

StratMark Teemaryhmäiltapäivän 17.11.2009 kooste

StratMark -teemaryhmäiltapäivä kokosi Hankenille 30 markkinoinnin asiantuntijaa keskustelemaan aiheesta **asiakasnäkökulma palveluajattelussa**. Tilaisuuden alusti KTT Heli Arantola, Vectiasta otsikolla **”Customer Insight – voiko asiakkaan arkea ymmärtää?”**, jonka jälkeen osallistuja jakautuivat pienryhmiin keskustelemaan viidestä eri teemasta ja asiakasnäkökulmasta siinä.

”Customer Insight – voiko asiakkaan arkea ymmärtää?” StratMark -workshopin avauksessa KTT Heli Arantola kuvasi uusia asiakasymmärryksen lähteitä: erityisesti niitä tietolähteitä, jotka kuvaavat asiakkaan todellista käyttäytymistä. Ei siis mielipiteitä tai arvoja, vaan toimintaa. Tällaista tietoa saadaan monesta lähteestä. Monessa yrityksessä sitä on tietojärjestelmissä – ostoskorit, kanta-asiakkuus tai sopimusasiakkuus. Voidaan myös tutkia asiakkaan käytäntöjen historiallista kehittymistä: miten asiakas on toiminut aiemmin, ja mitkä ovat nykyisen toiminnan juuret? Uudet tekniset ratkaisut tuottavat nyt myös paikannuspohjaista tietoa. Ajankäyttötutkimuksin voidaan selvittää mihin asiakas ainakin kokee käyttävänsä aikaa. Etnografinen tutkimus taas yhdistää haastattelut ja havainnoinnin, ja pääsee kiinni asiakkaan arkeen.

Näin myös asiakaskokemusta tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta. Arjen kuluttamisen filosofiassa ei etsitä erilaisia asiakasryhmiä, vaan yleismaailmallisia käytäntöjä. Painopiste ei ole erilaistamisessa, vaan tavallisuuteen perustuvassa samanlaistamisessa. Yrityksen tavoite muuttuu asiakkaan tarpeiden täyttämistä asiakkaan arjessa mukana olemiseen. Ympäristön merkitys ylittää yksilön ominaisuuksien merkityksen. Kuluttajaa tarkastellaan ajan, paikan ja tilanteen kautta. Arantola kyseenalaistaa yksilöllisyyden ja markkinoiden pirstaloitumisen oletuksen ja tuo tilalle ajatuksen tavallisuudesta - meille kaikille yhteisistä käytännöistä. Yrityksen rooli on olla käytäntöjen rakentaja, ei ainoastaan asiakaslähtöisemmän palvelun kehittäjä. Käytäntöjen rakentajalla on mahdollisuus ottaa markkinan aktiivisen kehittäjän rooli. Samalla saadaan liiketoimintaan vipua siitä, että arki on suhteellisen pysyvää.

Asiakaskokemuksen johtamisessa tämä näkökulma yhdistää nyt asiakasymmärryksen, asiakkaalle syntyvät merkitykset, brandin johtamisen, asiakaskohtaukset ja asiakkuusprosessit, sekä yrityksen palvelukulttuurin. (KTT Heli Arantola, Partner, Vectia)

Teema 1: Markkinaosuustaistosta uusien markkinoiden rakentamiseen - kuluttajakäytännöt uutena markkinamäärittelytapana

Moderaattori: KTM Heli Holttinen, CERS, Hanken

Suomalainen yritys-elämä ja julkinen sektori peräänkuuluttavat tuote- ja palveluinnovaatioita, jotka nostavat yritysten ja Suomen kilpailukykyä. Innovaatiotoiminta puolestaan tarvitsee uusia tapoja ymmärtää, jäsentää ja tulkita sosiaalista todellisuutta – eli potentiaalisia markkinoita.

Teemaryhmämme lähti liikkeelle ajatuksesta, että markkinat muodostuvat käytännöistä, joissa tuotteita/palveluita käytetään resursseina. Käytännöistä (practice, social practice) mainittakoon esimerkkinä vaikkapa kahvilassa käyminen, ravintolassa käyminen, arki-illan ateriointi tai terveellinen syöminen työpäivän aikana. Näiden konkreettisten käytäntöjen kautta etsimme vastauksia kysymyksiin: miten ja mistä kuluttajien kokema arvo (tai arvon puute) syntyy arjen käytännöissä? Mitä uusia arvonluontimahdollisuuksia on tunnistettavissa?

Käytäntöön liittyvät lähtöoletukset olivat seuraavat:

- Käytäntö liittyy tiettyyn kontekstiin: sosiokulttuuriseen kontekstiin, tilanteeseen ja muihin käytäntöihin. Konteksti puolestaan vaikuttaa, mitkä merkitykset ovat läsnä (esim. arvostukset, normit, tavoitteet, projektit, arjen realiteetit, tunnelataukset) kussakin käytännössä.
- Merkitykset puolestaan ohjaavat toimintaamme ja valintojamme. Kun eri merkitykset käyvät keskinäistä kamppailuaan, niin päädyimme kussakin tilanteessa tekemään, mikä tuntuu itsestä sillä hetkellä parhaalta ratkaisulta.
- Kokemamme arvo on sidottu merkitysten toteutumiseen / ei-toteutumiseen.
- Tuotteita ja palveluita käytetään käytännössä resursseina, jolloin niiden arvo määräytyy siitä, kuinka hyvin ne kykenevät tukemaan merkitysten toteutumista.
- Käytäntö kostuu valtaosin muutettavissa olevista rutiineista, ihminenhän on oppiva ja luova.

Ylivoimaisesti eniten keskustelua ja pohdintaa herätti ajatus siitä, että merkitysten joukko ohjaa toimintaamme ja valintojamme. Keskustelimme esimerkiksi siitä, kuinka monet, ristiriitaisetkin merkitykset ohjaavat työssäkäyvän äidin arjen ruuanlaittovalintoja, esimerkkeinä mainittakoon kiire, väsymys, suomalaisen ruuan ideaali, hyvä äiti –projekti ja omat terveyspyrkimykset. Havahduimme, että monet, äidille tärkeät merkitykset jäävät toteutumatta tai toteutuvat vain osittain. Tämä ajatusleikki synnytti välittömästi tuote/palvelukehitysideoita. Jos aika olisi antanut myöten, niin mitä muita arvonluontimahdollisuuksia olisimmekaan tunnistaneet? (KTM Heli Holttinen, CERS, Hanken)

Teema 2: Tarjoama etsii asiakkaita? Vai etsiikö asiakas tarjoamia? Miten tarjoamia luodaan? Mitä, jos asiakas onkin se, joka luo tarjoaman, eikä yritys? Mitkä voisivat olla tämän ajatuskuvion seuraamukset yritykselle?

Moderaattori: KTM Henrich Nyman, CERS, Hanken

Teemaryhmässä keskustelun lähtökohdaksi otettiin Henrich Nymanin kehittämä malli tarjoaman luomisesta. Perinteisesti tarjoamaa tarkastellaan palvelu- tai tuotetarjoajan näkökulmasta. Näin ollen kiinnostuksen kohteena on tarjoaman tuottaminen. Toisin sanoen, tuotantoprosessi ja siten tuottajan näkökulma on perinteisessä ajatusmallissa keskiössä. Tämä pätee huolimatta siitä, että etenkin palveluiden (esim. itsepalvelut) ja joidenkin tuotteiden (esim. uuden auton varusteiden määrittelyssä) osalta asiakkaalla saattaa olla hyvinkin aktiivinen rooli tuotantoprosessissa. Kun taas tarjoamaa tarkastellaan luomisen näkökulmasta, kiinnostuksen kohde siirtyy pelkästä palvelu- tai tuotetarjoajan ja asiakkaan keskinäisestä vuorovaikutuksesta myös käsittämään muita osapuolia. Nämä muut osapuolet ovat usein palvelu- tai tuotetarjoajan määräysvallan ulottumattomissa. Ne vaikuttavat joko suoraan tai epäsuoraan asiakkaan luomaan mielikuvaan tarjoamasta, ts. asiakkaan luomaan tarjoamaan. Ketkä nämä muut osapuolet sitten ovat? Tästä aiheesta käytiin teemaryhmässä hyvin innostunut ja vilkas keskustelu. Todettiin että muut osapuolet vaihtelevat tilanteesta toiseen ja myös asiakkaasta toiseen. Todettiin myös että perinteinen media vaikuttaa omalta osaltaan arvoihin, esim. keskustelu ympäristöarvoista. Lisäksi todettiin että ennen kaikkea muut asiakkaat vaikuttavat tosiin asiakkaisiin, esim. sosiaalisen median kautta. Muiden osapuolten suosittelut ja arvostelut ovat tärkeässä osassa asiakkaan luodessaan mielikuvansa tarjoamasta. Lopuksi voidaan todeta että jotkut edelläkävijä palvelu- ja tuotetarjoajat käyttävät tietoisesti muita osapuolia hyväkseen vaikuttaakseen asiakkaiden luomaan tarjoamaan. Miten toimitaan teidän yrityksessänne? (KTM Henrich Nyman, CERS, Hanken)

Teema 3: Asiakaskokemuksen rajat. Palveluprosessi asiakaskokemuksen näkökulmasta? Asiakaskokemuksen ajalliset rajat. Mitä tapahtuu ennen kuin asiakas astuu ovesta sisään – ja entä sen jälkeen?

Moderaattori: KTM Karl-Jacob Mickelsson, CERS, Hanken

- ***Miten työssänne miellätte asiakkaan kokemukset? Mitä asioita yritätte huomioida?***

Alkuun todettiin että yritysten on määriteltävä mitä he ymmärtävät asiakaskokemuksella, ja mihin he keskittyvät. Onko asiakaskokemus sitä, että asiakkaalla on "Wau"-kokemus, vai onko se jotain arkisempaa. Haluaako yritys keskittyä huonojen kokemusten minimointiin, vai hyvien maksimointiin? Asiakaskokemus todettiin monisyiseksi että -vaiheiseksi ja siksi monessa yrityksessä haastavaksi hallinnoida. Katsottiin, että on jo pitkään ymmärretty, että eri asiakaskokemukset kuuluvat yhteen ja muodostavat yhdessä asiakkaan kokonaisymmärryksen, mutta vasta nyt aletaan selvittää, millä tavalla eri asiakaskokemusten väliset vaikutukset ja suhteet voitaisiin harmonisoida keskenään.

- ***Millä tasolla analysoitte asiakkaan kokemuksia? Brandi- vai palvelutasolla?***

Puhuttiin siitä, miten voidaan leipoa sisään brandilupaus asiakkaan kokemusjanaan. Yrityksen kannalta hallinnointi brandikokemustasolla on haasteellista. Vaikka tekisikin kauniita kartoituksia palvelun rakenteesta, niin kyse on paljolti siitä miten henkilötasolla pystyy motivoimaan ihmisiä palvelemaan. Mittarointi nousi tärkeäksi tekijäksi, koska mittarointi vaikuttaa suoraan siihen mihin yrityksessä panostetaan. Palvelukokemuksen epäonnistuminen selitettiin 1) yrityksen sisällä olevilla ristiriitaisilla tavoitteilla, 2) väärästä asiasta palkitsemisella, ja 3) sillä, että joskus johdon luulot määräävät toiminnan suunnan asiakkaiden realiteeteista piittaamatta.

- ***Miten ymmärrätte tasapainon asiakkaan emotionaaliseen ja järjellisten kokemusprosessien välillä?***

Keskeiseksi todettiin että ei saa unohtaa että asiakas on ihminen, ja tulkitsee ja ymmärtää asioita omalla tavallaan. Sen sijaan että keskittyy vain palvelun funktioihin, pitäisi ymmärtää mitä asiakas tekee näillä funktioilla. Puhuttiin siitä, miten asiakkaan odotuksia johdetaan kokemusten kautta: Palvelun laatua ei voi yllättäen muuttaa ilman että kokemus kärsii: Odotukset toimivat kontekstina palvelukokemukselle.

Puhuttiin myös siitä, että kaikki päätökset loppujen lopuksi ovat emotionaalisia, mutta että asiakkaan osaaminen ja tieto määräävät mitkä tekijät herättävät emootioita. Esimerkkinä: Taulu joka tietämättömässä katsojassa herättää hilpeyttä voi taustatarinan kanssa olla erittäin traaginen tai vaikuttava. Kaksi eri emootiota syntyy riippuen katsojan taustaosaamisesta. Toivottiin, että jossain vaiheessa löytyisi tapa

selvittää emotionaalisten ja funktionaalisten tekijöiden tärkeyssuhteet palvelupolun eri vaiheessa. (KTM Karl-Jacob Mickelsson, CERS, Hanken)

Teema 4: Palvelukokemukset strategisessa kehittämisessä. Voiko palvelukokemus olla kuvitteellinen? Miten yksilöllisten kokemusten avulla kehitetään liiketoimintaa? Miten palvelukokemuksia voidaan tunnistaa ja mitata?

Moderaattori: KTM Anu Helkkula, CERS, Hanken

Teemaryhmässä avasimme ymmärrystä ja vaihdoimme ajatuksia siitä, mikä on palvelukokemuksen olemus ja mitä palvelukokemus tarkoittaa käytännössä strategian kehittämisessä ja liiketoiminnassa. Vaikka palvelukokemus fenomenologisesta perspektiivistä onkin yksilöllinen ja subjektiivinen, on sen merkitys liiketoiminnalle oleellinen, koska asiakkaiden kokemukset palvelun arvosta perustuvat palvelukokemuksiin. Palvelukokemukset voivat perustua todellisiin tapahtumiin, muilta kuultuun tai olla jopa kuvitteellisia. Kuvitteellisten palvelukokemusten perusteella luodut mielikuvat palvelun arvosta voivat olla hyvinkin voimakkaita tai pysyviä. Mitä läheisempi kontakti ja vuorovaikutus yrityksellä on nykyisiin ja potentiaalsiin asiakkaisiin, sitä paremmat mahdollisuudet yrityksellä on esittää asiakkaille omat arvoehdotuksensa.

Palvelukokemuksia voidaan tutkia myös fenomenologisesta perspektiivistä. Metodeina voidaan käyttää mm. narratiivitutkimusta (tarinoita) ja havainnoivaa tutkimusta. Teemaryhmässä oli paljon kokemuksia tarinoista osana liiketoiminnan kehittämistä ja sitä haluttiin kehittää edelleen. (KTM Anu Helkkula, CERS, Hanken)

Teema 5: Brändien rakentamisesta brändin rakentumiseen.

Mitkä tapahtumat ovat vaikuttaneet eniten asiakkaittemme brändikäsityksiin? Miten brändimme rakentuu markkinoilla, kenen toimesta, missä yhteyksissä ja millä sisällöillä? Kuinka brändin rakentumista tutkitaan?

Moderaattori: KTT Anne Rindell, CERS/StratMark, Hanken

Brändikeskustelu on ollut ajankohtainen Suomessa jo toistakymmentä vuotta. Samanaikaisesti, ja erityisesti tällä vuosituhanella on brändikirjallisuutta kritisoitu maailmalla sen tarjoaman liian yksipuolisen yritys näkökulman vuoksi. Kritiikki kohdistuu erityisesti ajatukseen merkitysten ja mielikuvien kontrollista. Kirjallisuudessa esitetään yrityksen rakentavan brändimerkityksiä kun taas uusin tutkimus osoittaa, että asiakas rakentaa omia käsityksiään ajan saatossa monista eri lähteistä ja tapahtumista, jopa täysin ilman yrityksen suoraa myötävaikutusta. Kuitenkin kirjallisuudessa määritellään, että brändikäsitykset riippuvat siitä, mitä asiakkaan muistiin on tallentunut brändistä ajan saatossa. Voidaan siis kysyä, mitä asiakas muistaa? Kaikki tapahtumat vaiko vain osan? Minkä osan? Ryhmässä keskusteltiin useista eri tilanteista, joissa osallistujien käsitykset eri tuotteista, yrityksistä, palveluista ja vaikka julkisen sektorin toimijoista oli rakentunut monien eri tapahtumien pohjalta ajan saatossa. Konkreettisesti todettiin, kuinka mennyt aika oli läsnä tässä hetkessä sekoittuen myös tulevaisuuden odotuksiin. Näin menneet tapahtumat ja niistä mieleen jääneet muistikuvat muodostivat tulkinnalle pohjan nykyisyydessä. Ajatusharjoituksena mietimme yhden yritys edustajan konkreettista tilannetta, jossa tulevan nimenvaihdon vuoksi mietitään, miten jatkaa yritys viestintää, mitä elementtejä menneisyydestä korostaa vai pitäisikö aloittaa tyhjältä pöydältä, ikään kuin mennyttä ei olisi koskaan ollutkaan? Osallistujien mielikuvat toimijasta olivat vahvoja (myönteisiä ja kielteisiä) ja ulottuivat kauas menneisyyteen. Lyhyenkin keskustelun perusteella saattoi jo huomata kuinka vahvasti mennyt ohjaa tulkintaamme ilman että tietoisesti kiinnitämme siihen edes huomiota. Käsitys toimijasta ja sen brändistä oli rakentunut osallistujien mielessä ajan saatossa lukuisista lähteistä, eikä siis ainoastaan toimijan aktiviteeteista. Näin ollen menneisyys, nykyisyys ja tuleva ovat läsnä tässä ja nyt kun asiakas arvioi nykykokemaansa. Aikaisemmat kokemukset muodostavat tulkinnalle viitekehyksen, joista riippuu kuinka asiakas reagoi ja mitä johtopäätöksiä vetää yrityksen nykyisestä toiminnasta. Tästä syystä brändi rakentuu asiakkaan mielessä ajan saatossa aikaisempien kokemusten toimiessa tulkinnan kehyksenä. (KTT Anne Rindell, StratMark/CERS, Hanken)

Keskustelupaneeli: Miksi asiakaskokemuksella on väliä?

TJ Lauri Sipilä, MARK Suomen Markkinointiliitto; professori Christian Grönroos, Hanken; KTT Heli Arantola, Vectia; Tutkija Erik Pöntiskoski, HSE.

Paneelikeskustelussa todettiin, että on tärkeätä miettiä, millä teoreettisilla laseilla asiakasta ja maailmaa yritetään ymmärtää. Yritetäänkö asiakasta ja hänen arkeaan ymmärtää asiakkaan omasta näkökulmasta vai yrityksen jo suunnittelemien prosessien ja toimintojen näkökulmasta. Asiakasymmärrys voi olla täysin eri näkökulmasta riippuen. Saatettiin todeta, että tietoa on läsnä koko ajan mutta kuka sen hoksaa ja miten sitä käyttää.

Koska informaatio nykyään kulkee sähköisesti online voi yksittäinen asiakaskokemus kaataa/aiheuttaa vakavia ongelmia yritykselle. Esimerkkinä mainittiin "US Airlines broke my guitar" –video YouTubessa, jossa yksittäisen asiakkaan säveltämä huonoa palvelukokemusta käsittelevä laulu saa erittäin paljon huomiota nousten Google-hakujen kärkipäähän.

Mitetittiin asiakaskokemuksen ymmärtämisen kokonaisvaltaista luonnetta. Todettiin, että IKEA toiminnassa ja OLVilla läpi organisaation menevä ajatus on asiakaskokemus ja, että jokainen päätös on brändipäätös. Myös S-ryhmä ja Apple mainittiin hyvinä yritysesimerkkeinä.

Christian Grönroos nosti keskeiseksi ongelmaksi, ettei vielä pystytä näyttämään todeksi selkeätä ja suoraa yhteyttä asiakaskokemuksen ja yrityksen kannattavuuden välillä.