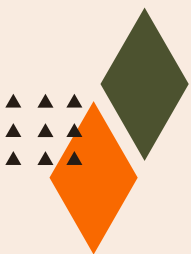


# paradigman muutos

tuotantotaloudesta asiakastalouteen

## BOARDMAN

Jaana Rosendahl  
& Ennennäkemätön asiakasfokus-työryhmä





# Asiakslähtöisyys kannattaa

## **Muutosvoimat. Suurin niistä on asiakas.**

Suuret megatrendit ja niiden vaikutukset muokkaavat yritysten toimintaa ennakoimattomaan suuntaan. Niiden vaikutus ihmisiin, heidän käyttäytymiseensä, arvoihinsa ja yhteiskuntaan saa maailman ympärillämme heilahtamaan. Tällaisessa maailmassa yritysten pelastusrenkas ja ankkuri on **tinkimätön asiakslähtöisyys**. Mitä lähempänä asiakasta arkiset päätökset tehdään, ja mitä paremmin ymmärrämme ihmismielen liikkeitä ja mahdollisuuksia hänen omassa arjessaan, sen varmemmin osaamme luotsata strategiaamme ja yritystämme oikeaan suuntaan.

Analysoimalla megatrendejä ja ottamalla huomioon ihmiset sosiaalisina ja yhteisöllisinä olentoina, sekä yhdistämällä kaiken tämän omaan liiketoimintaamme, voimme ryhtyä hahmottamaan oman liiketoimintamme muutoksia. Asiakkaissa - ihmisissä - integroituvat kaikki megatrendit.

Asiakkaat tunnistavat aidon asiakslähtöisyyden ja palkitsevat siitä. Asiaksohjautuvilla yrityksillä (Forrester Consulting, It Pays To Be An Experience-Led Business) on muun muassa

1,6x parempi branditunnettuus

1,5x korkeampi henkilöstötyytyväisyys

1,9x suurempi keskimääräinen ostos

1,7x parempi asiakaspysyvyys

1,9x suurempi tuotto ja

1,6x suurempi asiakastytyväisyys

**Asiaksläheisyys varmistaa reagointinopeuden koko organisaation laajuisesti.** Mitä lähempänä asiakasta ollaan, sitä nopeammin ja tarkemmin voi ennakoida asiakaskäyttäytymistä ja reagoida markkinatapahtumiin. Kun jokainen yrityksessä aistii asiakkaiden maailmaa ja tulevaisuutta ja jakaa ajatuksiaan muiden kanssa, ketteryyks on aivan uudella tasolla.

Mitä paremmin ymmärrämme megatrendien yhteisvaikutukset asiakaskäyttäytymiseen,

- sitä pikemmin voimme kokeilla uusia palveluita,
- sitä ketterämmin voimme muuttaa omia toimintatapojamme, ja
- sitä tehokkaammin voimme muotoilla yritys rakenteita.


## **Asiakslähtöisyys luo suunnan ja merkityksen työlle.**

"Miten minä autan asiakasta? Mikä on minun työni merkitys itselleni, yhtiölle, yhteiskunnalle? Ymmärrätkö mihin oma työni liittyy? Miten se luo arvoa ja kenelle? Miksi teen sitä, mitä teen?"

Merkityksestä kumpuava motivaatio työhön inspiroi, tehostaa ja kannustaa, ja kääntää vaikeudet ja esteet käsiteltäviksi ongelmiksi ja lopulta käyttökelpoisiksi ratkaisuuksi. Asiakslähtöisyyden vaatima itseohjautuvuus varmistaa, että yritys saa kaiken mahdollisen osaamisen käyttöönsä. Moniulotteisessa ja kompleksisessa maailmassa jokaisen ajatustyöskentely tulee tarpeeseen.



# sisälllys

- 1 Paradigma muuttuu ..... 3
- 2 Asiakas kohteesta lähtökohdaksi ..... 6
- 3 Peruspilari 1: Jokainen on töissä asiakasta varten ..... 10
- 4 Peruspilari 2: Asiakas näkyy ja kuuluu yrityksen sisällä joka päivä ..... 12
- 5 Peruspilari 3: Ihminen johtamisen keskiössä ..... 18
- 6 Kulttuuri syö strategian aamiaiseksi vain, jos sitä ei johdeta systemaattisesti ..... 23
- 7 Hallituksen matka asiakastalouteen ..... 25
- + Rakastu Techiin  ..... 27
- Sanasto ..... 30

"Among all leadership behaviors, the top team's CUSTOMER FOCUS was the number one predictor of company growth."  
- Global study on top management teams by Egon Zehnder & McKinsey (2011)



# Paradigma muuttuu

**Asiakslähtöisyys, asiakaskeskeisyys, asiakasohjautuvuus, asiakasfokus. Synonyymejä pienin vivahde-eroin, jotka voivat tarkoittaa mitä tahansa asiakkaan kuuntelemisesta yksittäistä uutta tuoteominaisuutta kehitettäessä kokonaisvaltaiseen koko organisaation laajuiseen asiakkaan auttamiseen.**

**Yksi puhuu aidasta, toinen aidanseipästä – tai ehkä jopa naulasta, joka aidanseipäseen isketään. Kuten kaikki epäselvä terminologia, tämäkin aiheuttaa organisaatioissa hämmennystä, ihmetystä, ristiriitoja ja lopulta täydellistä epäselvyyttä tavoitteista ja päämääristä.**

## **Asiakslähtöisyyden lyhyt historia**

Asiakslähtöisyydestä, -keskeisyydestä, -ohjautuvuudesta – ja nyt viimeisenä asiakaskokemuksen rakentamisesta – on puhuttu ja kirjoitettu jo kolmekymmentä vuotta.

- Hankenin emeritusprofessori Christian Grönroos kirjoitti teemasta palvelujen markkinointi -käsitteellä 1980-luvulta alkaen.
- Kaj Storbacka tiimeineen kehitti 1990-luvulla oman vetoketjumallinsa asiakkuuksien hoitamiseen, joka on tänäkin päivänä hyvien digitaalisten palvelujen edellytys: asiat täytyy saada sujumaan jouhevasti asiakkaan kannalta läpi käyttäjäkokemuksen. Vetoketju oli suosittu asiakaspolun tai -matkan edeltäjä.
- Vuosituhannen vaihteen molemmin puolin yrityksissä käynnistettiin useita asiakkuusprojekteja, joiden päämääränä oli johdattaa tuotekeskeinen toimintatapa asiakaskeskeiseksi. Ensimmäiset digitaaliset palvelut tulivat tähän saumaan kuin tilauksesta, sillä hyvien digipalvelujen ykkösedellytys oli asiakslähtöinen ajattelu ja toimintatapa.
- Vuosituhannen ensimmäisellä vuosikymmenellä monet aloitetut projektit kuitenkin haudattiin, tai aivan parhaassa tapauksessa vietiin loppuun, mutta uusiin ei ryhdytty. Silloiset digitaaliset palvelut kaatuivat dotcom-huumaan.
- 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen loppupuolella asiakslähtöisyys syntyi uudelleen paperilla. Yhtäkkiä kaikki yritykset olivat strategioissaan asiakslähtöisiä, ja asiakasfokusta korostettiin tärkeimpänä arvona ja toimintatapana. Kokeilujen ja pilottien jälkeen organisaation laajuisiin toiminnallisiin muutoksiin ei kuitenkaan ryhdytty.



## Pilotteja pidemmälle

Kaksikymmentä vuotta on kulunut ilman merkittäviä tekoja asiakaslähtöisyyden rakentamiseksi perinteisissä yrityksissä. Yhdysvaltojen Chief Marketing Officer Council raportoi, että vain 14% markkinoijista tunnistaa asiakaskeskeisyyden yrityksensä tunnusmerkiksi ja vain 11% uskoo, että heidän asiakkaansa ovat samaa mieltä.

### Harvard Business Review 2.11.2018 kirjoittaa:

*“Tavallisin, ja mahdollisesti suurin, este asiakaslähtöisyydelle on asiakaskeskeisen organisaatiokulttuurin puute. Suurin osa yrityskulttuureista on edelleen tuotekeskeisiä tai myyntiorientoituneita ja asiakaskeskeisyyttä pidetään prioriteettina vain joillekin toiminnoille kuten markkinoinnille.*

*Menestyksellinen asiakaskeskeisen strategian ja operatiivisen toiminnan implementointi edellyttävät kulttuuria, joka mahdollistaa ne. Ja johtajia, jotka tietoisesti kehittävät koko henkilöstössä siihen tarpeellista ajattelutapaa ja arvoja.”*

### Asiakaslähtöinen kulttuuri vaatii asiakastalouden ajattelun

Tuotantotaloudellinen ajattelu on vahvasti iskostunut yritysten toimintaan toimialasta riippumatta, ja 1950-luvulta saakka yritysten rakenteet ja järjestelmät ovat lähes huomaamatta rakentuneet sen ympärille. Suurin osa yritystemme henkilöstöstä on tämän tuotantotalouden kasvatteja, ja lähes kaikki johtotehtävissä ja hallituksissa toimivat henkilöt ovat tuotantotalouden aikalaisia. Tämä hidastaa uudistumista, ei niinkään siksi, että uudenlaista toimintatapaa pidettäisiin mahdottomana toteuttaa, vaan siksi koska sitä ei ymmärretä.

**Olemme hiljalleen siirtyneet toiseen, asiakkaan aikakauteen, ns. asiakastalouteen, jossa asiakas nousee ohjaamaan yrityksen prioriteetteja ja jossa asiakaskokemuksesta rakennetaan kestäväää kilpailuetua.**

Asiakastalouden ajattelumalli ja periaatteet vievät monessa kohtaa tilaa tuotantotalouden periaatteilta, ja ovat monilta osin hyvin erilaisia.





Asiakastalous on ajattelumalli, systeemi, jossa yritysten toiminta pohjautuu asiakasohjautuvaan liiketoimintamalliin, ja jossa yritys on strategisesti muotoiltu mahdollistamaan asiakaslähtöinen toiminta koko organisaation laajuudelta toimintatavoista ja prosesseista periaatteisiin ja palkitsemiseen.

## Asiakastalous on paradigman muutos

Tuotantotalous ja asiakastalous ovat erilaisia järjestelmiä, jotka vaativat erilaista ajattelutapaa. **Siirtyminen tuotantotaloudesta asiakastalouteen vaatii ajattelumallin nyrjähdystä, paradigman muutosta.** Se ei synny kirjauksesta strategiaan, eikä se tarkoita sitä, että 'meillä puhutaan paljon asiakkaista' tai sitä, että asiakas on aina oikeassa. Myyntiorientoituneisuuskin on eri asia kuin asiakaslähtöisyys. Edellämainitut voivat olla asiakaslähtöisen toiminnan ominaisuuksia, mutta eivät sen synonyymeja.

**Asiakastalous ja tuotantotalous eivät sulje toisiaan pois, eivätkä ole vastakohtia, vaan ne täydentävät toisiaan.** Kuten lähes aina paradigman muutoksissa, uusi paradigma sisältää vanhan. Oleellista kuitenkin on, että ajattelun suunta muuttuu. Sen sijaan, että miettisimme, miten saamme tuotteestamme markkinoilla vielä paremman kuin kilpailijamme, pohdimmekin sitä, miten voimme auttaa asiakastamme helpottamaan, parantamaan, tehostamaan omaa arkeaan. Kyseessä on pieni, mutta sitäkin vaikuttavampi muutos ajatusmallissa.

**Pilotit saadaan skaalautumaan vain strategisen johtamisen avulla.** Uuden kulttuurin luominen on strateginen operaatio, joka vaatii uuden ajattelutavan. Ajattelumallia, jossa kulttuuriin luodaan tinkimätön asiakasfokus, ja joka tuottaa ennennäkemättömän asiakaskokemuksen jokaisessa arkisessa kohtaamisessa asiakkaan kanssa, kutsutaan asiakastaloudeksi. **Ylimmän johdon tehtävä on omaksua strateginen asiakaslähtöisyys mahdollistamaan ja edistämään asiakaslähtöistä toimintaa** sekä poistamaan esteitä asiakkaan ketterän auttamisen tieltä.

# Asiakas kohteesta lähtökohdaksi



Tuotantotalouden yritykset on rakennettu tuotteille, tuotannolle, jakelulle ja tehokkuudelle, ja asiakas on niissä toiminnan kohde. Kohde, jolle sisältä ulospäin suunnitellaan, tuotetaan, markkinoidaan ja myydään tuotteita ja palveluja lineaarisissa prosesseissa. Tuotantotalouden yrityksille on tyypillistä ajatella asiakaslähtöisyyden kuuluvan toimintatapana vain joillekin yksilöille, toiminnoille tai projekteille. Tuotantotalouden toimintamalli on siiloutunut.

Asiakastalouden yrityksessä asiakas on toiminnan lähtökohhta ja jatkuva vuorovaikutuskumppani. Asiakaslähtöisyys syntyy siitä, että jokainen yrityksessä ymmärtää roolinsa asiakkaan auttamisessa ja pyrkii kaikessa edistämään asiakkaan arvoa. Asiakasohjautuvuus syntyy siitä, että asiakas on läsnä yhtiön kaikessa toiminnassa ja päätöksenteossa. **Asiakastalouden yritys ottaa toimintansa lähtökohdaksi horisontaalisen asiakkaan matkan ja sopeuttaa toimintonsa palvelemaan sitä.**

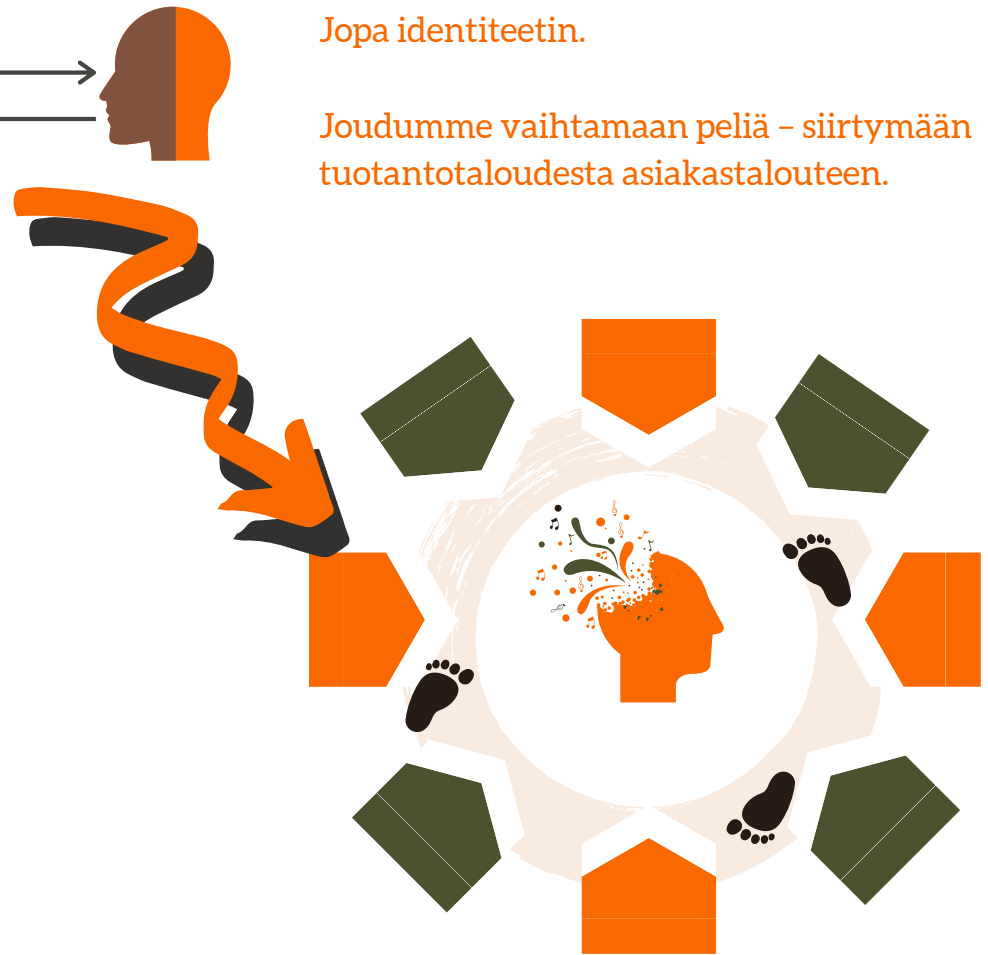
**Kohteesta lähtökohdaksi.** Tämä ydinero mullistaa yrityksen.

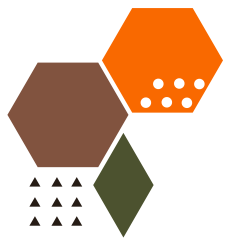
Asiakas toiminnan lähtökohtana muuttaa yrityksessä kaiken.

Kaiken mihin on totuttu uskomaan, kaiken, mitä on totuttu arvostamaan.

Jopa identiteetin.

Joudumme vaihtamaan peliä - siirtymään tuotantotaloudesta asiakastalouteen.





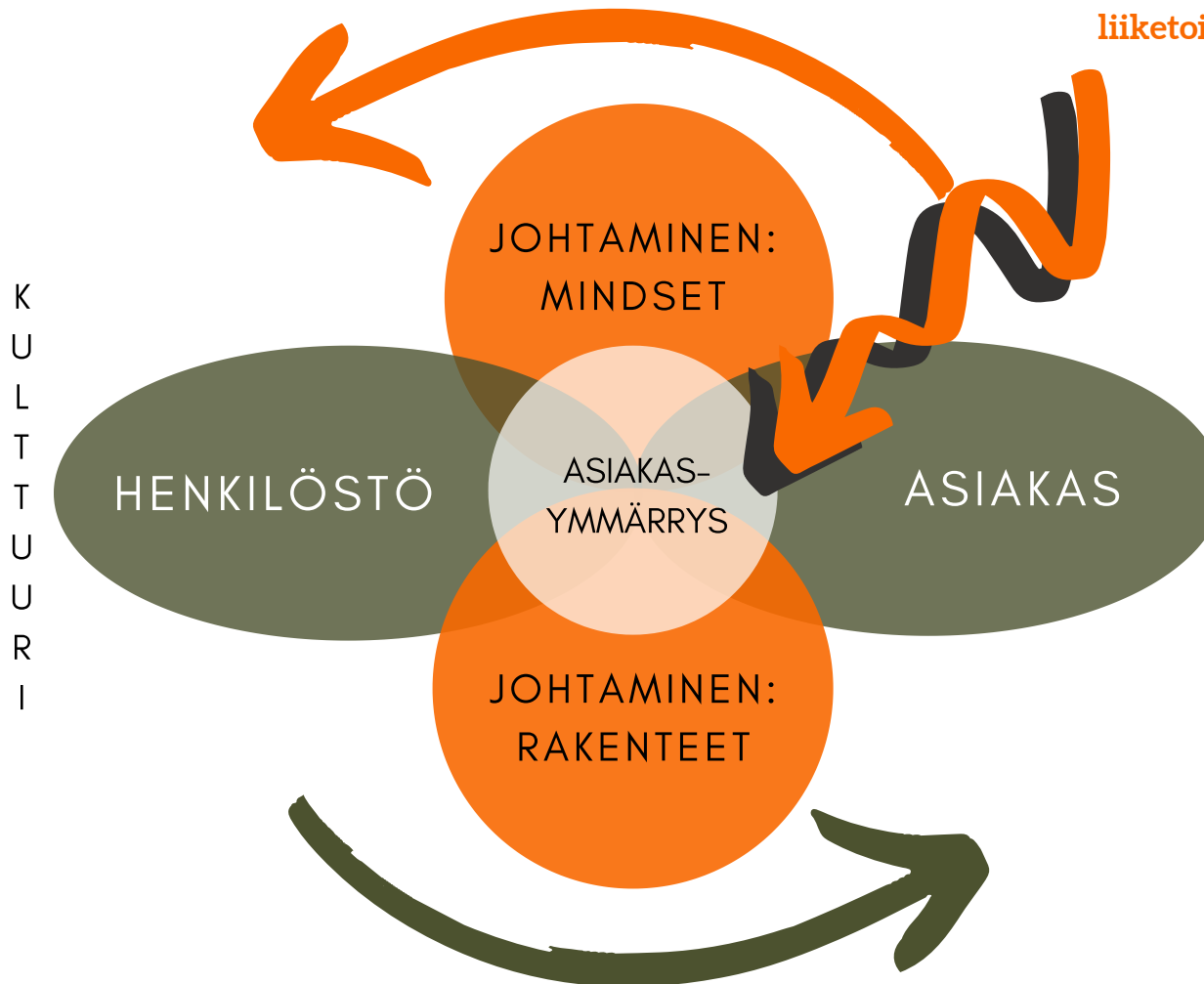
# Asiakastalouden viitekehys

**Johtamisen mindset ja sitä tukevat rakenteet.** Johtamisen kannalta oleellista on, että koko ylin johto on omaksunut asiakastalouden ajattelumallin, mindsetin, ja ymmärtää, miten se eroaa tuotantotalouden ajattelumallista. Ajattelumallin lisäksi johdon tärkeä tehtävä kulttuurin rakentamisessa on muuttaa yrityksen ydinrakenteet tukemaan henkilöstön asiakaslähtöistä toimintaa. Rakenteiden muokkaus ei onnistu ilman syvää ymmärrystä asiakastaloudesta.

Asiakastaloudessa asiakas tuodaan keskelle yrityksen arkea **asiakasymmärryksen avulla, joka on kaikille avoin toiminto ja prosessi. Se luo yhteisen jaetun alustan koko liiketoiminnalle - sekä strategisesti että operatiivisesti. Asiakasymmärrys ja siitä johdettu asiakaslupaus on liiketoimintamallin ja strategian ydin.**

## Henkilöstö - ihmiset - on johtamisen ydin.

Asiakastalouden yrityksen johtamisen tavoitteena on luoda organisaatiokulttuuri, jossa jokainen haluaa auttaa asiakasta omalla osaamisellaan, omalla asiakaslupauksellaan osana tiimiä ja kantaa siitä vastuunsa. Tämä mahdollistaa asiakkaan tinkimättömän auttamisen hänen matkallaan.



## Asiakas on liiketoiminnan ydin.

Asiakastalouden yrityksen liiketoiminnan tavoitteena on tuottaa asiakkaalle mission ja arvojen pohjalta asiakaslupauksen mukainen asiakaskokemus jokaisessa asiakaskohtauksessa. Tämä syntyy koko henkilöstön tinkimättömän asiakaslähtöisen toiminnan tuloksena, mikä kumuloituu halutuksi brandiksi ihmisten mielissä ja kasvattaa yrityksen ja omistajan arvoa.





## Asiakastalous tekee saman koko yritykselle kuin minkä lean teki tuotannolle

*Fokus asiakkaisiin, päätäntävalta työntekijöille, hukka pois, jatkuva ongelmanratkaisu, jatkuva kehitys, saumaton virta. Kuulostaako tutulta? Asiakastalous eli asiakaslähtöinen ajattelutapa on hyvin samantapainen kuin lean-ajattelu autotuotannossa:*

- Kun fokus on asiakkaissa, jokainen työntekijä voi suunnata oman osaamisensa itseohjautuvissa moniosajatiimeissä asiakkaan auttamiseen.
- Hukka pois tarkoittaa, että fokusoidaan siihen, mikä on asiakkaille tärkeää nyt ja tulevaisuudessa, ja jätetään toisarvoisiksi asiakkaalle epärelevantit asiat.
- Asiakkaan ongelmat ratkaistaan tässä ja nyt, eikä niitä siirretä toisille toiminnoille tai hierarkisesti ylöspäin organisaatiossa.
- Isommat kehityskohteet listataan ja priorisoidaan asiakasarvon perusteella, ja niitä ratkaistaan säännöllisesti intensiivisissä työpajoissa.
- Saumaton virta kohdistuu asiakkaan prosessiin: miten asiakkaan matkasta saadaan soljuva, ymmärrettävä ja asiakkaan arkea relevantisti hyväilevä ilman turhaa poukkoilua?

## Asiakaslähtöinen toiminta rikkoo perinteiset rakenteet, ja asiakkaan auttamiseen tarvitaan eri toimintojen osaamisia. Tämä on havaittu erilaisissa asiakkuusprojekteissa: digipalvelua tehdessä perustetaan projektiryhmä, jossa erilaiset osaamiset kohtaavat ja jossa antaudutaan uudelle toimintatavalle. Projektin valmistuttua siirrytään luontevasti takaisin perinteisiin siiloihin.

Uuden palvelun ylläpitäjät ovat tällöin vaikeuksissa: asiakkaat tarvitsevat edelleen moniosajatiimejä, eikä digipalvelua voikaan pitää yllä vanhan organisaation pelisäännöllä. Uusi toimintamalli ei skaalaudu vanhojen rakenteiden ja ajattelumallien ympäröimänä, vaan aiheuttaa kitkaa ja jännitteitä ihmisten välille.

Asiakkaan roolin muutos kohteesta lähtökohdaksi on liiketoiminnassa näennäisesti pieni, mutta sen vaikutukset ovat poikkeuksellisen isoja: **siilojen rikkoutuessa vanhat valtarakenteet, sankaritarinat ja nokkimisjärjestykset murenevat. Tämän takia koko hallintaketjun - omistajien, hallituksen ja johdon - tulee olla muutosta johtamassa.**

Asiakkaan roolin muutos kohteesta lähtökohdaksi on liiketoiminnassa näennäisesti pieni, mutta sen vaikutukset ovat poikkeuksellisen isoja: **siilojen rikkoutuessa vanhat valtarakenteet, sankaritarinat ja nokkimisjärjestykset murenevat. Tämän takia koko hallintaketjun - omistajien, hallituksen ja johdon - tulee olla muutosta johtamassa.**



# Hallitukset epätietoisia roolistaan asiakaskokemuksen johtamisessa

Tarja Ilvonen on tutkinut kolmannen kerran suomalaista hallitustyöskentelyä asiakasajattelun näkökulmasta (Customer Advocates on Board/InHunt 2019). Tuoreimmat tutkimustulokset on nyt julkaistu.

Tutkimus osoittaa, että asiakaslähtöisyyttä, asiakaskokemusta ja asiakkuuksia käsitellään hallituksissa edelleen ilman yhteistä agendaa, tavoitteita, tarkoitusta ja viitekehystä. Asiakkuudet ovat strategiasta irrallisia pirstaleisia teemoja hallituksen agendalla. Ja kun neljä viidestä hallituksen jäsenestä myöntää olevansa epätietoinen siitä, miten strategia ja asiakkuudet liittyvät toisiinsa, on selvää, että strateginen asiakaskokemuksen johtaminen vaatii vielä huomasti kehittämistä hallituksissa.

Mielenkiintoista on, että peräti 63% vastaajista kertoi, että hallituksessa ei oltu määritelty tavoitetasoa (KPI) asiakaskokemukselle. Kolmannes oli niin tehnyt, ja 4 % ei tiennyt oliko vaiko ei, mikä kertonee asian tai siihen liittyvän terminologian outoudesta.

Osuus vastaajista 2019

Strategian kytkös asiakasymmärrykseen?

En tiedä & jokseenkin samaa tai eri mieltä \*

Hallitus on määritellyt tavoitetason (KPI) asiakaskokemukselle **4%**

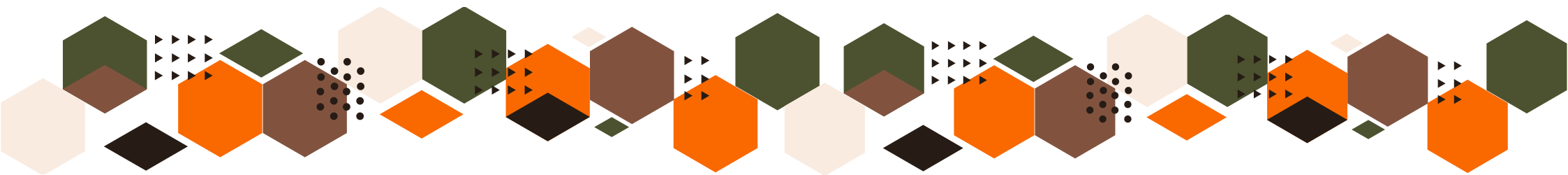
Hallituksessa on muodostettu yhteinen käsitys tavoitellusta asiakaskokemuksesta **79%**

Hallituksen kokouksiin tuotetaan riittävästi tilannekatsauksia asiakaskokemuksen kehityksestä **79%**

Hallitus arvioi jatkuvasti strategiaa asiakaskokemuksen näkökulmasta **82%**

Tehtyjen strategisten päätösten vaikutusta asiakaskokemukseen seurataan riittävästi **84%**

\*) Asteikolla "Kyllä - ei - en tiedä" tai 1-5: "täysin eri mieltä - jokseenkin eri mieltä - ei samaa eikä eri mieltä - jokseenkin samaa mieltä - täysin samaa mieltä"





# Peruspilari 1: Jokainen on töissä asiakasta varten

Väittely aiheesta, kumpi on tärkeämpi, henkilöstö vai asiakkaat, on jo perusasetelmaltaan väärä. Ilman asiakkaita ei ole liiketoimintaa, vaan pelkkää puuhastelua, eikä ilman henkilöstöä ole asiakkaita, vaan pelkkä liikeidea paperilla.

Asiakastalouden organisaatiossa jokaisen rooli on määritelty asiakkaan kautta: Mitä arvoa minä tuotan asiakkaille? Mikä on minun roolini asiakkaan matkalla? Mikä on minun asiakaslupaukseni?

Asiakkaan auttaminen luo merkityksen työlle ja vaikuttaa positiivisesti yhteiskuntaan.



**Henkilöstö on johtamisen ydin.** Henkilöstö ratkaisee asiakkaan ongelmat, ja tolkuttaa vaikeatkin asiat asiakkaalle ymmärrettäviksi. Henkilöstön osaaminen ratkaisee, miten hyvin asiakasymmärrys tulee otettua huomioon palveluita suunniteltaessa, toimitettaessa, käytettäessä, niistä luovuttaessa ja niitä uusittaessa.

Henkilöstö tuo asiakkaan yritykseen.

**Asiakastaloudessa asiakkaat ovat liiketoiminnan ydin.** He maksavat palkat, ja heidän varassaan on liiketoiminnan onnistuminen tai epäonnistuminen. He määrittävät tuotteiden ja palveluiden arvon. Asiakkaat ovat myös vaikuttajia: heillä on monta roolia poliitikosta ja aktivistista osakkeenomistajiin ja somevaikuttajiin. Vain asiakkaat voivat kertoa, onko yrityksen asiakaslupaus lunastettu toivotusti. He määrittävät brandin eli yrityksen arvon.

**Henkilöstö ja asiakkaat ovat molemmat ihmisiä.**

**Arvoineen, motiiveineen, mieltymyksineen, käyttäytymisineen, tunteineen.**

**Ihmisten ymmärtämisestä tulee yrityksen ydinosaa.**

**Asiakaslähtöisessä yrityksessä jokaisen työntekijän työ on määritetty asiakkaan kautta: Miten minä autan asiakasta? Miten minun osaamiseni luo arvoa asiakkaalle ja yritykselle? Mikä on minun asiakaslupaukseni osana koko yrityksen asiakaslupausta?**

Esim. *'Tehtäväni on tarkastaa sopimukset'* voidaan määritellä asiakkaan kautta seuraavanlaisesti: *'Autan asiakasta pitämällä huolen siitä, että hänen sopimuksensa ovat kunnossa, jottei hänelle aiheudu ongelmia tai huolta väärin täytetyistä papereista myöhemmin.'*

Tutkimukset osoittavat (ks. esimerkiksi infograafi *'10 statistics about employee experience and customer experience'* / [www.blakemichellemorgan.com](http://www.blakemichellemorgan.com)) selkeän korrelaation asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen välillä, ja molemmat vaikuttavat toisiinsa samansuuntaisesti. Yritysten kannattaisikin tarjota henkilöstölleen mahdollisuus merkitykselliseen työhön asiakkaita auttamalla, ja kytkeä yrityksen missio ja arvot palvelemaan asiakasta. Näin henkilöstö voi hyvin, asiakkaat ovat tyytyväisiä ja yritykselle omistaudutaan. Ihmiset etsivät työstään merkitystä, arvoja ja vaikuttavuutta, ja asiakkaan auttaminen on merkityksellisen työn suuri tekijä.

### Esimerkkejä

**Adobe** sitoo palkitsemisen asiakaskokemukseen. Työntekijät saavat koulutuksen asiakasmittareihin ja siihen, kuinka jokaisen rooli vaikuttaa kokonaisasiakaskokemukseen. He myös kannustavat työntekijöitä toimimaan asiakkaiden tarpeiden puolestapuhujina ja toimimaan heti ongelmia havaitessaan.


**Zappoksella** asiakaspalvelukeskus on asiakasuskollisuustiimi, ja "jokaisella työntekijällä on roolinsa Asiakas Ensin - kulttuurissa".

**Jet Bluella** työntekijät on valtuutettu ratkaisemaan asiakkaan ongelmat niiden lähteellä. Näin työntekijät pitävät asiakkaiden ongelmia ominaan, mikä edistää yhteistyötä tiimien välillä ja ulottaa yhteistyön myös asiakkaaseen.

**"To do something, however small, to make others happier and better, is the highest ambition, the most elevating hope, which can inspire a human being"**

- John Lubbock, banker, politician, philanthropist, scientist & polymath (1834-1913)





## Peruspilari 2: Asiakas näkyy ja kuuluu yrityksen sisällä joka päivä

Asiakastalouden yrityksessä liiketoiminnan keskiössä on asiakasymmärrys, yrityksen ydintoiminto, johon jokaisella on pääsy jakamaan tietoa ja oivalluksia. Asiakasymmärryksen tavoitteena on tuoda asiakas tunteineen ja ratioineen yrityksen sisään ohjaamaan toimintaa.

### **Asiakasymmärrys kattaa ainakin**

- lyhyen ja pitkän aikavälin, strategisen ja operatiivisen tiedon ja ymmärryksen,
- toiminnot datan keruusta ja analysoinnista insight-toimintaan,
- strategisten asiakasryhmien määrittämisen ja niihin kiinnitetyn mittariston sekä
- ymmärryksen toimintaympäristön ja megatrendien vaikutuksesta asiakkaisiin ja liiketoimintaan.

**Asiakasymmärrys kiteytyy asiakaslupaukseen** ja saa asiakkaan näkymään ja kuulumaan yrityksen teoissa joka päivä.

Asiakastalous on järjestelmä, jossa toiminnan lähtökohta ja fokus on asiakkaissa:

Asiakkaan ekosysteemissä, asiakkaan matkassa, asiakkaan käyttäytymisessä sekä asiakkaan iloissa, huolissa ja muuttuvissa tarpeissa. Tästä ymmärryksestä luodussa asiakaslupauksessa, sekä asiakkaaseen ja yhteiskuntaan vaikuttavissa markkinatekijöissä ja arvoissa.

Toiminta ohjautuu ulkoa sisään ja hengittää jatkuvasti ulkoista ilmaa muuntautuen markkinaa sujuvasti hengittäen.

Työn muotoilu asiakkaan kautta on iso askel asiakastaloudelliseen ajatteluun, mutta se ei yksinään johda asiakaslähtöisyyteen. Lisäksi tarvitaan mahdollistavaa yritysmuotoilua: uusia mekanismeja, jotka mahdollistavat asiakkaan auttamisen arjessa.

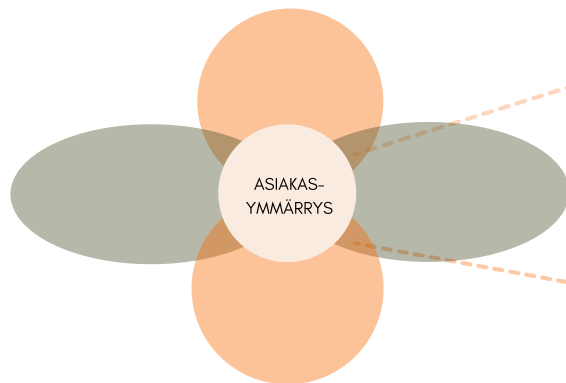
Asiakaslähtöisyys tarkoittaa, että yritys kykenee ymmärtämään ja ennakoimaan esim. markkina- ja teknologiamuutosten vaikutuksia ihmisten arjessa: minkälaisiin palveluihin olisi oltava valmiuksia seuraavana vuonna? Entä miten asiakkaan arkea autetaan kahden, viiden tai kymmenen vuoden tähtäimellä?

Asiakasymmärrys kiteytyy koko yrityksen asiakaslupaukseksi, joka pilkkoutuu asiakasmatkan eri vaiheisiin ja jokaisen omaan rooliin. Siitä muodostuu yhteinen suunta ja jaettu agenda koko henkilöstölle omistajista kesäharjoittelijoihin.

Jokainen voi omissa roolissaan ottaa osaa keskusteluun ja olla mukana päätöksenteossa yhteisen pöydän äärellä. Henkilöstö toteuttaa omaa ja yhteistä asiakaslupautaan ja elää brandiä.

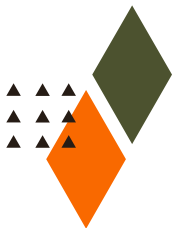
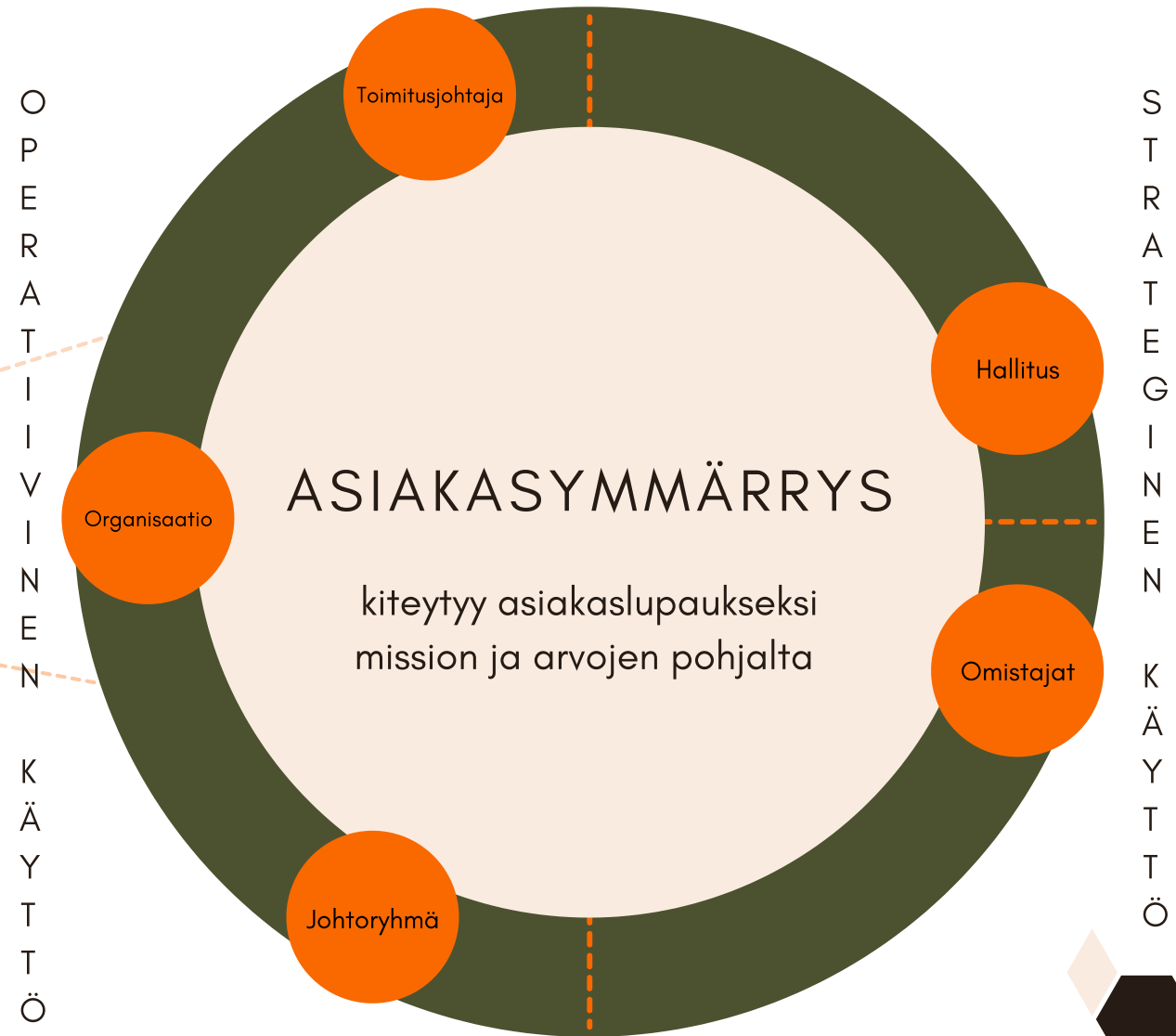
Kun jokaisen rooli kiinnitetään asiakkaan matkaan, jokainen tietää, mitä heiltä odotetaan ja miten kukin auttaa asiakasta.

Myös johdon rooli voidaan määritellä: Mikä on omistajan rooli? Entä hallituksen? TJ:n? Mikä on heidän asiakaslupauksensa?



AIKAJÄNNE

0 vuotta      5-10 vuotta



# Asiakastalouden rakenteet apuna muutoksessa

**Jotta asiakasymmärrys konkretisoituu koko organisaation kattaviksi yhdensuuntaisiksi teoiksi, jotka nivovat henkilöstön ja asiakkaan yhteen, johtamisen avuksi tarvitaan uusia rakenteita.**

## **A. BRANDI = KOKONAISASIAKASKOKEMUS**


Asiakaslupauksen toteuttaminen kaikissa asiakaskohtaamisissa luo brandin, eli holistisen asiakaskokemuksen. Brandi pohjautuu vahvaan asiakasymmärykseen, yrityksen omaan liiketoiminnan tarkoitukseen ja arvoihin, ja tuo tunteen asiakaskohtaamisiin.

On tärkeää pohtia, minkälaisen kokonaisasiakaskokemuksen ja yhteyden asiakkaisiinsa haluaa luoda, ja määrittää se arjen tekeminen, jossa yritys asiakasta auttaa. Minkälaiseen brandiin asiakaslupaus johtaa, ja minkälaista ajatusjohtajuutta se vaatii?

Brandi syntyy teoista arjessa. Teot syntyvät asiakaslupauksen toteuttamisesta.

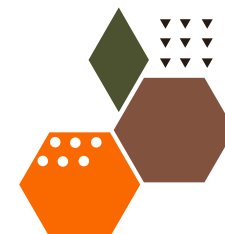
Jatkuva vuoropuhelu eri sidosryhmien välillä sisäisesti ja ulkoisesti pitää yrityksen hereillä ja ruokkii asiakasymmärrystä. Suunnasta ja tarkoituksesta viestiminen on välttämätöntä, jotta jokainen pystyy antamaan oman panoksensa. Oleellista on, että viestintä asiakkaille on johdonmukaista ja ymmärrettävää kohtaamisesta toiseen nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. Vain näin tarina pysyy ehyenä. Tämä tarkoittaa myös vahvaa sisäistä viestintää ja tiimien välistä yhteistyötä, jotta henkilöstö osaa koko ajan sopeutua asiakkaan matkaan. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän tulee kertoa samaa tarinaa, ja täydentää toisiaan. Yhtiön sisällä sisäinen ja ulkoinen viestintä integroituu.

Asiakastaloudessa halutun  
brandin rakentamista ei jätetä  
sattuman varaan.



*Kaikki  
asiakaskokemukset  
matkalla kumuloituvat  
brandiksi, yrityksen  
arvoksi.*

*Tulevaisuuden  
ydinasiakkaille  
määritelty brandi =  
Yrityksen visio*









### C. ASIAKKUUSRAPORTOINTIMITTARIT - AINA JOHDON AGENDALLA

Asiakasymmärrys täytyy tehdä näkyväksi luvuilla ja mittareilla. Asiakkaat tuovat rahat ja aiheuttavat kulut, ja koska toiminta pyörii asiakkaan ympärillä, myös raportoinnin tulisi kuvata sitä. Tuotelaskennan ja kirjanpidon rinnalle on nostettava myös asiakaslaskenta.

*Esimerkiksi asiakassegmenttipohjainen P&L, asiakaskannattavuus, kilpailuedut, brandi, suosittelu, CX, EX, pysyvyys, asiakkaan elinkaaren arvo ja pituus, asiakasinvestoinnit, asiakaskokemuksen ROI jne.*

**Pelkkä vuotuinen asiakastyytyväisyys tai NPS eivät riitä,** vaan tarvitaan mittaristoa, joka auttaa katsomaan eteenpäin.

Strategiset asiakassegmentit on määriteltävä, koska eri asiakasryhmillä on erilainen rooli. Koska asiakkaassa integroituvat kaikki yrityksen tuotteet ja palvelut, segmentittäinen asiakkuusraportointi avaa myös tuotteiden väliset suhteet ja ristiinvaikutukset. Esimerkiksi sen, miten uuden tuotteen hankinta lisää muiden tuotteiden hankintaa. Tai sen, mikä kanavakombinaatio ennustaa parasta elinkaariarvoa. Tai sen, miten tulevaisuuden asiakkaat ottavat palveluja käyttöön, vai ottavatko?

Asiakastaloudessa liiketoiminnan taloudelliset laskelmat ja raportit tuodaan näkyville asiakkaiden kautta, jotta talous ja asiakkuus – eli liiketoiminnan rahojen lähde – saadaan yhdistymään. Follow the money.

Asiakkuusraportoinnin avulla voi arvioida, onko yritys matkalla halutun brandin suuntaan ja sitä, onko asiakasymmärrystä analysoitu oikein.

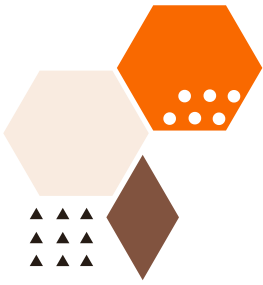
Asiakkuusraportointi tuo asiakkaan lähemmäksi yritystä, "Follow the Money".

Päätöksenteossa kysymykset kuten

- Mitä arvoa päätös synnyttää asiakkaille?
- Miten asiakas hyötyy investoinnista?
- Keihin asiakkaisiin investoidaan?

tuovat asiakkaan päätöksenteon ytimeen.





Asiakasymmärryksen pohjalta määritetyt

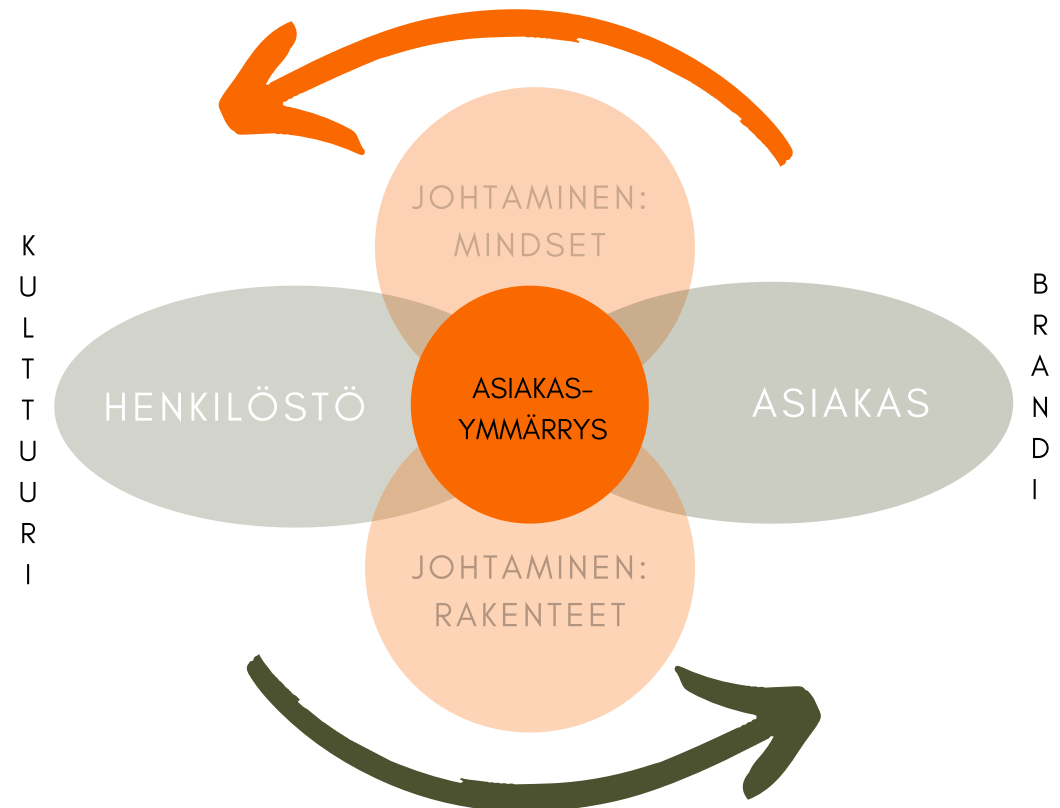
- **brandi ja asiakaslupaus,**
- **asiakkaan matka ja**
- **asiakkuusraportointi**

ovat keskeisiä yritys rakenteita ja strategisia johtamisen työkaluja asiakaslähtöisyyden toiminnallistamiseen. Ne mahdollistavat asiakkaan auttamisen koko organisaation laajuudelta. Työn kiinnittäminen asiakassuhteeseen muuttaa ajattelumallia ja juurruttaa uudet toimintatavat.

Asiakastalouden vaatimia, asiakaslähtöisiä toimintatapoja ja työkaluja on mahdotonta ottaa käyttöön ilman ylimmän johdon aktiivista vaatimusta ja myötävaikutusta. Ne muuttavat yrityskulttuuria, toimintatapoja ja valtarakenteita niin paljon, että uudistuminen tarvitsee kestävän pohjan tapahtuakseen. Uudistuminen tapahtuu liiketoimintamallitasolla, eli strategian ytimessä.

Tämä muuttaa yrityksen toimintalogiikkaa ja toiminnan syy-seuraussuhteita merkittävästi. Asiakaslähtöisyysmuutoksen täytyy siis pilottien jälkeen alkaa strategisesta johdosta. Heidän täytyy löytää tiensä asiakastalouteen.

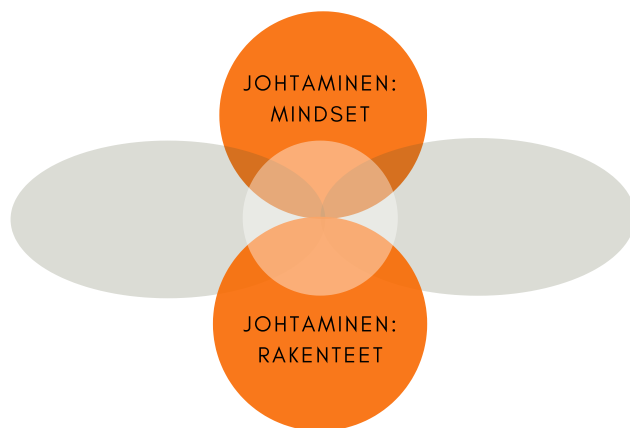
Liiketoimintamalli on oleellinen osa strategiaa: se on kuvaus siitä toimintalogiikasta ja niistä syy-seuraussuhteista, joilla organisaatio synnyttää ja vapauttaa arvoa asiakkailleen ja millä ansaintalogiikalla se tuottaa arvoa omistajilleen.





## Peruspilari 3: Ihminen johtamisen keskiössä

Tuomas Auvinen – Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun dekaani – on väitellyt luovien ihmisten johtamisesta. Hän kertoo, että johtaminen on oleellisesti erilaista, kun työntekijät lähetetään lavalle esiintymään ja on vain luotettava siihen, että he tekevät parhaansa. Kesken esityksen ei voi mennä ketään käskyttämään.



Organisaatorakenteelle on nopeiden muutosten maailmassa oleellista, että operatiivinen päätöksenteko siirtyy mahdollisimman lähelle tekijöitä. Johdon ydintehtäväksi muodostuu:

- Yritysmuotoilu. Yrityksen rakentaminen ja jatkuva muuntaminen tukemaan omistajatahtoa, haluttua näkemystä ja visiota yhtiön mission ja arvojen pohjalta.
- Ihmisten johtaminen. Palveleva, esteitä poistava ja edellytyksiä luova toimintatapa, jossa yksilöiltä odotetaan itseohjautuvuutta ja yli toimintorajojen tapahtuvaa yhteistyötä.

Tästä myös asiakastalouden johtamisessa on kyse. **We are all on stage!** Asiakkaan näkökulmasta asiakkuusmatka on esitys, jossa jokaisen kohtaamisen tulee sopia yhteen. Samaa tarinaa on kerrottava soljuvasti, eikä eksyttää asiakasta kesken matkan yrityksen sisäisiin prosesseihin. Sehän olisi kuin teatteriyleisön viemistä välillä backstagelle seuraamaan taustakaaosta. Näin yritykset kuitenkin tänä päivänä toimivat. Eri yksiköt hoitavat jokainen omaa juttuaan, ja asiakas jätetään itseksensä ihmettelemään, miten eri näytökset, vuorosanat, puvustus, lavastus ja musiikki integroidaan yhteen.

**Asiakaslähtöisen yrityksen johtamisen pääpaino siirtyy perinteisestä kontrollista ihmislähtöiseksi suunnannäyttäjäksi. Jotta asiakasfokus saadaan yrityksessä syntymään, juurtumaan ja kehittymään, täytyy johdon luoda ajatusmallin ja rakenteiden mukainen johtamisjärjestelmä, joka tukee asiakaslähtöistä strategiaa ja toimintaa.**

Asiakaslähtöisessä organisaatiossa vuorovaikutteinen strategiaa edistävä viestintä on jatkuvaa. Sekä asiakkaat, henkilöstö että muut sidosryhmät tarvitsevat kokonaiskuvan hahmottavaa vuorovaikutusta.

Sisäisen ja ulkoisen viestinnän raja hämärtyy, ja läpinäkyvyys lisääntyy, kun viestitään ihmiseltä ihmiselle.

### Johtamisen mindsetin - ajattelumallin - muutos uudistaa yrityksen.

Johtamisen tehtävä ei ole kontrolloida ja valvoa vaan vapauttaa. Ihmiset vapautetaan käyttämään osaamistaan asiakkaan auttamiseen parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen suunnan, tarkoituksen ja strategian pohjalta.

#### Vapauttaminen

**Valtuuttaa:** ihmisillä on oikeus toimia oman roolinsa puitteissa.

**Vastuuttaa:** ihmisillä on vastuu toimia oman roolinsa puitteissa ja myös nähdessään toisessa roolissa tarpeen

**Velvoittaa:** ihmisillä on velvollisuus auttaa asiakasta ja toisiaan.

Ajattelumallin muutos vaikuttaa johtamiseen perustavanlaatuisesti. Johtamisen periaatteet täytyy kirjata vastaamaan uutta tilannetta: *Luottamuksen rakentaminen, avoimuus, läpinäkyvyys, yhteistyö, itseohjautuvuus, verkottuneet tiimit, ja jatkuva viestintä, jolla suunta ja tahtotila jaetaan sekä sisäisesti että ulkoisesti.*

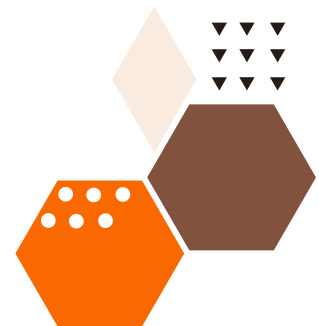
### Johtamisen rakenteiden - työkalupakin - uudistaminen juurruttaa muutoksen.

Kun mindset on ymmärretty, on aika siirtyä rakenteisiin. Rakenteiden tarkoitus on muotoilla yrityksen toimintatavat vastaamaan haluttua ajattelumallia ja suuntaa. Rakenteet myös juurruttavat muutoksen: kun rakenteita muutetaan, ne painottavat eri asioita kuin aiemmin, niiden prioriteetit ovat uudet, ja ne pakottavat toimimaan uudella tavalla. Rakenteet tekevät yrityksen tahtotilan näkyväksi: ne ovat strategian peili, ja auttavat muuttamaan sanat yhdensuuntaisiksi teoiksi.

Jos esimerkiksi tiimityöskentelyä halutaan painottaa ja palkitseminen tapahtuu aiemman käytännön mukaisesti yksilösuoritusten perusteella, muutosta ei tapahdu. Organisaatioon syntyy vain ylimääräisiä jännitteitä, ja luottamus kärsii.

Vastaavasti jos strategiaprosessissa pitäydytään vuosikellossa ja budjetointi tehdään syksyllä koko seuraavaa vuotta varten, ei dynaamista resurssien allokointia synny. Uudet asiat kärsivät ja muutoksia ei saada aikaan. Jos toiminnanohjausjärjestelmä perustuu tuotantoon ja sisäisiin prosesseihin ei asiakaslähtöisyydellä ole mahdollisuutta, koska uudet palvelut törmäävät IT-seinään.

**Rakenteiden tulee tukea, vahvistaa ja rakentaa sitä, mitä eniten halutaan saada aikaan.** Mikäli rakenteita ei järjestelmällisesti muuteta, uudistukset jäävät julistuksiksi ja puheiksi.





# Johtamisen ajattelumallin muutos uudistaa yrityksen

## TUOTANTOTALOUS

VS.

## ASIAKASTALOUS

Tavoitteena tuottaa tuottoa omistajille ja nostaa yrityksen arvoa.

LIIKETOIMINNAN TARKOITUS

Tarkoitus on olemassaolon oikeutus, koko yrityksen moottori. Jokainen toteuttaa sitä päivittäisessä työssään auttaessaan asiakasta, näin luoden arvoa omistajille.

Ihminen on "passiivinen", resurssi, osa prosessia ja koneistoa. Työtä tehdään rahan vuoksi.

JOHTAMISEN IHMISKÄSITYS

Ihminen on aktiivinen, itseohjautuva osa prosessia, ja organisaatio on ihmisten yhteisö. Luottamus vallitsee, ihminen haluaa vastuuta ja on halukas oppimaan.

Työtä tehdään pomolle, sisäiselle koneistolle tai sisäiselle asiakkaalle.

TYÖN MERKITYS

Työn merkitys syntyy asiakkaan (yhteiskunnan) auttamisesta, asiakkaan ongelmien ratkaisemisesta, yhdessä tekemisestä, tarkoituksesta.

Arvot näkyvät puheissa ja juhlateoissa, mutta eivät välttämättä elä.

ARVOT

Arvot ja olemassaolon oikeutus näkyvät päivittäisissä teoissa. Kestävä kehitys ja vaikuttavuus ovat kaiken taustalla.

Valta on asemavaltaa, statusta, käskytystä.

VALTA KONSEPTINA

Valta on vaikutusvaltaa ja vaikuttavuutta. Vallan ajureina ovat tarkoitus, visio ja arvot.

Johtamisen kohde on tuotanto ja tuote.

JOHTAMISEN KOHDE

Kohteena ovat ihmiset, luottamus, suunta ja systeemi, kokonaisuus.

Osaaminen painottuu tuotannon johtamiseen, kehittämiseen ja toimialaosuamiseen.

OSAAMINEN

Osaaminen perustuu asiakkaan matkan tarpeisiin ja ihmisten ymmärtämiseen. Viisas empatia, asiakkaan käyttäytymisen ymmärtäminen ja motiivit korostuvat.

Kulttuuri on erillinen osio, ja syntynyt aikojen saatossa. Kulttuuriprojektit ovat erillisiä.

KULTTUURI

Kulttuuri syntyy johtamisen tuloksena ja on lopputulema, jota tulee mitata ja sen kautta arvioida strategista onnistumista.



### Tutkimukset kertovat, että juuri rakenteiden muokkauksessa yritykset ovat erityisen huonoja.

Se myös kertoo, että ajattelumallin sisäistys on jäänyt kesken. Asiakaslähtöisyyden syntymisen edellytyksiä ei ole ymmärretty. Yhdysvaltalainen Temkin Group on useana vuonna tehnyt selvitystä yhtiöiden CX-kypsyudesta. Tutkimus kertoo, että pilotteja pidemmälle ei olla päästy. Kun yli siilojen kulkevia toimintamalleja ja prosesseja lähdetään edistämään, kehitys pysähtyy. Muutokset kohdistuvat niin syvälle rakenteisiin, ettei asiakaslähtöisyyttä osata toiminnallistaa.

#### Suurimpia sujuvan ja ketterän toiminnan esteitä nähtiin strategiaprosesseissa (Kyselytutkimus 2016, Rosendahl):

"...strategia jalkautetaan broadcastingillä, vaikka sen pitäisi tapahtua vuorovaikutuksena ja keskusteluna..."

"...strategiaprosessi ei kerro muutoksen sisältöä ja sitä millaiseksi muotomme. Muutoksesta puhutaan muutoksen vuoksi."

"Vanhat strategiaprosessit synnyttävät investointivelkaa. Asiakasinvestointeja ei osata laskea."

"Perinteinen strategiaprosessi perustuu mekanistiseen liiketoimintakäsitykseen, ja johtaa numeroiden toteutuksen toteuttamiseen. Se ei muuta ajattelua."

"Strategiaprosessi antaa liikaa valtaa yhtiön sisäisille byrokraateille."

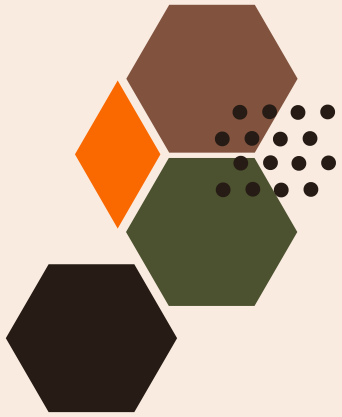
"Talousjohto ei osaa johtaa kasvua."

McKinsey on esittänyt, että henkilökohtaiseen muutokseen tarvitaan neljä tekijää:

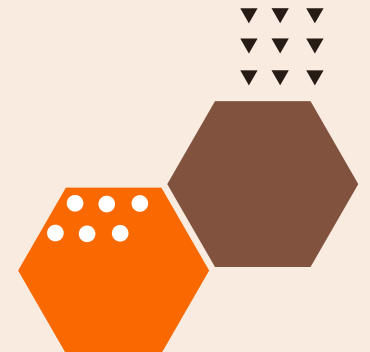
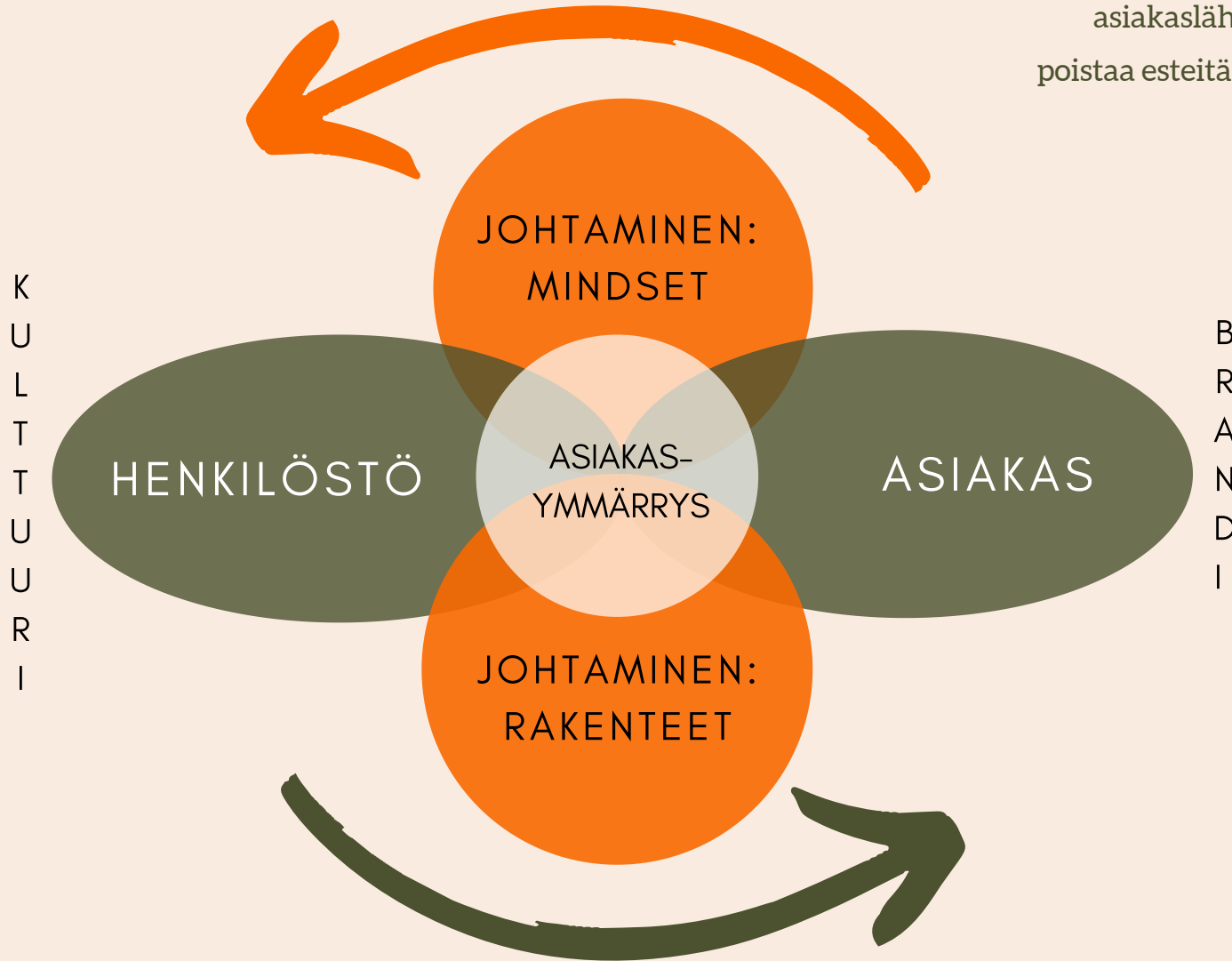
#### "Minä muutun, kun

- 1 Näen muutoksen **roolimalleissani** ja ympäristössäni
- 2 Saan mahdollisuuden **sitoutua**, eli itse käsitellä ja ymmärtää, mitä muutos tarkoittaa minulle
- 3 Näen, että **rakenteet** - organisaatio, toimitilat, prosessit, johtaminen, yms. - muuttuvat muutosta edistämään
- 4 Saan mahdollisuuden **opetella muutoksen vaatimat uudet tiedot ja taidot.**"

Yleensä yritykset kompastuvat kohtiin 1 ja 3. Johto ei tee omaa muutosprosessiaan, he puhuvat siitä ja lähtevät suoraan 'jalkauttamaan' muutosta henkilöstölle. Johto ei ymmärrä rakenteiden muutoksen merkitystä. Ei mietitä, mikä arjessa edistää ja mikä estää muutosta, eikä sitä, miten rakenteet uusitaan muutoksen kanssa yhdensuuntaisiksi.



Strateginen asiakaslähtöisyys mahdollistaa yrityksen asiakaslähtöisen toiminnan ja poistaa esteitä asiakkaan ketterän auttamisen tieltä.



# Kulttuuri syö strategian aamiaiseksi vain, jos sitä ei johdeta systemaattisesti

*"Tavallisin, ja mahdollisesti suurin, este asiakaslähtöisyydelle on asiakaskeskeisen organisaatiokulttuurin puute. Suurin osa yrityskulttuureista on edelleen tuotekeskeisiä tai myyntiorientoituneita ja asiakaskeskeisyyttä pidetään prioriteettina vain joillekin toiminnoille kuten markkinoinnille."*

Tietysti suurin osa yrityksistä on tuotekeskeisiä, nekin jotka toivovat olevansa jotain muuta. Jos edellä kuvattua asiakaslähtöisyyden matkaa asiakastalouteen ei ole tehty eikä edes aloitettu strategisesti, ei yritys voi olla muuta kuin tuotekeskeinen.

Kulttuuri ei muutu puheilla, julistuksilla tai hartailla toiveilla - vaikka niitäkin tarvitaan. **Kulttuuri muuttuu vain systemaattisella johtamisella.** Se vaatii verta, hikeä ja kyyneleitä, ja ennen kaikkea **ajatusmallien muokkaamista, mikä ei ole helppoa.**

Perusrakenteiden uudistaminen ei ole luontaista ylläpitoon ja inkrementaaliseen kehittämiseen tottuneille tai opportunistisiin taipuvaisille yritysjohtajille. Se vaatii uutta priorisointia: **Mikä on tärkeintä strategisesti?**

Kulttuurin tehtävä on tukea pitkän aikavälin strategiaa ja edistää niitä ajattelumalleja, jotka tuovat menestystä, sekä kannustaa niihin osaamisiin ja toimintatapoihin, joita tarvitaan tulevaisuudessa.

Kulttuurista on tullut viime vuosina keppihevonen, jota käytetään selittämään menestystä ja epäonnistumista. Termiä käytetään helposti ilman määrittelyä. Se on usein liian abstrakti, ja se vihjaa ilmiöihin, jotka liikkuvat pinnan alla, ja joihin yritykset eivät pysty tarttumaan.

Härkää ei siis useinkaan tartuta sarvista ja ryhdytä keskustelemaan siitä, mitä kulttuurille konkreettisesti pitäisi tehdä. Yritykset lähtevät erilaisiin kulttuuriprojekteihin toivoen oikotietä onneen. Asiakaslähtöisyyden osalta se usein tarkoittaa erilaisia teennäisiä 'CX-kulttuuri' -hankkeita. Otetaan konsulttien voimin käyttöön erilaisia agile, lean, designthinking -työkaluja ja uskotaan niiden tuovan asiakaslähtöisyyden ja uuden tavan ajatella.

Työkalut auttavat toki, mutta ilman oikeaa mindsettiä, ajattelumallin nyrjähdystä, ne ovat vain "kivoja".



## Steve Denning & Three Laws of Agile

Steve Denning on vuosien saatossa turhautunut yritysten Agile-projekteihin. Suurin osa ei hänen mielestään johda mihinkään. Hänen tutkimuksensa vuosien varrella johtaa tulokseen, että Agilen hyödyt tulevat ilmeisiksi vasta, kun yrityksissä on oikea ajattelumalli, joka sisältää kolme perusasiaa, Three Laws of Agile, jotka voisivat suoraan olla asiakastalouden lakeja:

**Asiakkuuden Laki** – Asiakkaan arvontuotannon tulee olla koko organisaation ykkösprio tinkimättömästi (obsession).

**Pienten tiimien laki** – Lähtökohtaisesti kaikki työt tulee tehdä pienissä itseohjautuvissa tiimeissä, jotka toimivat lyhyissä sykleissä ja fokusoivat asiakkaan arvoon.

**Verkoston laki** – Jatkuva pyrkimys byrokratian ja ylhäältä-alas hierarkian poistamiseen ja sen korvaamiseen tiimien verkostolla, jossa kaikki yhdessä pyrkivät asiakasarvon kasvattamiseen

## Tämän päivän kulttuuri on lopputulos, jälki kaikesta

**menneisyyden johtamisesta.** Sen sankaritarinat kertovat, mitä yrityksessä arvostetaan ja on arvostettu.

**Kulttuuri ja brandi ovat toinen toisensa aisapareja** – aivan kuin henkilöstö ja asiakas ovat erottamattomia. Kulttuuri rakentaa brandin. Mitä paremmin tavoiteltu brandi elää kulttuurissa, sitä varmemmin haluttu brandi saadaan asiakkaiden mielissä kestävästi aikaan.

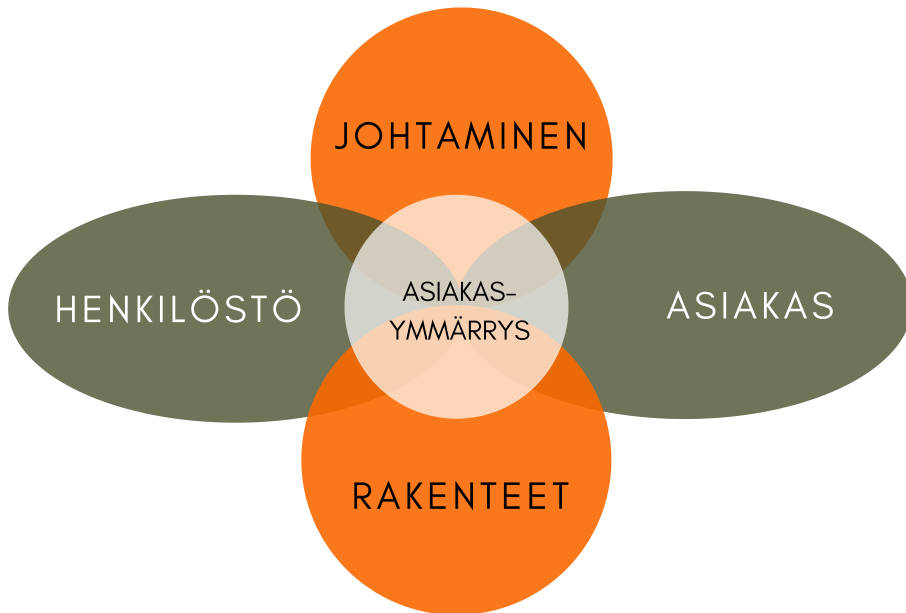
## Tavoiteltu kulttuuri ja brandi syntyvät

- (1) koko henkilöstön asiakaslähtöisen toiminnan ja
- (2) sitä tukevan systemaattisen strategisen johtamisen tuloksena.

Asiakaslähtöisessä yrityksessä brandi määritellään kysymällä ensin 'Mitä haluamme asiakkaillemme olla?' ja 'Mikä on asiakaslupauksemme?'. Näin saadaan liiketoiminnan fokus. Sitten määritellään, mitä se tarkoittaa sisäisesti: minkälainen kulttuuri voi tuottaa halutun brandin? Miten tulee johtaa, jotta haluttu kulttuuri syntyy?

Kulttuuri ei syö strategiaa aamiaiseksi, kun johtaminen on kunnossa. Jos syö, niin ehkä siinä ei ollut mitään säilytettävää. *Good riddance!*

K  
U  
L  
T  
T  
U  
R  
I





# Hallituksen matka asiakastalouteen

Hallituksen tärkein tehtävä on varmistaa, että yritys on tulevaisuuden kestävä ja tätä näkymää vasten hyväksyä omistajatahdon mukainen strategia ja valita toimitusjohtaja tuota strategiaa läpiviemään. Strategian hyväksymistä edeltää aito strategian ymmärtäminen ja siihen sitoutuminen. Jos näitä ei synny strategiaproessin aikana, strategian hyväksyminen on kumileimasintoimintaa.

Isoa rakenteisiin vaikuttavaa muutosta – kuten asiakastalouteen siirtyminen – ei voi tehdä ilman hallituksen syvää ymmärrystä. Toimitusjohtaja tarvitsee koko hallituksen varauksettoman tuen toteuttaessaan asiakaslähtöistä strategiaa. Ellei hallitus ole ollut itse rakentamassa tulevaisuuskuva asiakkaiden arjesta, se ei ole mahdollista. Hallituksen on ymmärrettävä, mitä asiakaslähtöisyys yhtiölle tarkoittaa, ja minkälaista kitkaa uudistaminen tulee aiheuttamaan. Asiakaslähtöisyys ei ole yrityksen lisäominaisuus, vaan identiteetin muutos.

Omistajien aikajänne voi olla jopa neljännesvuosisata, hallituksen aikajänne on 5-10 vuotta ja toimitusjohtajan 3-5 vuotta. Näiden aikajänneiden tulisi olla sisäkkäisiä: hallituksen tulevaisuuskuva asiakkaista muuttuvassa maailmassa 5-10 vuoden päässä, sitä toteuttavan ensimmäisen vaiheen vision ja strategian 3-5 vuoden päässä. Strategiaahan hallitus palkkaa toimitusjohtajan toteuttamaan.

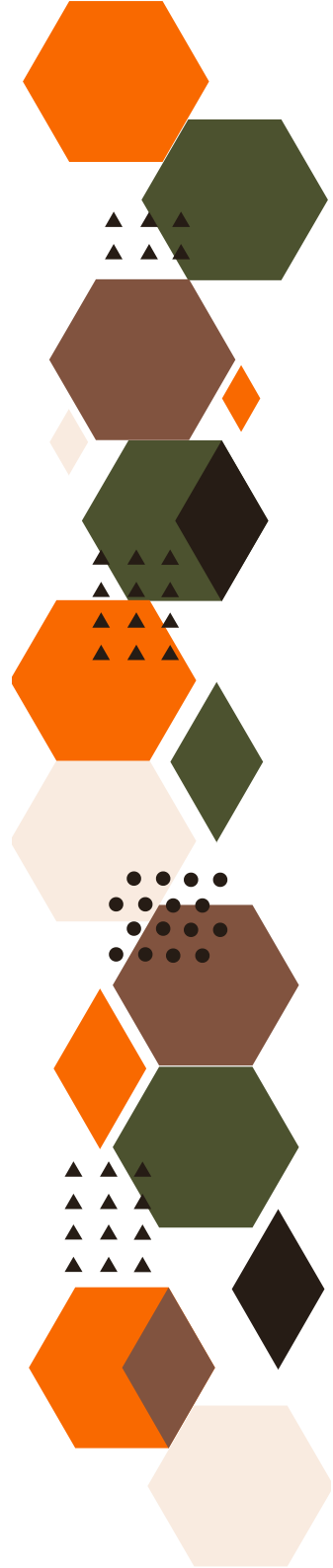
Oleellista on, että omistajat, hallitus ja johto ymmärtävät tulevaisuuskuvan – miten roolit asiakkaiden arjessa muuttuvat tulevaisuudessa – ja tekevät siihen tarpeen mukaan jatkuvasti korjauksia. Tärkeää on, että itse tulevaisuuskuva ei ole joka päivä katkolla. Hallitus on kuitenkin vastuussa yrityksen uudistumisesta.

Hallituksen tehtävä on jatkuvasti uudistaa yritystä tulevaisuutta varten ja varmistaa, että yritys on sekä ajattelultaan että ohjaavilta rakenteiltaan tarpeeksi ketterä muuntautumaan uusiin haasteisiin ja tilanteisiin. Usein tämä tarkoittaa hallituksen roolin ja toimintatapojen uudelleen arviointia: hallituksen tulee ottaa aktiivisempi rooli omistajatahdon ja yrityksen operatiivisen toiminnan välissä.



## Hallituksen ja johdon muistilista

1. Aseta asiakas liiketoimintamallin ja strategian keskiöön ja ykkösprioriteetiksi, ja strateginen asiakas näkyväksi kaikkeen päätöksentekoon.
2. Määritä hallituksen rooli asiakkaan auttamisessa. Miten asiakas vaikuttaa hallituksen toimintatapoihin ja työskentelyyn?
3. Vaadi datastrategia. Se on keskeinen edellytys asiakaslähtöisyydelle ja uusien teknologioiden hyödyntämiselle
4. Ota asiakaslähtöiset mittarit mukaan päätöksentekoon:
  - a. Asiakkuuslaskenta: Asiakkaisiin kiinnitetyt talousluvut strategisien asiakassegmentein, asiakkuuden arvo, elinkaaren arvo, ROX.
  - b. Ennakoivat asiakasmittarit
  - c. Kilpailuetujen mittaaminen, brandimittaus
  - d. Henkilöstömittaukset, johtamisen mittarit, kulttuurimittaukset
  - e. Hyvä kansalainen -mittarit
  - f. KumppanimittaritMittaa sitä, mihin haluat vaikuttaa ja mitä haluat muuttaa.
5. Palkitse siitä, mihin haluat vaikuttaa ja mitä haluat muuttaa eli saada aikaiseksi
6. Tarkista rakenteet: Mitkä rakenteet edistävät, mitkä estävät asiakaslähtöistä toimintaa? Laadi ohjelma rakenteiden korjaamiseksi
7. Palkkaa toimitusjohtaja implementoimaan ja toiminnallistamaan asiakaslähtöisyys. Pidä kiinni tiekartasta! Auta ja mahdollista toimitusjohtajan ja johtotiimin työ.
8. Laadi selkeät, läpinäkyvät päätökset.  
Koska kaikkea ei voi uudistaa yhtä aikaa, prioriteettien tulee olla selkeät kaikille:  
Mihin investoimme? Miksi?  
Mitä ylläpidämme? Miksi?  
Mistä luovumme? Miksi?
9. Kiinnitä huomio vastuullisuuteen. Jos vastuullisuus on jäänyt vastuullisuusraportoinnin tasolle, eikä sitä ole integroitu toimintaan, niin nyt on sen aika. On hallituksen tehtävä pitää huoli, että tulevaisuudessa ei kompastuta esimerkiksi data- ja AI-etiikan puutteisiin, kiertotalouden vaatimuksiin tai ylipäänsä asiakkaiden arvojen muutoksen tuomiin haasteisiin.





# Rakastu Techiin

Teknologia, data, ja AI muokkavat ihmisten arkista toimintaa arvaamattomasti. Mikä eilen vaikutti IT-taikuudelta, on huomenna arkea.

Kun koneoppiminen siirtyy neuroniverkkoihin, joille pienistä palasista koostuvan toimintaohjealgoritmin sijaan annetaan tavoite, jota ne lähtevät huimalla vauhdilla itsenäisesti toteuttamaan, AI-kehitys siirtyy aivan uusille urille. Sekä ihmisten, yhteiskunnan että yritysten on oltava tähän valmiita.

Asiakastalous viihtyy fyysisen ja digitaalisen maailman saumattomassa yhdistelmässä.

Asiointi- ja informaatiokanavat toimivat sovussa. Digitaalisuus, AI, blockchain, - kaikki uudet teknologiat, jotka tuovat asiakkaille mahdollisuuksia, helpottavat heidän elämäänsä ja yksinkertaistavat palveluja, ovat tervetulleita asiakastalouteen.

Datastrategia on elintärkeä osa asiakaslähtöistä yritystä. Ketkä ovat yrityksen asiakkaita, miten he eroavat toisistaan, miksi he ovat asiakkaina, miten he käyttäytyvät, miten he muuttuvat arjessaan, miten se vaikuttaa yritykseen? Tämä kaikki vaatii dataa – sen keräämistä, hankkimista, varastoimista, analysointia, ja järjestelmiä ja työkaluja sekä investointeja erityisesti päätöksenteon näkökulmasta. Jos yritys ei ymmärrä investointien tarpeita ja kohteita, tarvittavia päätöksiä ei saada tehtyä.

Tänä päivänä jokainen yritys on tavalla tai toisella teknologiayritys. Yritykset käyttävät, tuottavat ja valmistavat teknologiaa, laitteita, dataa, analyysijä, pilvipalveluita ja ohjelmistoja. He olettavat, että kaikki sähköiset laitteet ja palvelut toimivat saumattomasti yhdessä, ja hämmästyvät, jos reitittimet, kaapelit, tietoverkot, printterit, pc:t ja mobiililaitteet eivät juttelekaan keskenään. Yrityksillä on vaikeuksia käsittää jopa se, mihin yksi palvelu päättyy ja mistä seuraava alkaa.

Vanha kunnon ATK on nykyisin joka paikassa. Se on mönkinyt pois back office -maailmasta ja vallannut kaikki yrityksen prosessit. ICT:ksi muuntautuneena se on löytänyt tiensä IT-osastoilta ja konehuoneista jokaisen käyttäjän arkeen. Vaikka se haluttaisiinkin ulkoistaa takaisin IT-väelle, se ei ole enää mahdollista. Tech-ala on liian suuri yhdelle siilolle.

Varsinkin johtajien ja päätöksentekijöiden on ymmärrettävä ICT:n mahdollisuudet, rajoitteet, arvon, aikajänteet ja sen vaatimat investoinnit. Tech - ICT, data, analytiikka, insight, AI, ML, DL, blockchain -on jo integroitunut kaikkialle.

*Rakastu siis Techiin! Ole utelias, ihmettele, kysele, vaadi ymmärrettäviä vastauksia. Tekniikka itsessään voi olla hyvinkin monimutkaista, mutta ne asiat, joita sillä voi saada aikaan, voivat olla myös arkisia, jos vain ymmärrämme tekniikan mahdollisuudet ja osaamme kysyä oikeat kysymykset.*

Kaikki, mikä voidaan tehdä AI:lla, tullaan myös tekemään. AI, ja varsinkin sen nykyaikaiset alalajit kuten koneoppiminen ja syväoppiminen, vievät uudenlaisiin haasteisiin. Tarvitaan hyvä AI-lukutaito ja läpinäkyvyyttä siihen, mitä AI tekee ja millä perusteilla, jotta voimme toiminnan aina avata ja selittää ymmärrettävästi. Datan ja AI:n takana vaanii myös nurja puoli: ihmisten datan väärinkäytökset, kiistat omistusoikeudesta ja isojen techijättien vallasta dataan sekä algoritmeille opetettu puolueellinen data tai 'mustat laatikot', joiden 'läpi' algoritmit kulkevat ilman, että todellisuudessa tiedämme, mitä ja minkälaista dataa siellä on. (Tästä Cathy O'Neil on kirjoittanut mielenkiintoisesti kirjassaan 'Weapons of Math Destruction'.) Tästä syystä data- ja AI-etiikka täytyy ottaa datastrategiassa huomioon ennakoivasti. Se on osa vastuullisuutta.





*"Asiakastalous on ajattelumalli, systeemi, jossa yritysten toiminta pohjautuu asiakasohjautuvaan liiketoimintamalliin, ja jossa yritys on strategisesti muotoiltu mahdollistamaan asiakaslähtöinen toiminta koko organisaation laajuudelta toimintatavoista ja prosesseista periaatteisiin ja palkitsemiseen."*



# sanasto



**Asiakaslähtöisyys** tarkoittaa, että asiakas asetetaan toiminnan lähtökohdaksi.

**Asiakasohjautuvuus** tarkoittaa, että asiakas tavalla tai toisella ohjaa yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa.

**Asiakaskeskeisyys** tarkoittaa, että nämä molemmat aiemmat asiat muistetaan arkisessa työssä joka päivä. Tämä tarkoittaa, että jokainen organisaatiossa fokuoioi toimintansa asiakkaaseen yli organisaation rajojen ja toimenkuvien.

**Asiakaskokemus** on se tuntemus / elämys, jonka asiakas saa kohtaamisissa yrityksen kanssa. Kokonaisasiakaskokemus eli brandi syntyy kaikkien asiakaskokemusten kumuloituessa.

**Brandi.** Kaikki asiakaskokemukset asiakkaan matkalla kumuloituvat brandiksi, yrityksen maineeksi ja yrityksen arvoksi. Tulevaisuuden ydinasiakkaille määritelty brandi = Yrityksen visio. Brandi pohjautuu yrityksen missioon ja arvoihin.

**Asiakas.** Yrityksen asiakaskuntaan (=potentiaalinen, nykyinen tai entinen asiakas) kuuluva henkilö tai yritys ja sen yhteyshenkilöt. Tässä julkaisussa asiakasta käsitellään myös laajemmin: Asiakkaalla on monta roolia. Hän voi olla samaan aikaan yrityksen työntekijä, kumppani, osakkeenomistaja, poliitikko, aktivisti, somevaikuttaja, mielipidevaikuttaja, yms. Näin asiakas tuo yrityksen toimintaan mukanaan myös ympäröivän yhteiskunnan vaateineen ja arvoineen.

**Asiakaslupaus** on asiakasymmärryksen pohjalta kiteytetty toimintaa ohjaava sitoumus, joka tuottaa yritykselle halutun asiakaskokemuksen, brandin, asiakkaiden mielissä. Asiakaslupaus määritetään tarvittavista näkökulmista: esim. yritystasolla, henkilökohtaisesti ja kohtaamisittain.

**Asiakkaan matka** (tai prosessi) koostuu kaikista niistä kohtaamisista, joita yrityksellä on asiakkaan kanssa. Kts. Asiakas

**Missio** =Tarkoitus, merkitys, (eng. purpose). Kertoo, miksi yritys on olemassa. Kertoo, mikä on yrityksen tehtävä? Kertoo, mikä merkitys asiakkaalle / yhteiskunnalle yrityksen olemassaolosta on.

**Liiketoimintamalli** (eng. business model) on strategian ydin: se on kuvaus siitä toimintalogiikasta ja niistä syy-seuraussuhteista, joilla organisaatio synnyttää ja vapauttaa arvoa asiakkailleen ja millä ansaintalogiikalla se tuottaa arvoa omistajilleen. / Wikipedia

**Ansaintamalli** (eng. revenue model) on käsite, jolla kuvataan tulojen hankkimista. Se määrittelee tulolähteet, tarjotun hyödyn, hyödyn hinnoittelun ja maksajan. / Wikipedia

**Strateginen asiakaslähtöisyys** = Strateginen asiakaskokemuksen johtaminen. Strateginen asiakaslähtöisyys tarkoittaa yrityksen muotoilua mahdollistamaan ja edistämään asiakaslähtöistä toimintaa sekä poistamaan esteitä asiakkaan ketterän auttamisen tieltä.



## **BOARDMAN**

**Kirjoittanut Jaana Rosendahl**

**Ennennäkemätön asiakasfokus -työryhmä:**

Taru Lindeman

Satu Mehtälä

Petra Thorén

Tom von Weymarn

Laura Raitio

**Design ja taitto: Emma Laras**