNA & SEPPÄ, SALLA & TANNER, RIIKKA:** Menestys syntyy asiakas- kokemuksesta
- **HÄNTI, SIRPA:** Asiakkaista ansaintaan – Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli
- **KERONEN, KATI & TANNI, KATRI:** Sisältöstrategia – Asiakas- lähtöisyydestä tulosta
- **KILLSTRÖM, MINNA:** Vetoa tunteisiin – Luo parempia asia- kaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita
- **KORKIAKOSKI, KARI:** Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus – Uusi aika, uudenlainen johtaminen

7.

*Yhdessä tekeminen
asiakkaiden kanssa*

Yhä useampi yritys kehittää tuotteita ja palveluja aidossa yhteistyössä asiakaskohderyhmänsä kanssa. Co-creationin ydin on yhteiskehittely. Se vaatii yhteisön muodostamisen, motivoimista ja toimintaa. Sen sijaan, että kysytään ihmisiltä, mitä mieltä he ovat tai miten käyttäytyvät, annetaan heille tehtäviä ja käydään jatkuvaa dialogia tehtävien ratkaisujen aikana sekä sen jälkeen. Kohderyhmän rooli muuttuu tutkijan tai journalistin rooliksi.

Menestykseen päästään konseptoinnilla. Konsepti tarkoittaa idean kuvausta kohderyhmälle niin, että he ymmärtävät sen. Konsepti ei ole tuoteominaisuuksien listaus tai mainos. Sen sijaan se on tärkeä kehittämisen työkalu. Yhteistä kaikille hyville konseptimalleille on se, että ne lähtevät liikkeelle oivalluksesta (insightista). Silloin lähtökohta voi olla esimerkiksi se, että johonkin tarpeeseen ei ole tällä hetkellä toimivaa ratkaisua. Tehokas tapa kerätä oivalluksia on koota oikeanlaisista ihmisistä kehitysyhteisö, joka valjastetaan niiden jatkuvaan etsimiseen.

Konseptin seuraava osa on ratkaisu eli kuvaus siitä, miten uusi idea vastaa tarpeeseen. Konsepti on hyvä päättää kiteytykseen, joka jättää selkeän kuvan siitä, mistä on kysymys. Ja viimeiseksi konseptille on hyvä keksiä nimi. Jukka Tolvasen konseptimalli on seuraava:



1. Nimi
2. Inspiroivasti esitetty oivallus (esimerkiksi videoklippinä)
3. Ratkaisu
4. Perustelut
5. Visuaalinen toteutus (jos kyseessä palvelukonsepti niin esimerkiksi tunnelmakuvat)
6. Konseptin sopivuus yrityksen arvolupaukseen
7. Kustannus- ja tuottolaskelma.

Oivallusten muotoilu ja konseptien kirjoittaminen onnistuu parhaiten 2–3 hengen tiimeissä. Konsepti on sitten saatava nopeasti käytännön testeihin.

Yritysten toiminta on entistä monimuotoisempaa. Perinteinen kilpailija-asiakas -roolitus tulee vähitellen katoamaan. Voittajia tässä murroksessa ovat ne, jotka pystyvät rakentamaan laajoja verkostoja ja yhteistyötä vaikutusvalaisimpien markkinapelureiden kanssa.

Heikot siteet yhdistävät laajoja ystäväverkostoja ja toimivat kanavana, jota pitkin ideat, villitykset ja trendit leviävät. Käytämme etäisiä tuttavuuksia etenkin täysin uuden tiedon ja asenteiden omaksumiseen, mutta arvostamme toki kavereiden näkemyksiä. Sosiaalinen media on loistava kanava hankkia ja ylläpitää näitä arvokkaita heikkoja siteitä. Kuitenkin tutkimusten mukaan emme pysty olemaan syvällisellä tasolla yli 150 ihmisen kanssa. 150 on siis hyvä pohjaluku sosiaalisen median potentiaalisen vaikuttavuuden arviointiin. Meillä jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa 150:een seuraajaamme ja jokaisella heistä puolestaan 150:een omaan seuraajaansa. Näin meillä jokaisella on periaatteessa miljoonia silmäpareja tavoitettavissa.

7.1 Liiketoimintamalleista kohti asiakastoimintamalleja

Perinteiset yritys- ja tuotelähtöiset liiketoimintamallit ovat kriisissä. Globaalit yritysajat ovat ottamassa yhä suurempaa jansijaa markkinoilta panostamalla asiakaskeskeiseen toimintaan ja opettavat asiakkaat vaatimaan muiltakin toimijoilta vastaavaa. Tulevaisuudessa kilpailua ei käydä siis vain tuote- tai palveluinnovaatioilla, vaan myös liiketoimintamallien uudistamisella. Sirpa Hänti kirjassaan ”Asiakkaista ansaintaan” kääntää perinteisen yritysälhtöisen liiketoiminnan suunnittelun päälaelleen ja lähtee luomaan ja uudistamaan liiketoimintaa asiakkaista käsin. Vain olemalla aidosti kiinnostunut asiakkaan hyvinvoinnista hänet voi saada sitoutumaan. Parhaassa tapauksessa molemmat osapuolet omistautuvat yhteiseen matkaan.

Hänti antaa vinkkejä, miten liiketoimintamalleja kannattaa ryhtyä muovaamaan kohti asiakastoimintamalleja. Myyjäyrityksen tavoitteena on päästä asiakkaiden verkostoihin, esimerkiksi erilaisien sosiaalisen median yhteisöjen, keskusteluryhmien tai muiden yhteisten kiinnostuksen kohteiden myötä. Erityisesti B2B-kentässä henkilöbrändäys on yrityksen ja tuotemerkin brändäyksen lisäksi tärkeää. Oman asiantuntijuuden näkyvyys ja jopa asiakkaan ajatusjohtajuuteen pyrkiminen lisäävät asiakkaiden kiinnostusta vuorovaikutukseen. Yrityksen halu osallistua asiakkaan alan keskusteluihin ja jakaa näin osaamistaan, avaa helposti väyliä asiakkasiin ja samalla heidän verkostoihinsa.

Asiakastoimintamallit voivat toimia menestyksen avaimena. Käsitteenä liiketoimintamalli pitäytyy enemmän yrityslähtöisessä näkökulmassa, kun taas asiakastoimintamalli asettaa asiakkaan keskiöön. Liikkeelle voi lähteä yksittäisestä asiakkaasta ja laajentaa sitten ajattelua muihin saman henkisiin tai vastaavassa hankintatilanteessa oleviin ihmisiin tai asiakaspersooniin. Kyse on asiakaiden kanssa yhdessä toteutettavasta ja toistettavasta prosessista, jonka tavoitteena on löytää sellainen asiakastoimintamalli, johon kummankin osapuolen on mielekästä sitoutua ja omistautua.

Asiakkaan näkökulmasta asiakastoimintamalli kulminoituu asiakaslupaukseen ja sen lunastamiseen. Asiakaslupauksen luomiseen ja lunastamiseen tarvitaan joukko mahdollistajia: ihmisiä, teknologiaa, tietoa, verkostoja, rahoitusta sekä näitä yhdistäviä prosesseja. Nämä kaikki aiheuttavat kustannuksia, jotka vaikuttavat kannattavuuteen. Kaikkia resursseja ei kuitenkaan tarvitse omistaa itse, vaan yrityksen pitää kyetä luomaan sellainen arvon muodostumisen rakenne, jolla asiakaslupaus pystytään lunastamaan tehokkaasti ja kannattavasti.



7.2 Ekosysteemin rakentaminen

Tulevaisuudessa on käytettävä aikaa sen miettimiseen, miten yrityksen monet kumppanit heijastavat yrityksen asiakaskokemusta. Yhä suurempi osa asiakkaan matkasta tapahtuu verkostoissa ja ekosysteemeissä, mikä lisää hallittavien elementtien määrää kokonaiskokemuksessa. Asiakkaiden ja tärkeiden kumppanien kanssa kannattaa pitää aiheesta yhteisiä innovaatiotyöpajoja. B2B-ympäristössä asiakkaat ostavat yhä useammin lopputulosta, ja siinä toimittajayrityksen tuote toimii vain välineenä. Tulevaisuudessa arvonmuodostus voi hyvinkin olla sitä, että puolet arvosta syntyy itse palvelusta, yksi neljäsosa kokemuksesta ja viimeinen neljäsosa aikaansaadusta muutoksesta. Yritysten tulisikin pohtia, mikä on se muutos, jonka he pyrkivät saamaan asiakasyrityksessä.

Verkostotyöllä on monia lähikäsitteitä. Verkostojen sijaan tai rinnalla puhutaan usein esimerkiksi kumppanuuksista, tiimityöstä ja ekosysteemeistä. Tilanteesta riippuu, miten nämä käsitteet eroavat toisistaan. Joskus näitä käsitteitä voidaan käyttää synonyymeinä, mutta usein niillä tarkoitetaan eri asioita. Esimerkiksi kumppanuudella tarkoitetaan yleensä kahden toimijan välistä vastavuoroista ja luottamus pohjaista yhteistyötä. Kun mukana on useampia toimijoita, puhutaan tiimistä tai verkostosta.

Tiimien, verkostojen ja ekosysteemien välistä erottelua voidaan Timo Järvensivun mielestä lähestyä ajattelemalla niitä eri tasoisina toimintatapoina. Tiimeillä tarkoitetaan yleensä organisaatioiden sisällä toimivia verkostomaisia ryhmiä. Verkostoilla tarkoitetaan organisaatioiden rajat ylittäviä verkostomaisia kokonaisuuksia. Ekosysteemeillä tarkoitetaan laajempia systeemisä kokonaisuuksia, jotka pitävät sisällään monimuotoisen joukon toisiinsa kyt-

keytyneitä verkostoja, hierarkioita ja markkinoita. Verkostotyö voidaan määritellä lyhyesti luottamukseen perustuvaksi yhteistyöksi. Markkinoinnin yhteydessä puhutaan nykyään enimmäkseen ekosysteemistä, joten aina ei tiedä onko kyse verkostoista tai vielä laajemmasta kokonaisuudesta.

Tiimiakatemian opit ja kopit

Ekosysteemi muodostuu useista komponenteista. Seuraavassa sovellan Guy Kawasakin käyttämää ekosysteemin määrittelyä Tiimiakatemian ekosysteemin rakentumiseen. Olemme perustamassa vapaaehtoisten pyörittämiä käyttäjäryhmiä, jotka tuottavat käyttötietoja, tukea ja innostusta pitäen yllä Tiimiakatemian työkaluja ja menetelmiä. Innokkaimmat tekevät verkkosivuja ja kirjoittavat blogeja. Näiden olemassaolo vakuuttaa sekä varsinaiset asiakkaat että potentiaaliset asiakkaat siitä, että kuuluminen tähän ekosysteemiin on arvokasta.

Mukaan on saatava myös kehittäjiä. Nämä ihmiset luovat pelejä, sovellutuksia ja palveluja, jotka lisäävät alustan hyödyllisyyttä sekä vuorostaan lisäävät ihmisten tyytyväisyyttä. Konsultit taas ovat erikoistuneet auttamaan muita. He ovat mukana niin kauan kuin he uskovat ekosysteemin menestykseen. Kumppanimme auttavat tuotteidemme myyntiä referenssiarvolla ja auttavat asiakasuskollisuuden syntymisessä.

Alamme olla tarpeeksi suuri järjestämään aiheestamme konferenssi. Se on signaali maailmalle, että olemme suuri ja menestyksekkäs. Ihmiset uskovat, että olemme saavuttaneet tarpeellisen kriittisen massan voidaksemme järjestää tällaisen kokoontumisen ja saamme taas lisää ihmisiä mukaan liikkeeseemme.



Kuinka sitten voimme houkutella ihmisiä ekosysteemiimme? Ensiksi on luotava jotain sellaista, joka on ekosysteemin arvoista. Ekosysteemiä ei voi luoda keskinkertaisen ja tavallisen aiheen ympärille. Meillä on uskottava aihe – Tiimiakatemia. Se on vuodesta 1993 testannut erilaisia toimintatapoja ja menetelmiä, jotka nopeuttavat oppimista. Käyttöön on otettu parhaiten toimivat tiimioppimisen menetelmät.

Toiseksi on paikannettava omat brändilähettiläät, evankelistat. Kun meillä on Tiimiakatemia, löydämme helposti brändilähettiläät ja pyydämme heitä kanssamme rakentamaan ekosysteemiä. Tämä on samalla testi. Jos et pyynnöistäsi huolimatta saa ihmisiä mukaan, aiheesi ei ole kiinnostava. Mukaan on aina saatava mestari. Yksi huipputyyppi voi herättää kaikki mukaan. Ekosysteemi tarvitsee mestareita. He kantavat yhteisön lippua.

Meidän on annettava ihmisille tehtäväksi tärkeitä asioita. Ihmiset haluavat tehdä toimintaamme parannuksia. Toisin sanoen tarvitsemme avoimen arkkitehtuurin. Kehittäjät voivat tehdä aivan uusia sovelluksia. Avoimeen arkkitehtuuriin kuuluu kirjojen ja artikkelien julkaisu. Näin levitetään tietoa ja saadaan uusia ihmisiä mukaan. Julkaisutoiminta myös kertoo, että organisaatiomme on avoin ja halukas auttamaan ulkopuolisia tahoja.

Mitä enemmän organisaatiomme toivottaa kritiikin tervetulleeksi ja ottaa aloitteen ongelmien korjaamisessa, sitä vahvemiksi sen suhteet ekosysteemiinsä kanssa tulevat. Kun yhtiömme haluaa terveen ekosysteemin, sen on osallistuttava ideoiden ja mielipiteiden vaihtoon. Myös verkkosivuilla on oltava mahdollisuus keskusteluihin muiden jäsenten kanssa.

Ekosysteemiin on luotava palkitsemisjärjestelmä. Parhaita ovat yksinkertaiset asiat kuten julkinen tunnustus ja palkinnot. Ekosysteemin olemassaolo on julkistettava. Ekosysteemimme on liitettävä myyntimme ja markkinointiponnistustemme tärkeäksi osaksi. Esimerkiksi Harley Owners Group (HOG) on vain yhden klikkauksen päässä yhtiön kotisivuista.

Mietittävää

1. Kukin meistä voi tehdä itsellemme kysymyksen: Millä tavalla minun tulisi muuttaa omaa tapaa toimia, jotta voisin paremmin palvella asiakkaitani? Voimme treeniemme, kirjojemme ja valmennustemme ohella oppia joka päivä uusia asioita asiakkailtamme. Jokaisen organisaation vuoden yhtenä teemana voisi olla: ”Miten lisäämme yhteisiä kokemuksia ja yhteistuotantoa asiakkaittemme kanssa?”

2. Koko markkinatutkimus on mennyt päälaelleen. Asiakkaat tutkivat markkinoijia ja yrityksiä. Asiakkaasta on siis tullut pomo. Yritysten on siirryttävä yhteistuotantoon asiakkaidensa kanssa. Yrityksesi uskollisilla kannattajilla on entistä enemmän vaikutusvaltaa. Ajattele uudestaan uskollisten asiakkaidesi valta ja voima. Entinen yksinkertainen markkinoinnin työkalupakki (TV, radio ja printti), on nyt paljon laajempi. Meillä on rajoittamaton mahdollisuus saada sanomamme levitetyksi. Ja kaikkea voi vielä tarkkaan mitata.

3. Kun palvelujen merkitys kasvaa tuotteiden kustannuksella, on tarkoituksenmukaista itse valita asiakkaat ja kouluttaa heidät yhteistuotantoon. Olemme kehittäneet useita malleja ja käsitteitä palvelujohtamiseen, mutta emme ole ymmärtäneet asiaa vielä käytännön tasolla. Miten siirrämme asiakkaan A3:sta (potentiaalinen asiakas) A1:een (kanta-asiakas)?

4. On myös mahdollista parantaa asiakkaiden osallistumistaitoja. Suhteet ovat oppimiskokemuksia, joissa molemmat tai kaikki osapuolet tutustuvat toisiinsa ja oppivat harjoittamaan keskinäistä kanssakäymistä. Näin virheet, epäonnistumiset, laatuongelmat, tietokatkokset ja muut vaikeudet voidaan minimoida.

5. Kawasaki kiinnittää huomiota hurmaamisen pitävyyteen ja kestoön. Paras ratkaisu on rakentaa oma yhteisö, jota voimme kutsua ekosysteemiksi. Se voi lisätä ihmisten tyytyväisyyttä. Ihmiset saavat syyn olla mukana ja halun näyttää maailmalle, että yrityksemme on kyllin menestyvä, joten he haluavat antaa arvoa ekosysteemillemme. Ihmiset myös haluavat auttaa sinua, koska heidän oma menestyksensä on sidottu sinuun.

Lähteet

- ALA-MUTKA, JUKKA & TALVELA, ERKKI:** Tee asiakassuhteista tuottavia, Talentum 2004
- ARANTOLA, HELI:** Uskollinen asiakas – kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen, WSOY 2003
- AHVENAINEN, PERTTU & GYLLING, JANNE & LEINO, SANI:** Viiden tähden asiakaskokemus, Kauppakamari 2017
- BARLOW, JANELLE & MÖLLER, CLAUS:** Ota asiakasvalitus lahjana, Tietosanoma 1998
- BARWISE, PATRICK & MEEHAN, SEAN:** Simply Better – Winning and Keeping Customers by Delivering What Matters Most, HBS Press 2004
- BLACKSHAW, PETE:** Satisfied Customers Tell Three Friends, Angry Customers Tell 3000, Doubleday 2008
- DILLER, STEVE & SHODROFF, NATHAN & RHEA, DARREL:** Making Meaning – How Successful Businesses Deliver Meaningful Customer Experiences, New Riders 2008
- EARLS, MARK:** Herd, John Wiley & Sons 2009
- FISCHER, MERJA & VAINIO, SATU:** Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä, Talentum 2014
- FISK, PETER:** Customer Genius, Capstone 2009
- FOX, JEFFREY J.:** Sateentekijä – neuvoja asiakkaiden saamiseksi ja pitämiseksi, Rastor 2005
- GERBER, SCOTT & PAUGH, RYAN:** Superconnector, Da Capo Press 2018
- GERDT, BELINDA & ESKELINEN, SANNA:** Digiajan asiakaskokemus – Oppia kansainväliseltä huipulta, Alma Talent 2018
- GODIN, SETH:** Tribes – We Need You to Lead Us, Piatkus 2008
- CRANE, FREDERICK G.:** Marketing for Entrepreneurs, Sage 2010

HOLMA, LIISA & LAASIO, KIRSTI & RUUSUVUORI, MINNA & SEPPÄ, SALLA & TANNER, RIIKKA: Menestys syntyy asiakaskokemuksesta, Alma Talent 2021

HÄNTI, SIRPA: Asiakkaista ansaintaan – Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli, Alma Talent 2021

JÄRVENSIVU, TIMO: Verkostojen johtaminen – Opi ja etene yhdessä, Books on Demand 2019

KANKKUNEN, PETTERI & ÖSTERLUND, PÄR: Tykkäämistalous, SanomaPro 2012

KANNISTO, PÄIVI & KANNISTO, SANTERI: Asiakaspalvelu – Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä?, AMK-kustannus 2008

KAWASAKI, GUY: Enchantment – How to woo, influence and persuade, Portfolio Penguin 2011

KERONEN, KATI & TANNI, KATRI: Sisältöstrategia – Asiakaslähtöisyydestä tulosta, Alma Talent 2017

KESKINEN, TONI & LIPIÄINEN, JARMO: Asiakkaan matkassa – Tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan, Talentum 2013

KILLSTRÖM, MINNA: Vetoa tunteisiin – Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita, Alma Talent 2020

KORKIAKOSKI, KARI: Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus – Uusi aika, uudenlainen johtaminen, Alma Talent 2019

KOTLER, PHILIP: Kotlerin kanta – markkinoinnin maailmanauktoriteetti vastaa kysymyksiin, Rastor 2005

KOTLER, PHILIP: Markkinoinnin avaimet – 80 konseptia menestykseen, readme.fi 2005

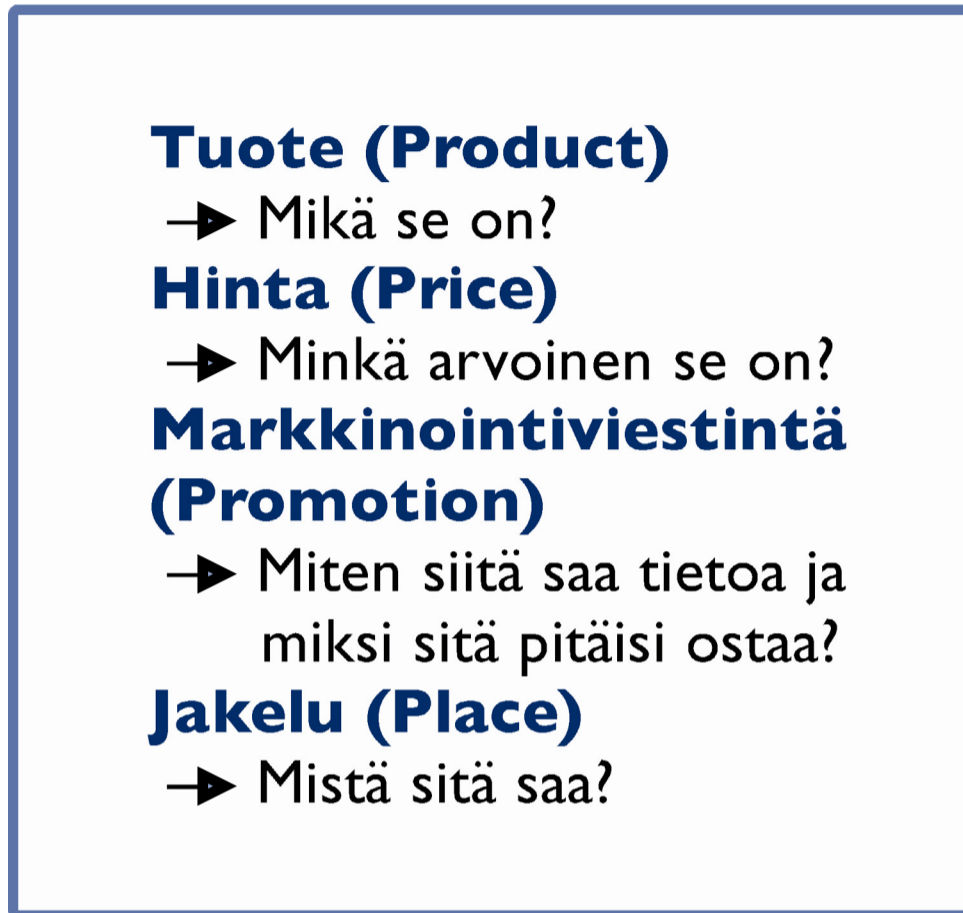
KOTLER, PHILIP & KARTAJAYA, HERMAWAN & SETIAWAN, IVAN: Markkinointi 3.0 – tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen, Talentum 2011

LAHTI, JUKKA & RAUTIO, PASI: Tuloksen TuplausKirja, Readme.fi 2013

- LAUNIS, RISTO:** Kysyntämarkkinointi neljännessä teollisessa vallankumouksessa, Books on Demand 2020
- LEHTINEN, JARMO R.:** Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen, Edita 2004
- LÖYTÄNÄ, JANNE & KORTESUO, KATLEENA:** Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen, Talentum 2011
- MATTILA, PEKKA & RAUTIAINEN, MIKA:** Putki – Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä, Talentum 2010
- MATTINEN, HANNU & SIERLA, SINIKKA:** Tutkimusmatka lojaliteettimarkkinointiin, Talentum 2009
- MCDONALD, MALCOM & MARTIN, CHRISTOPHER & KNOX, SIMON & PAYNE, ADRIAN:** Creating a Company for Customers – how to build and lead a market-driven organization, Parson Education 2001
- OJANEN, MIKKO:** Pelisilmää asiakaskohtaamisiin, Talentum 2010
- PARTANEN, JOHANNES:** Tiimivalmentajan parhaat työkalut, Partus 2018
- PETERS, TOM & AUSTIN, NANCY:** Intohimo menestykseen, WSOY 1989
- PINE II, JOSEPH B. & GILMORE, JAMES H.:** The Experience Economy. Work Is Theatre & Every Business a Stage, HBS Press 1999
- PITKÄNEN, RAIMO:** Parasta palvelua – Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa, WSOYpro 2006
- QUINN, FEARGAL:** Asiakas ykköseksi, Kauppiaitten kustannus 1993
- RAPHEL, MURRAY & RAPHEL, NEIL:** Asiakas omaksi, Kauppiaitten kustannus 1993
- ROBINSON, SIONADE & ETHERINGTON, LYN:** Customer Loyalty – A Guide for Time Travellers, Palgrave-MacMillan 2006
- ROPE, TIMO:** Voita markkinoinnilla, Kauppakamari 2011
- RUOLA, EKA:** Markkinoinnin uudet 4 P:tä, Alma Talent 2021

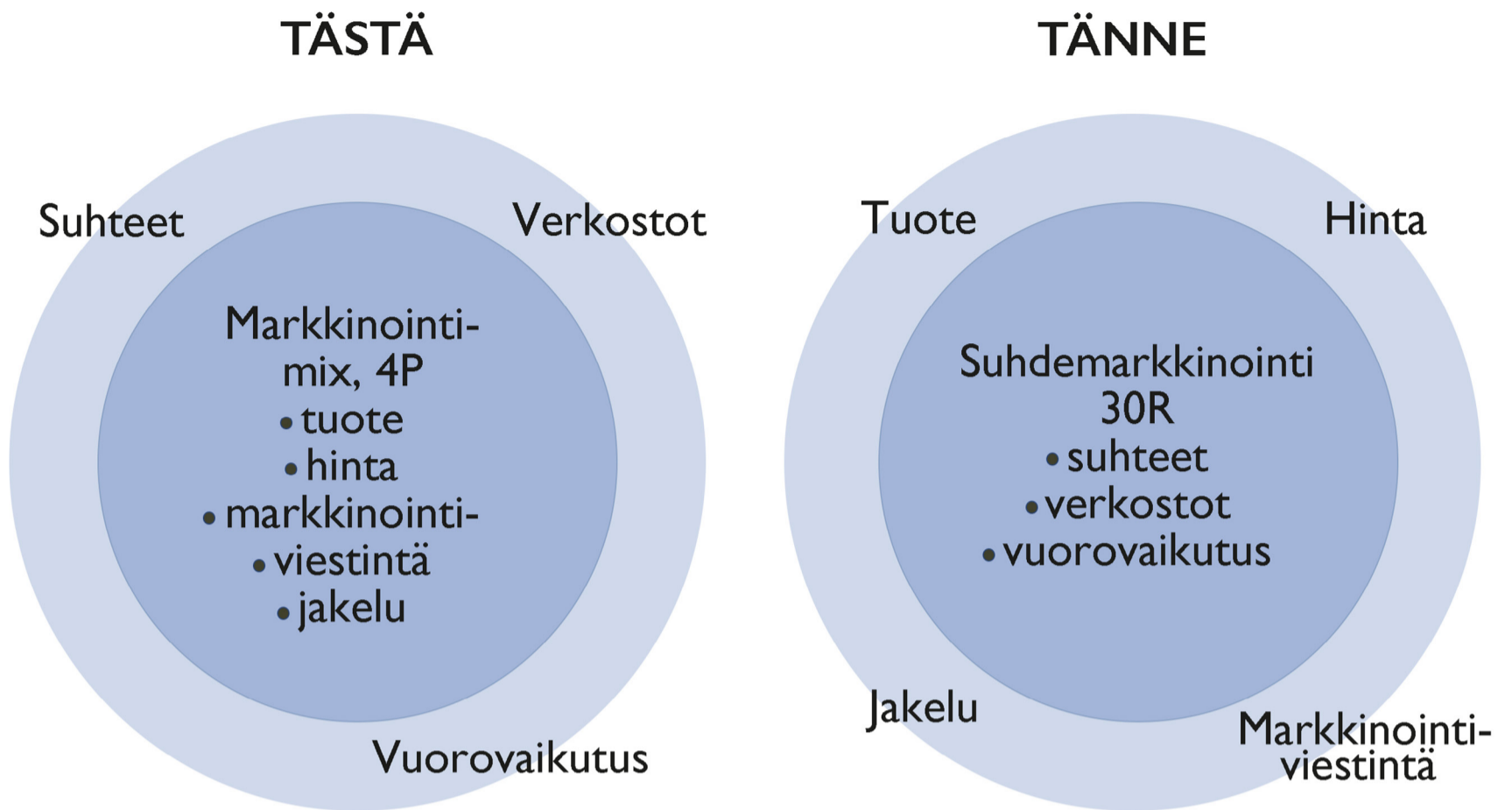
- SCHMITT, BERND:** Happy Customers Everywhere, Palgrave & Macmillan 2012
- SELIN, ERICA & SELIN, JARMO:** Kaikki on kiinni asiakkaasta – Avaimia asiakasrajapinnan hallintaan, Tietosanoma 2005
- SEWELL, CARL:** Customers for life, Pocket Books 1990
- SPECTOR, ROBERT & MCCARTHY, PATRICK:** The Nordstrom Way to Customer Service Excellence. A Handbook for Implementing Great Service in Your Organization, John Wiley & Sons 2005
- SPOELSTRA, JON:** Ice to the Eskimos. How to market a product nobody wants, Harper Business 1997
- STORBACKA, KAJ & BLOMQVIST, RALF & HAEGER, THOMAS & DAHL, JOHAN:** Asiakkuuksien arvon lähteillä, WSOY 2003
- STORBACKA, KAJ & LEHTINEN, JARMO R.:** Asiakkuuksien ehdoilla, asiakkuuksien armoilla, WSOY 1999
- THOMPSON, HARVEY:** The Customer-Centered Enterprise, McGraw-Hill 2000
- TOLVANEN, JUKKA:** Kohtaaminen – Ymmärrä kohderyhmääsi, Talentum 2012
- WEBSTER, FREDERICK E. JR:** Market-Driven Management. Using the New Marketing Concept to Create a Customer-oriented Company, John Wiley & Sons 1994
- WIKSTRÖM, JUHA:** Markkinoinnin käsikirja yrittäjille, Myllylahti 2013
- YLIKOSKI, TUIRE:** Unohtuiko asiakas? Ky-palvelu 2000
- ZALTMAN, GERALD:** How Customers Think – Essential insights into the mind of the market, Harvard Business School Press 2003

Liite 1 . Markkinointiajattelun kehitys lyhyesti esitettynä.



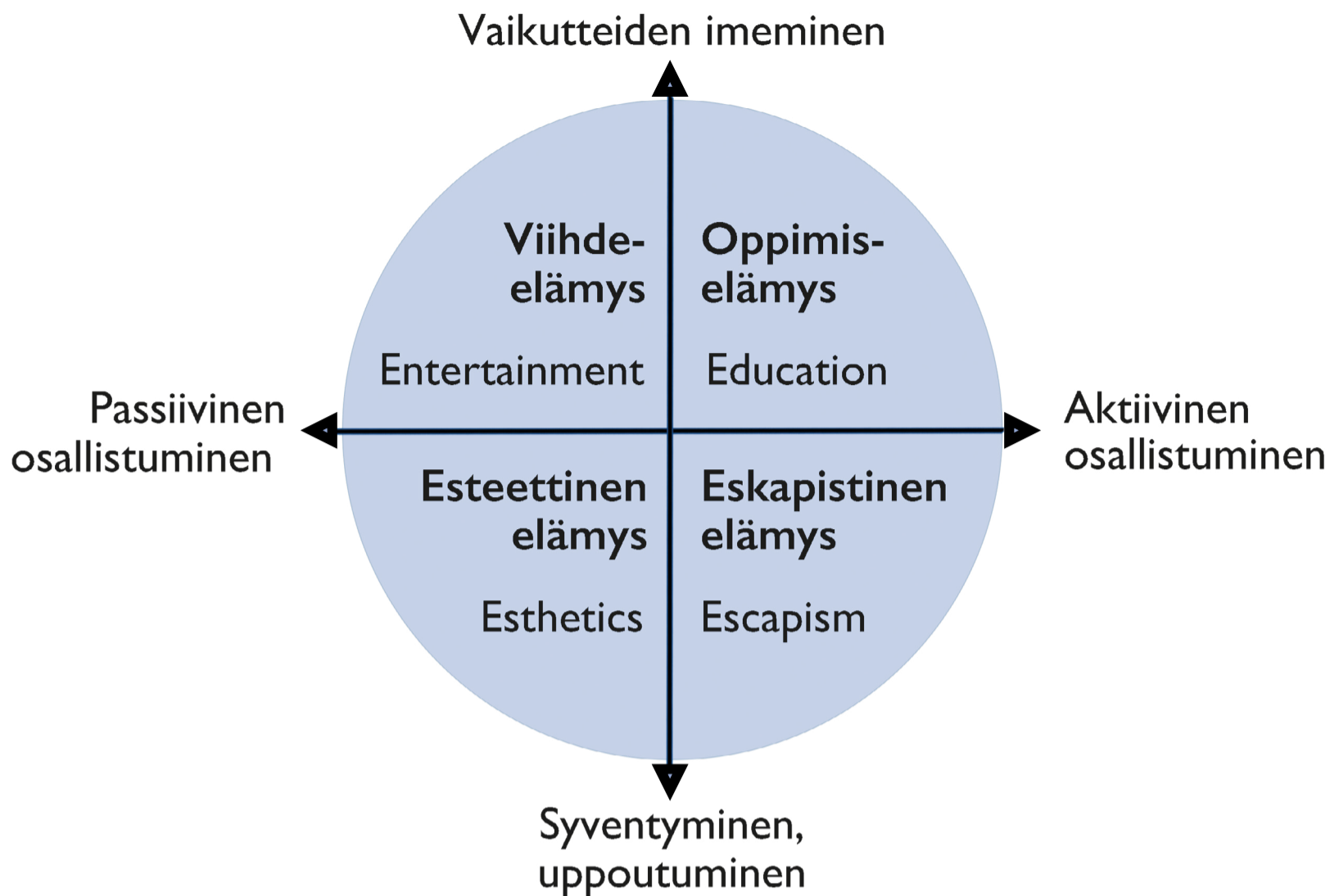
Kuva 1. 4 P

Tuote, hinta, viestintä ja jakelu eli 4P säilyvät yhä tärkeinä, mutta niiden rooli on muuttunut. 1990-luvulla syntyi erityisesti Pohjoismaissa vaikuttanut suhdekoulukunta, jonka ehkä tunnetuimmat edustajat ovat Evert Gummesson ja Christian Grönroos. Massamarkkinoinnin, jota 4P:tä edustaa, valta-asema on muuttunut. Tuotteita ja palveluja ryhdyttiin tarkastelemaan arvon luontina yhdessä yksittäisten asiakkaiden kanssa. Samalla asiakkaan rooli tuotannossa on kasvanut. 4P:tä ovat aina osa markkinointia.



Kuva 2. Tästä tänne

Suhdemarkkinointi merkitsi paradigman muutosta, joka tarkoitti siirtymistä markkinointimix-keskeisyydestä suhde-, verkosto- ja vuorovaikutuskeskeisyyteen, jota 4P tukee. Evert Gummesson: Suhdemarkkinointi 4P:stä 30 R:ään, Kauppakaari 2000.



Kuva 3. Elämystalous 4 E.

Lähde: P. Joseph Pine II & James H. Gilmore: The Experience Economy.

Jostakin syystä tämä kirja vaikutti minuun valtavasti. Pine ja Gilmore kertoivat, että työ on teatteria ja bisnes on näyttämö. Näyttökokeidemme eli synnytysten luonne muuttui entistä luovemmaksi, kun otimme käyttöön elämystalouden. Viihde on passiivista, aistien välityksellä tapahtuvaa (to sense) eli miten saamme ihmiset viihtymään? Oppiminen on aktiivista. Uudella oppimisen markkinapaikalla asiakkaat, työntekijät ja opiskelijat ovat interaktiivisia oppijoita eli mitä ihmiset haluavat oppia (to learn)? Eskapismi (pako arkipäivän todellisuudesta) on aktiivista (esim. kasinot, chatit), ihminen irrottautuu arjesta eli miten irrotamme ihmiset arjesta (to do)? Esteettisyys on passiivista ympäristön ja asioiden kauneutta (to be) eli mitä voimme tehdä parantaaksemme esteettistä kokemusta? Lisäsimme vielä viidennen E:n eli Espirit: Henki, tunne ja kulttuuri omassa yrityksessä.

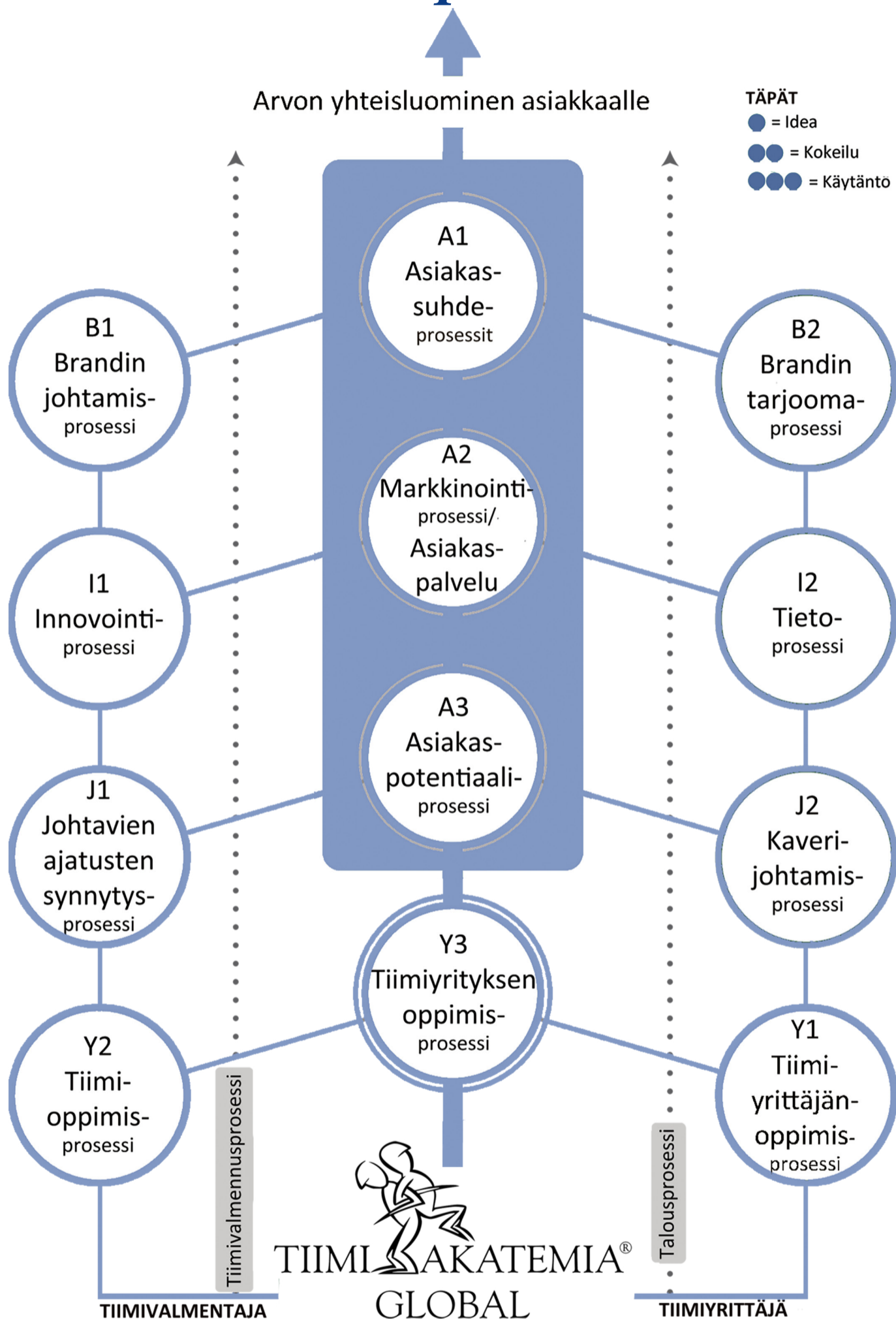
JOHANNEKSEN TAIKAKAAVA

$$4P + 5E + 6Y \geq 15B$$

Kuva 4. Johanneksen taikakaava $4P+5E+6Y$ on yhtä suuri tai suurempi kuin $15B$.

Tänä päivänä on sosiaalinen media tuonut lisää uusia ympäristöjä ja alustoja, jotka tarjoavat yrityksille runsaasti uusia markkinointimahdollisuuksia. Yritykset voivat myös laittaa tavoitteekseen oman median luomisen. Samalla brändin merkitys on lisääntynyt moninkertaisesti. $15 B$ edustaa brändiä.

Liite 2. Rakettimalli ja sen kolme asiakasprosessia



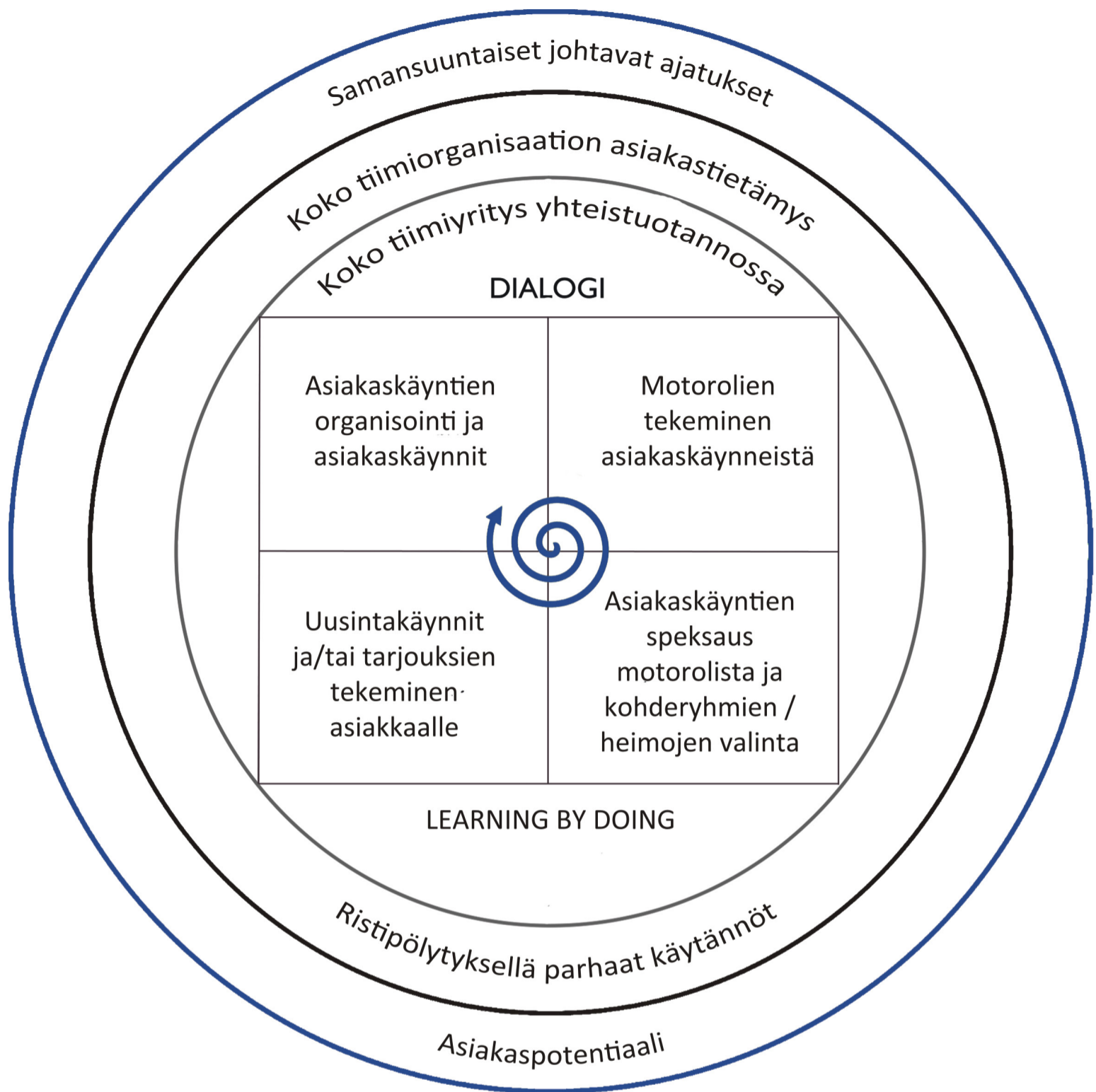
Kuva 5. Rakettimalli

Rakettimalli muodostuu 14 prosessista. Se on start-up -malli, jossa yritys aloittaa kehittymisensä alhaalta ylöspäin. Perustason muodostaa kolme oppimisprosessia: yksilön oppimisprosessi (Y1), tiimioppimisprosessi (Y2) ja yrityksen oppimisprosessi (Y3). Nämä kolme prosessia muodostavat raketin moottorin. Johtavien ajatusten synnytyso prosessi (J1), asiakaspotentiaalipro sessi (A3) ja kaverijohtamisprosessi (J2) muodostavat seuraavan tason. Asiakasympäristöön suuntautuminen monimutkaistaa toimintaa ja vaatii johtamisen kehittämistä.

Asiakassuhteet kehittyvät ja useat asiakkaat haluavat ostaa lisää tuotteita ja palveluja. Siksi on siirryttävä kolmannelle tasolle, jossa ovat innovointipro sessi (I1), markkinointipro sessi (A2) ja tietopro sessi (I2). Neljännelle tasolle yltäminen vaatii noin kaksi vuotta. Vakituiset asiakkaat muodostavat asiakassuhdepro sessin (A1), Tiimiakatemia n brändin, ja ehkä jo omankin, käyttö voidaan hyödyntää brändin johtamispro sessilla (B1) ja oma tarjooma on monipuolistunut (tarjoomapro sessi B2).

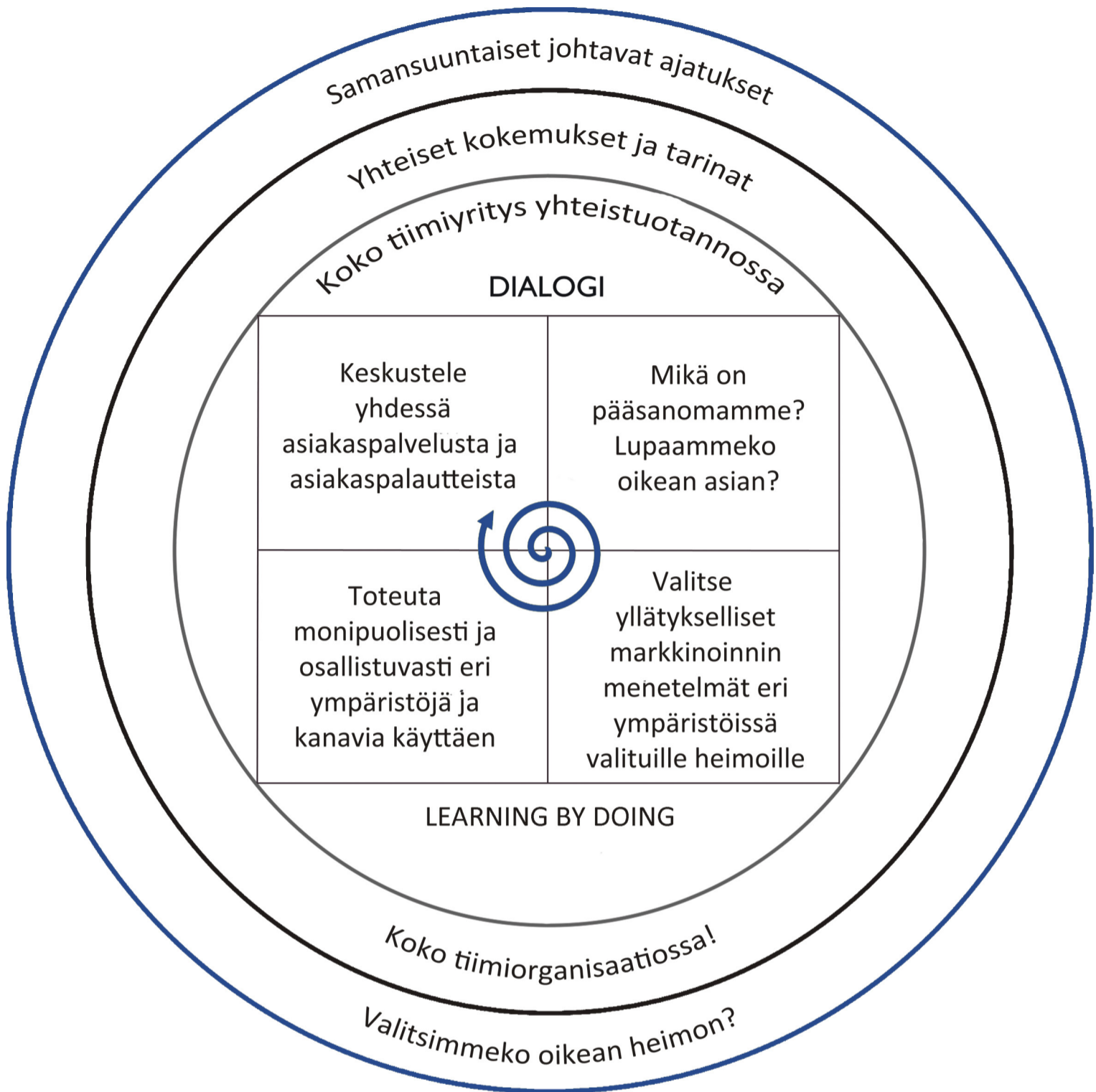
Rakettimalli on kolmiulotteinen, sillä se sisältää tasapainotetun mittariston. Mittaristoon voi asettaa vaihtuvat tavoitteet kuukausi-, neljännesvuosi-, puolivuosi- ja vuositasolla ”täpityksen” avulla. Näin yrityksen kehittymistä voidaan seurata. Yksi täppä merkitsee sitä, että kaikki tiimiyrityksen tiimiyrittäjät ovat ymmärtäneet prosessin idean. Kaksi täppää kertoo käytännön kokeiluista. Kolme täppää tarkoittaa prosessin käytännön hallintaa. Järjestelmä on hyvä päivittää kaksi kertaa vuodessa.





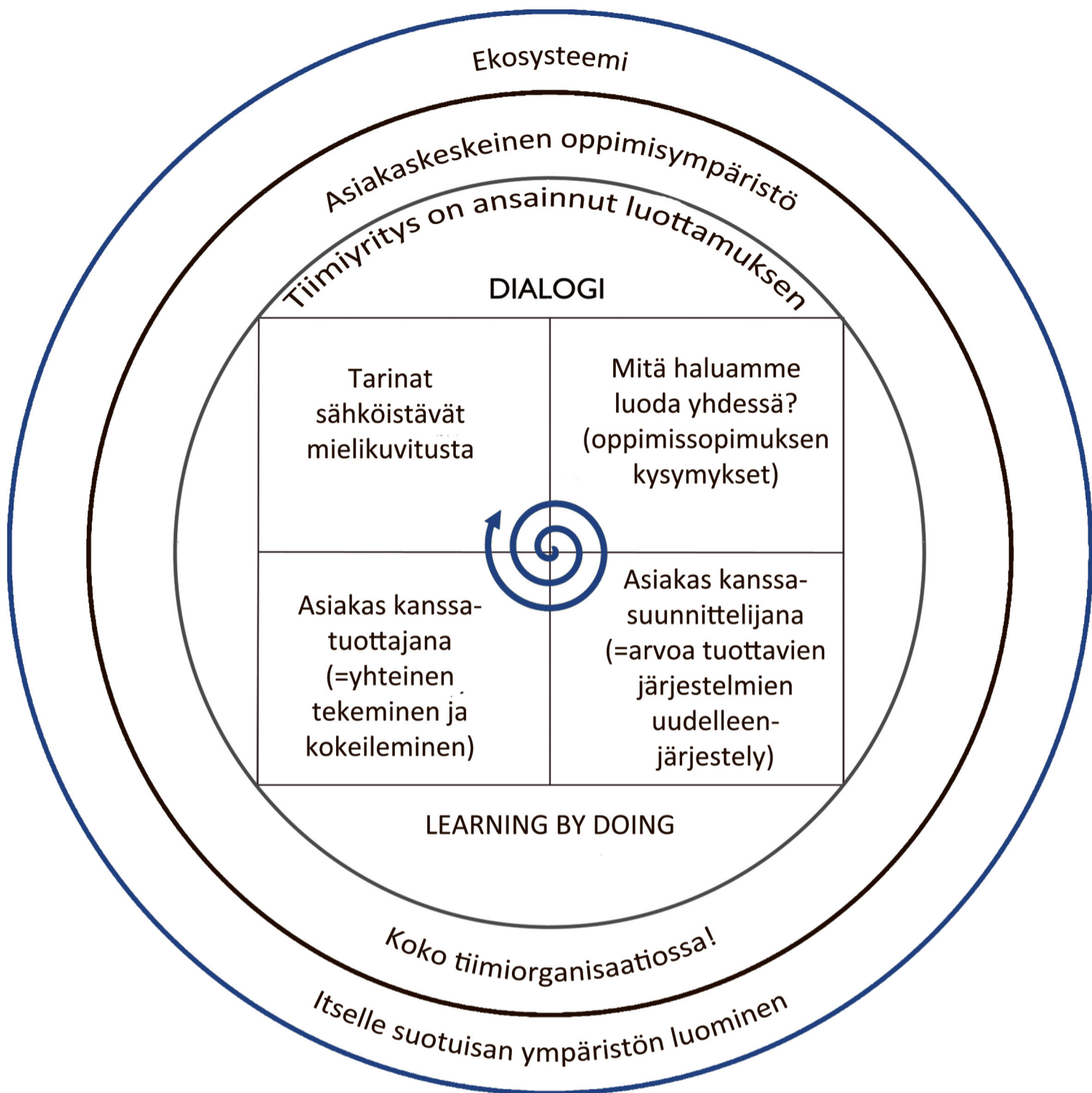
Kuva 6. A3

Tiimiyrityksen on ymmärrettävä, millaisia tarpeita asiakkailla on ja mihin tarpeisiin tiimiyritys pystyy tarjoamaan ratkaisuja. Asiakaskäynnit organisoidaan tiimivalmentajan kanssa heti tiimiyrityksen perustamisesta lähtien. Tehdyt käynnit analysoidaan. Analyysien jälkeen löytyy yrityksen osaamiseen sopivat kohderyhmät. Yrityksen asiakkaiksi sopivat parhaiten samanlaisen arvopohjan omaavat yritykset.



Kuva 7. A2

Tiimiyrityksessä kehitetään jo syntyneitä asiakkuuksia eteenpäin ja rakennetaan erilaisia markkinointi-ideoita tuottamaan enemmän arvoa asiakkaille.



Kuva 8. A1

Tiimiyrittäjät toteuttavat asiakkuusajattelua yhteistuotannossa asiakkaidensa kanssa syventäen näin asiakassuhteitaan. Yhteiset tarinat sähköistävät mielikuvitusta. Asiakkaan kanssa voidaan neuvotella siitä, mitä haluamme yhdessä luoda. Asiakas otetaan kanssasuunnittelijaksi ja -tuottajaksi. Kanta-asiakkuuden ja luottamuksen rakentaminen vie useita vuosia. Siksi Tiimiakatemia-brändin käyttäminen voi johtaa nopeammin hyvää tulokseen.

JOHANNEKSEN TAIKAKAAVA
4P + 5E + 6Y \geq 15B

*Kannen kuva:
Riikka Maria Partanen*

ISBN 978-952-69192-7-0 (osa 1)
ISBN 978-952-69192-8-7 (koko teos)


TIIMI AKATEMIA®
GLOBAL