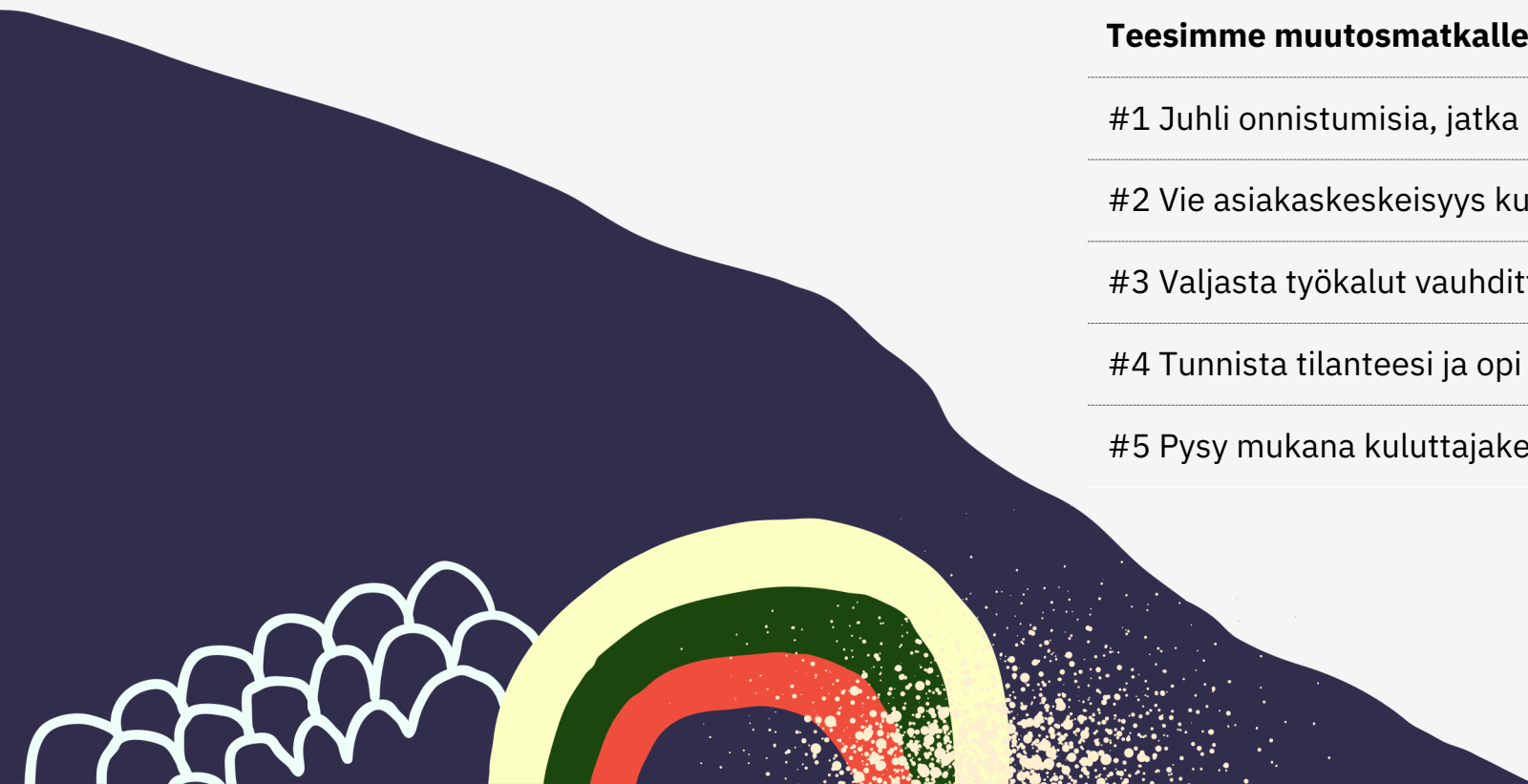


ASIAKAS- KESKEISYYDEN TILA 2021

Sisällys

Tutkimuksen tausta ja toteutus	3
Strategisen asiakaskeskeisyyden malli	6
Keskeiset tulokset	9
Asiakaskeskeisyyden tekojen toteutuminen	10
Asiakaskeskeisyyden maturiteettimalli	13
Eteneminen mallissa	16
Teesimme muutosmatkalle	19
#1 Juhli onnistumisia, jatka matkaa	21
#2 Vie asiakaskeskeisyys kulmahuoneista käytäntöön	24
#3 Valjasta työkalut vauhdittamaan muutosta	27
#4 Tunnista tilanteesi ja opi muilta	30
#5 Pysy mukana kuluttajakentän myllerryksessä	33



TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TOTEUTUS



Asiakaskeskeisyyden tila 2021 -tutkimus

Suomen suurimmista yhtiöistä valtaosalla asiakas on yksi strategian painopisteistä – ja syystäkin. Asiakkaiden odotukset muuttuvat nopeammin kuin yritykset kehittyvät*. Organisaatiot, jotka eivät ymmärrä asiakkaidensa muutosta ja eivät onnistu rakentamaan itseään tulevaisuuden asiakkaan ympärille, tulevat olemaan vaikeuksissa. Asiakaskeskeisyydestä on kuitenkin mahdollista rakentaa kilpailuetu.

Franklyn Asiakaskeskeisyyden tila 2021 -tutkimus luotaa suomalaisten yritysten asiakaskeskeisyyden tilaa kansainväliseen tutkimukseen, suomalaisten yritysten haastatteluihin, akateemiseen validointiin ja laajaan kyselytutkimukseen pohjautuvalla kokonaisvaltaisella mallillaan.



Tutkimuksen toteutus ja vastaajaprofiilit

Toteutus

ONLINE-KYSELY
elo-syyskuu 2021



Asiakaskeskeisyyden eri
osa-alueita arvioitiin asteikolla 1–5, jossa:

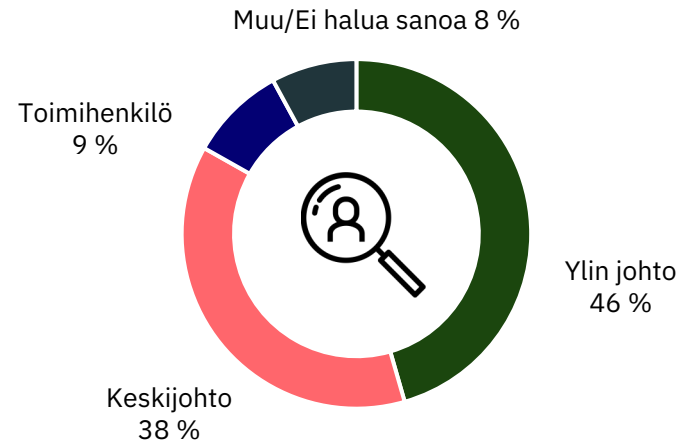
1=Täysin eri mieltä / Asia ei toteudu
organisaatiossamme ja

5=Täysin samaa mieltä / Asia toteutuu
organisaatiossamme aina.

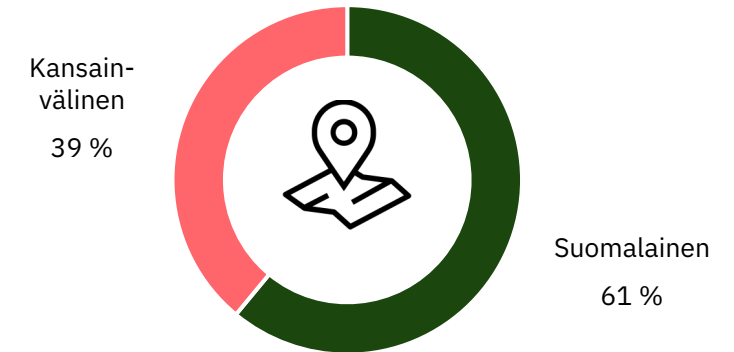
Jokainen arvioi maturiteettia oman roolinsa
näkökulmasta ja suhteutettuna tähän hetkeen.

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Sanoman kanssa.

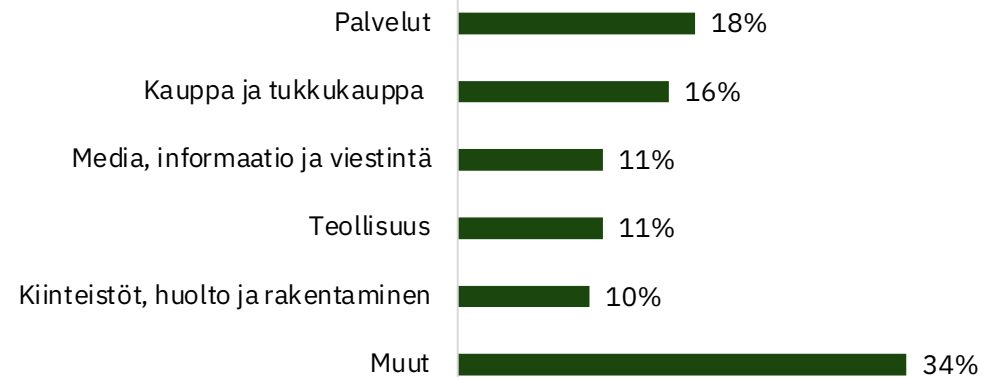
Vastaajat



Markkina-alue



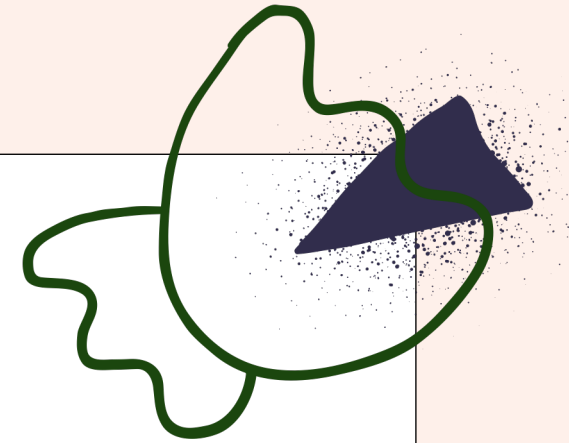
TOP 5 toimialat



Suuryrityksiä

65%



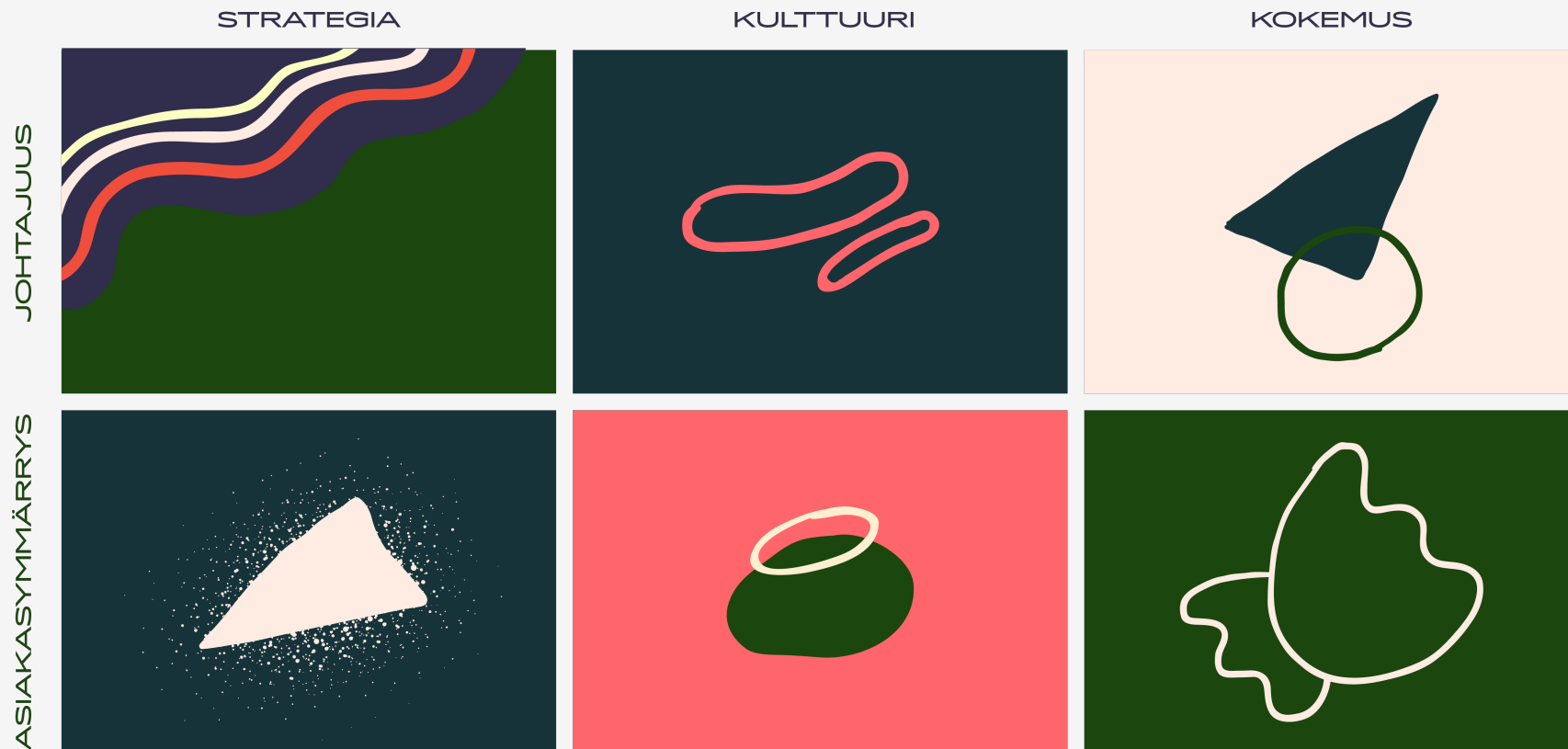


STRATEGISEN ASIAKASKESKEISYYDEN MALLI

Strategisen asiakaskeskeisyyden malli

Franklyn organisaation asiakaskeskeisyyttä mittaavassa mallissa on 31 konkreettista tekoa. Malli mittaa organisaation asiakaskeskeisyyden tilaa ja sen maturiteettia.

Malli jakaa asiakaskeskeisyyden teot kolmeen eri osa-alueeseen: strategiaan, kulttuuriin ja kokemukseen. Osa-alueiden läpi leikkaa kaksi teemaa: johtaminen ja asiakasymmärrys.



Strategisen asiakaskeskeisyyden teot

	STRATEGIAN YTIMESSÄ ON IHMINEN	MALLIT JA TYÖKALUT VAUHDITTAVAT KULTTUURIN MUUTOSTA	ASIAKKUUS RAKENTUU ASIAKASARVON TUOTTAMISELLE
◆ JOHTAMINEN	1. Asiakaskeskeinen visio	10. Asiakaskeskeisyyttä tukeva organisaatio	22. Jokainen tuottamassa asiakaskokemusta
	2. Asiakaskeskeisyyden vastuut	11. Muutokselle riittävät resurssit	23. Wow-kokemukset
	3. Ihmisen syväymmärrys strategiatyössä	12. Johdon esimerkki	24. Tarpeisiin perustuva tarjoama
	4. Strategian näkeminen prosessina	13. Tavoitteet asiakaskeskeisyydelle	25. Asiakkaalle relevantti markkinointi
	5. Asiakaskeskeinen arvolupaus	14. Palkitsemismallit tukevat asiakaskeskeisyyttä	26. Asiakas kehityksen keskiössä
	6. Mittarit asiakaskeskeisyydelle	15. Työntekijöillä valta ja vastuu	27. Osaamisen kehittäminen
		16. Muutosmatkan avoin viestintä	
		17. Ketteryys muuttua	
● ASIAKAS- YMMÄRRYS	7. Asiakasymmärrys päätöksenteossa	18. Notkeat tietojärjestelmät	28. Ymmärrys asiakasarvosta
	8. Laaja-alainen tulevaisuuden luotaus	19. Asiakaspalaute käytössä	29. Data työkaluna
	9. Ymmärrys ihmisten monimuotoisuudesta	20. Monipuoliset asiakasymmärryksen lähteet	30. Asiakkaat kiinteästi osana prosesseja
		21. Yhteinen kieli	31. Jatkuva parantaminen

KESKEISET TULOKSET

Asiakaskeskeisyyden tekojen toteutuminen

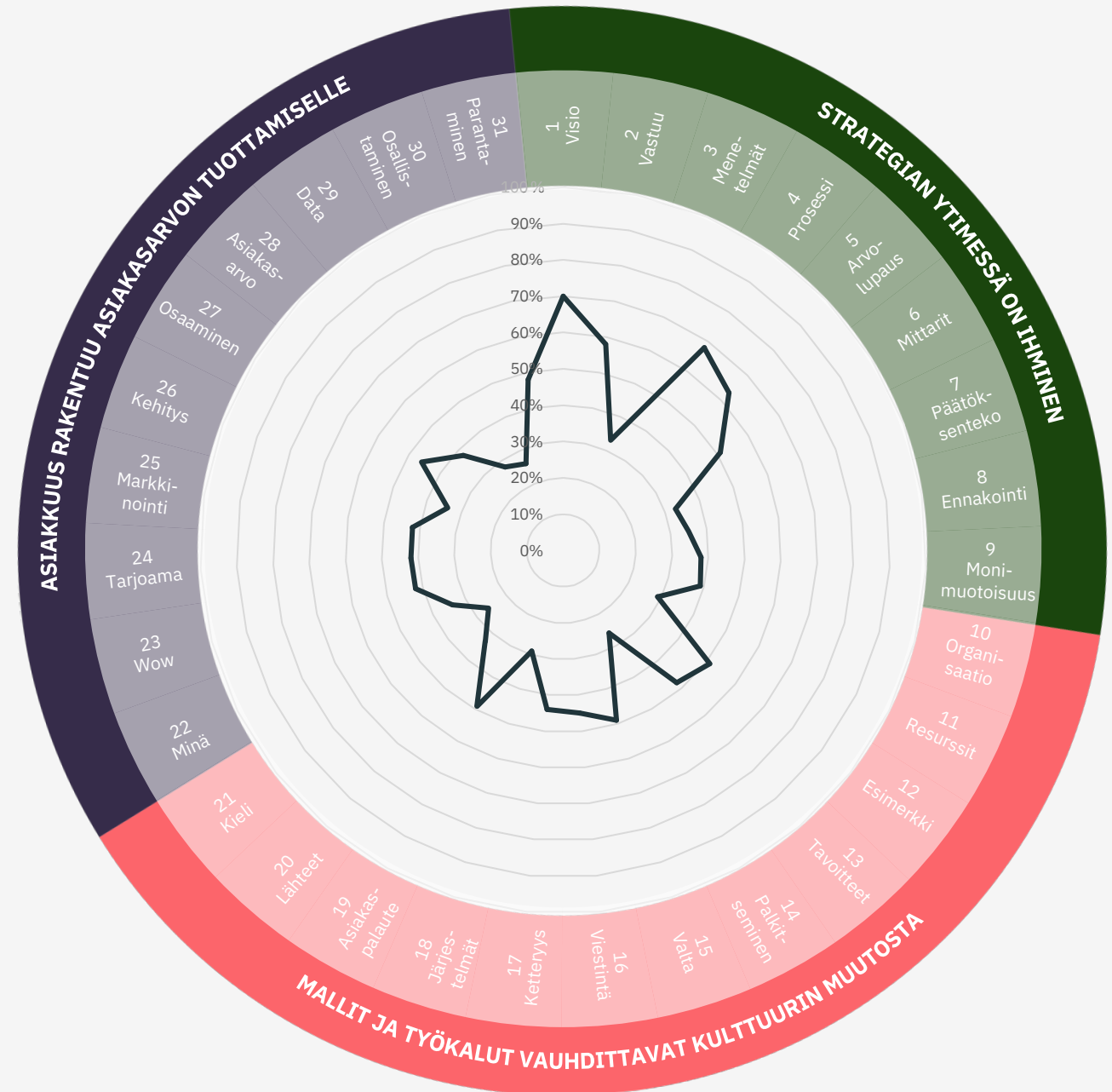
Keskimääräinen suomalainen yritys

”Parhaillaan hyvää pohjaa on rakennettu
(tavoitteet, mittarit, kommunikaatio, sitoutuminen).
Mindset asiakaskeskeisyydelle on olemassa, mutta sen
vahvistaminen läpi organisaation on jatkuva matka.”

Tilannekuva: Asiakaskeskeisyyden eri osa-alueiden toteutuminen tällä hetkellä

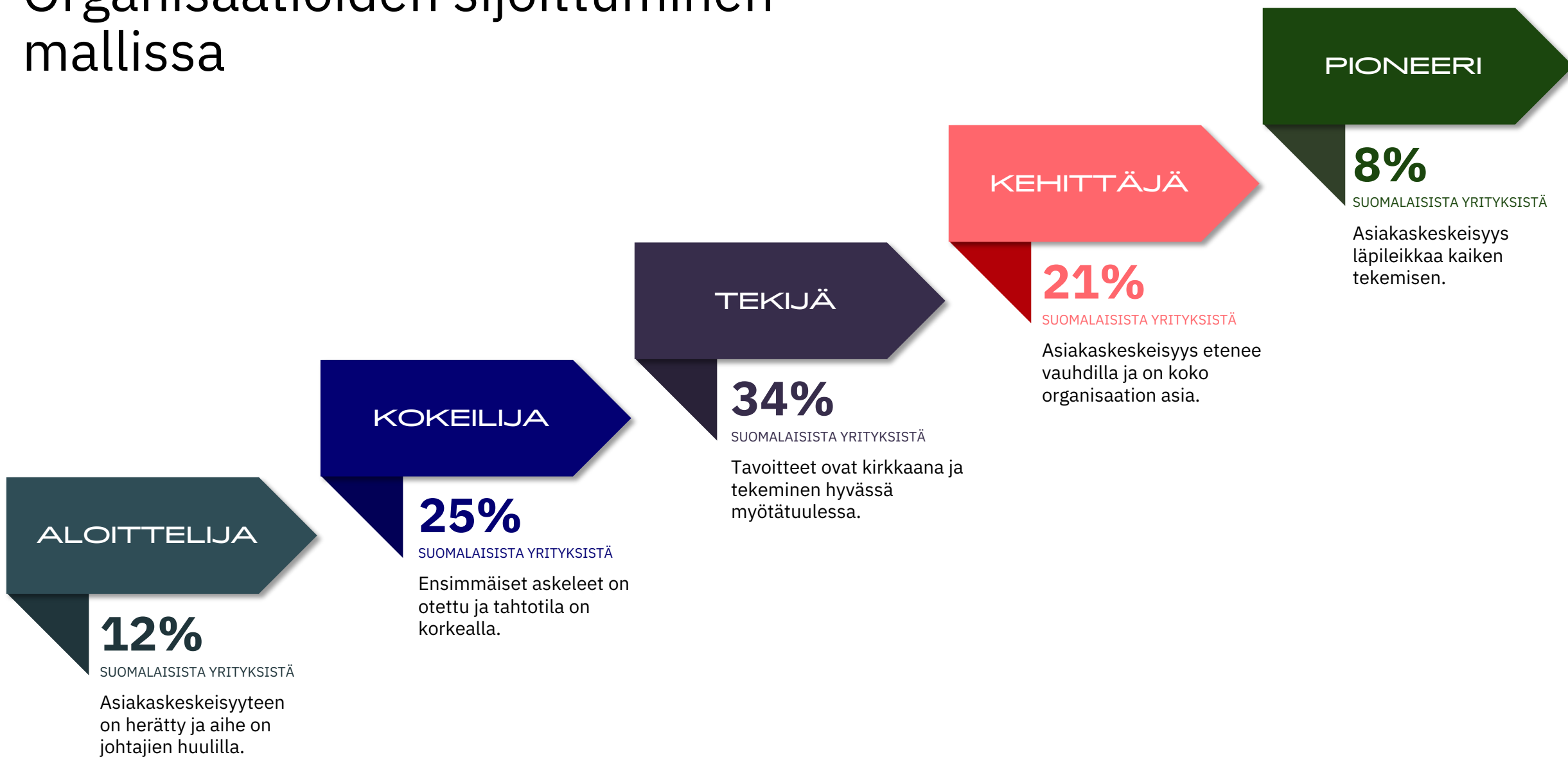
Tällä hetkellä erityisesti organisaatioiden visio, strategiaprosessi ja arv lupaus luovat hedelmällistä maaperää asiakaskeskeisyyden edistämiseksi.

Syvä asiakasymmärrys ja sitä tukevat tietojärjestelmät jättävät parantamisen varaa. Riittävät resurssit muutokselle ja asiakaskeskeisyyden sitominen palkitsemisjärjestelmiin ovat vielä työn alla, eikä koko organisaation yhteistä kieltä puhua asiakaskeskeisyydestä ole vielä löytynyt.

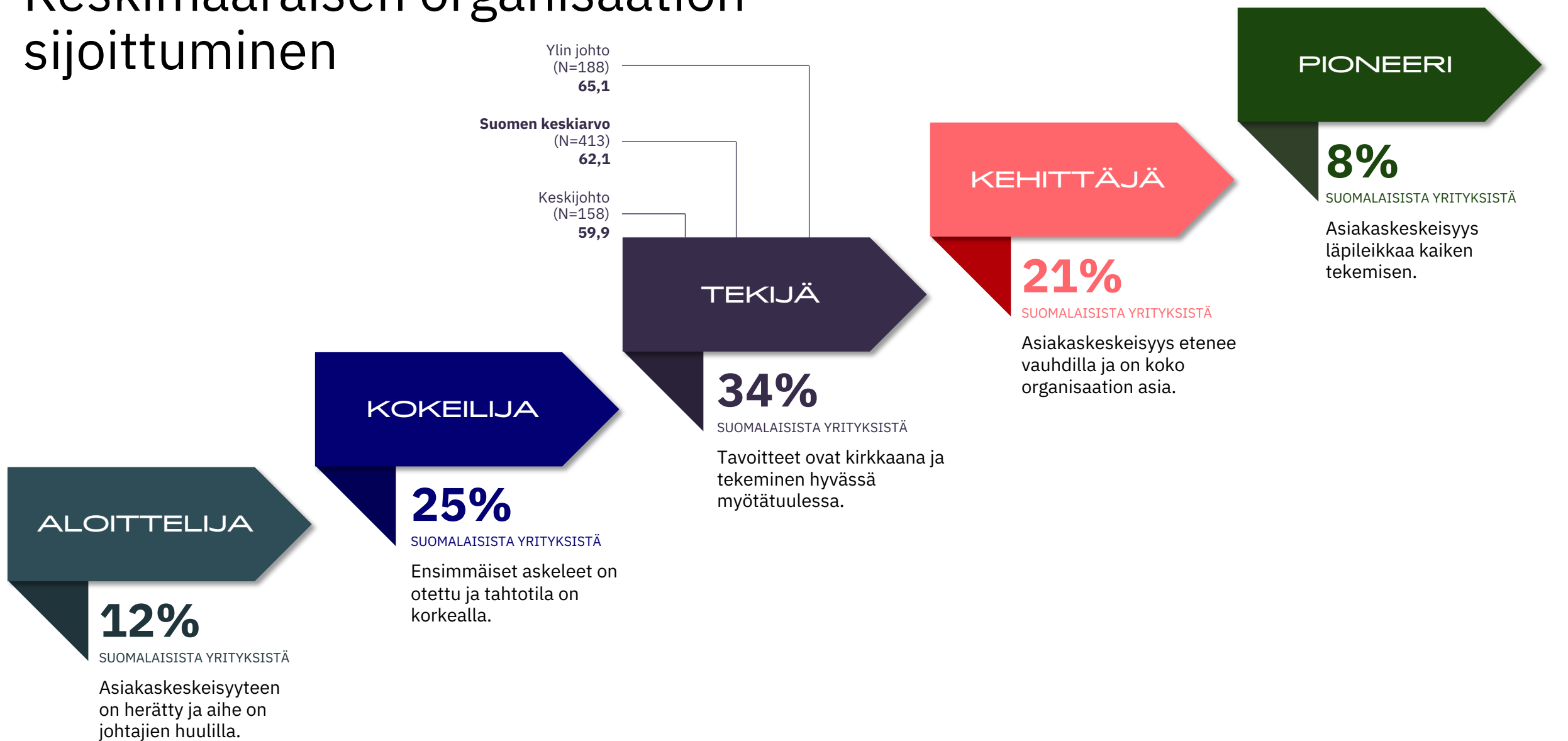


Asiakaskeskeisyyden maturiteettimalli

Organisaatioiden sijoittuminen mallissa



Keskimääräisen organisaation sijoittuminen



Eteneminen mallissa

Seuraavat askeleet



Edistyneemmällä organisaation, kulttuurin ja johtamisen rakenteet ovat kunnossa. Seuraavat askeleet keskittyvät vahvasti asiakasymmärryksen syventämiseen ja datan käyttöön, parhaimmillaan ennakointiin. Edistyneemmällä asiakas on kiinteä osa prosesseja, jonka lisäksi työntekijäkokemukseen ja sisäiseen osallistamiseen panostetaan.

Tekijöiden joukossa tiedetään mitä ei tiedetä. Asiakaskeskeisyyden syventäminen vaatii vahvempaa organisaatorakenteiden tukea ja asian jalkauttamista siiloista koko organisaation yhteiseksi asiaksi. Tekemisen painopiste siirtyy organisaatiokulttuuriin ja systematiikkaan.

Alkutaipaleella suurimmiksi haasteiksi nousevat asiakaskeskeisyyden määrittely, tavoiteasetanta ja mittaaminen. Asiakaskeskeisyyden johtaminen ja johdon rooli asiakaskeskeisyyden kehittämiselle ovat yhä hämärän peitossa ja vaativat kirkastamista.

” Teemme **parhaillamme isojakin muutoksia** (mm. organisaatio-rakenne ja prosessit), asiakaskeskeisyys tärkeimpänä ajurina. Yhä asiakaskeskeisempiä oltaisiin kehittämällä entisestään henkilöstökokemusta ja saamalla vielä vahvemmin **koko organisaatioon 'empowerment'** asiakaskeskeisyyden toteuttamiseen ihan kaikissa tilanteissa.”

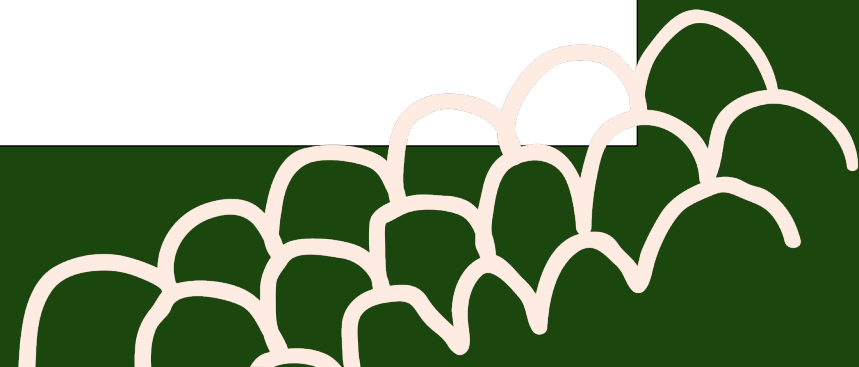
” Asiakaskeskeisyys **draivaamaan jokaisen johtajan tekemistä** muutenkin kuin puheissa. Asiakaskeskeisyydestä ja asiakaskokemuksesta puhutaan paljon, mutta se **ei vielä realisoitu riittävästi teoksi** ja oman nykyisen toiminnan kriittiseksi tarkasteluksi ja kyseenalaistamiseksi. Asiakaskeskeisyyden on oltava **jokaisen johtajan palkkiomatriisissa**, jotta se oikeasti valuu organisaatiossa alemmas draivaamaan muidenkin tekemistä.”

” Asiakas näkyy **uudessa strategiassa ja visiossa**, mutta ei vielä operatiivisella tasolla. Johdon tulisi sitoutua toimimaan **esimerkkinä henkilökunnalle**. Nyt asiakaskeskeisyys tai asiakaslähtöinen tekeminen ei ole läpileikkaavaa, vaan toteutuu vain tiettyjen yksiköiden tai työntekijöiden osalta.”

” Meidän pitäisi pystyä katsomaan alihankkijatason ohi varsinaiseen asiakkaaseen saakka. **Tavoiteltu asiakaskokemus pitäisi määrittää** ja pystyä varmistamaan, että siihen päästään. Olemme tähän saakka rakentaneet rakenteita, nyt pitäisi siirtyä itse asiaan eli asiakkaaseen.

Mitä organisaationne tulisi tehdä, jotta olisitte yhä asiakaskeskeisempiä?

“Laittaa asiakas ja asiakaskokemus aidosti keskiöön. Tällä hetkellä toimintaamme ohjaa liiaksi sisäiset tarpeet ja prosessit. Meidän pitäisi katsoa pidemmälle tulevaisuuteen sen sijaan, että pelaamme lyhyttä peliä ja haemme ns. pikavoittoja.”



TEESIMME MUUTOSMATKALLE

Havaintoja asiakaskeskeisyyden tilasta yrityksissä

- #1 Juhli onnistumisia,
jatka matkaa
- #2 Vie asiakaskeskeisyys
kulmahuoneista käytäntöön
- #3 Valjasta työkalut
vauhdittamaan muutosta
- #4 Tunnista tilanteesi ja
opi muilta
- #5 Pysy mukana kuluttajakentän
myllerryksessä

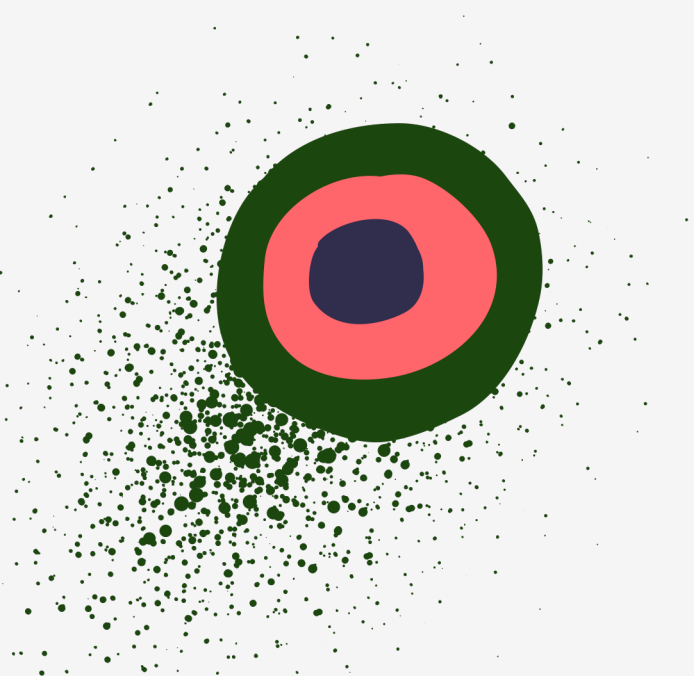


Teesi 1

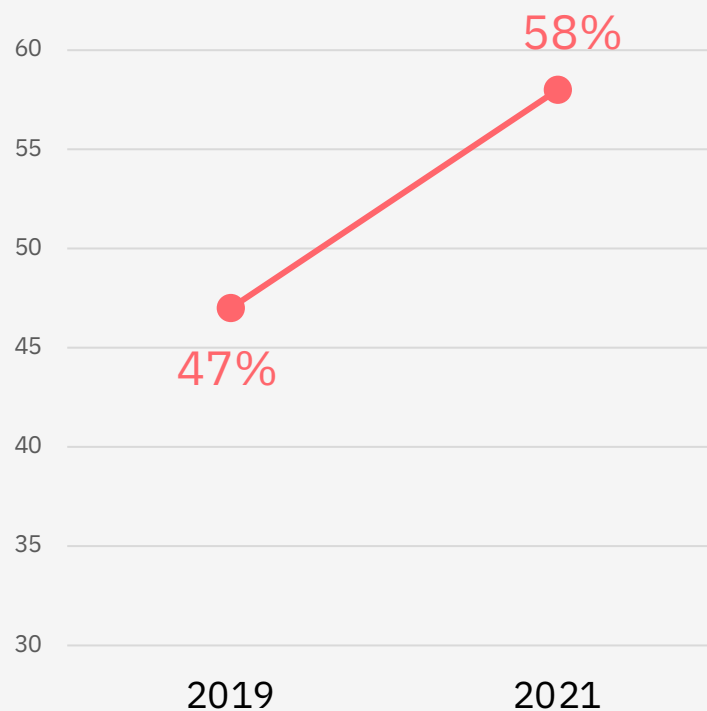
Juhli onnistumisia, jatka matkaa.

Asiakaskeskeisyyden rima on noussut vuodesta 2019.

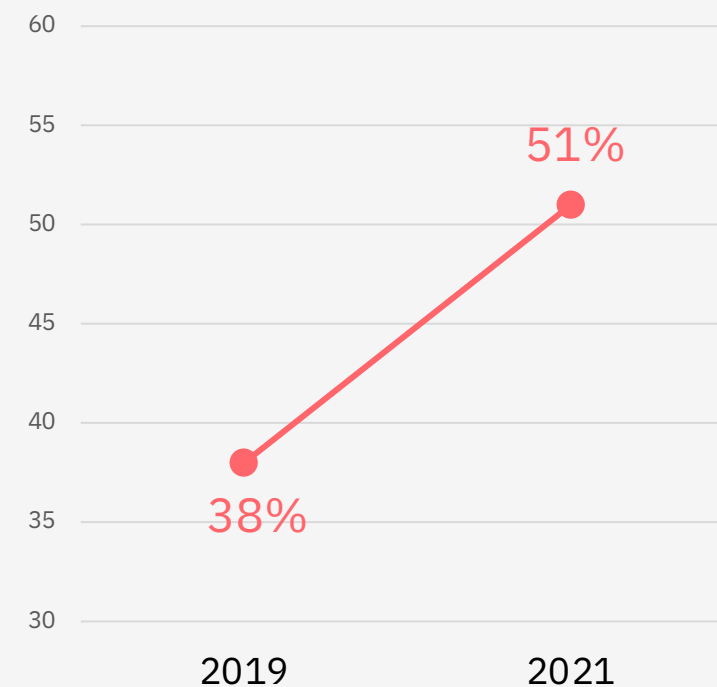
Kehitys avainkysymyksissä asiakaskeskeisyyden mahdollistamiseksi



Asiakaskeskeisyyden vastuut on määritelty ja ne ovat riittävän korkealla organisaatiossa



Asiakaskeskeisyyden mittareita hyödynnetään organisaation johtamisessa



Data valjastetaan aktiivisemmin käyttöön, asiakkaan osallistaminen ja tuominen osaksi prosesseja tuottaa haasteita.

TOP 3 kehittyneet (4+5 vastanneet)

1. Monipuolisten asiakasymmärrystä tukevien datalähteiden käyttö
2. Työntekijöiden valta ja vastuu ratkaista ratkaista asiakkaiden ongelmia omaa rooliaan laajemmin
3. Wow-kokemusten tuottaminen



BOTTOM 3 laskeneet (4+5 vastanneet)

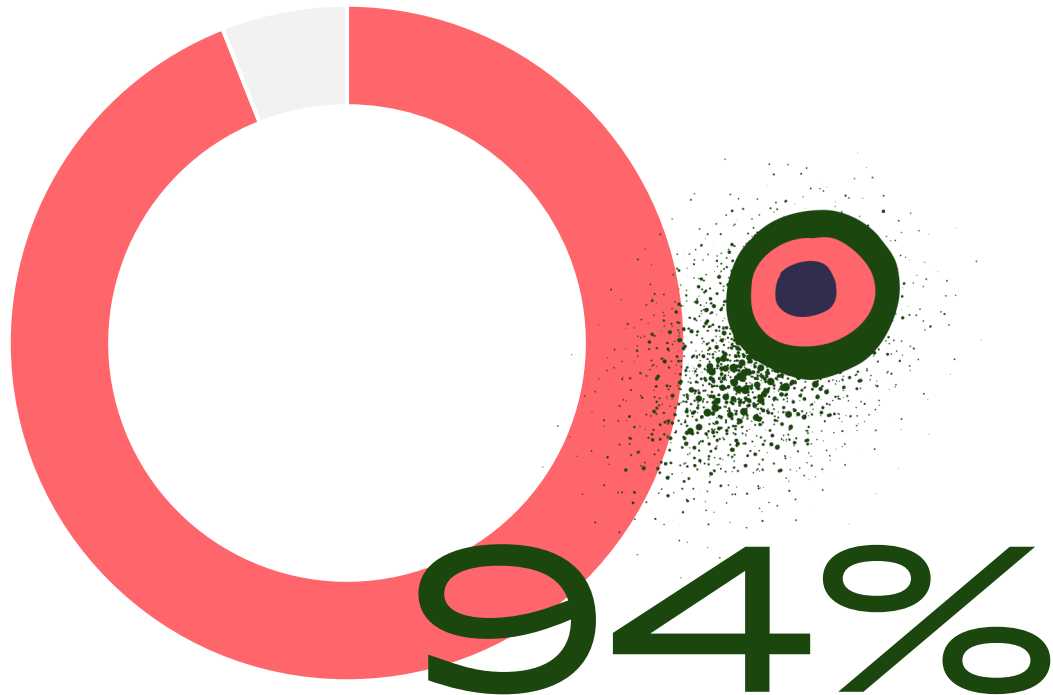
1. Kehittäminen tunnistettuihin ja todellisiin asiakastarpeisiin perustuen
2. Asiakkaiden osallistaminen prosesseihin
3. Palkitsemisjärjestelmä tukee asiakaskeskeisyyden tavoitteiden saavuttamista



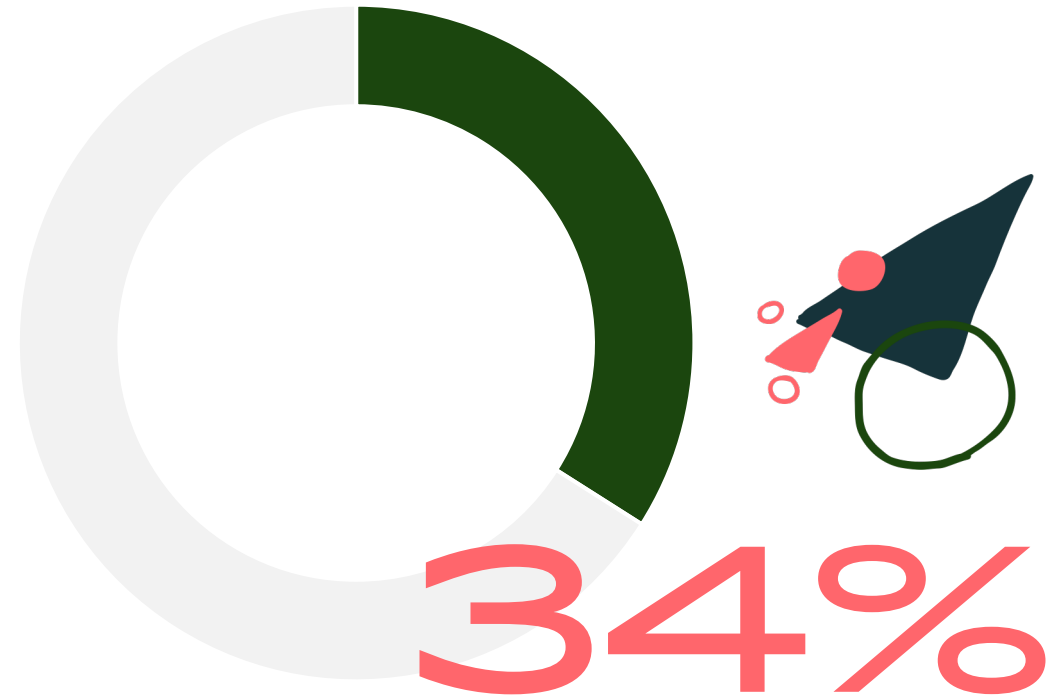
Teesi 2

Vie asiakaskeskeisyys
kulmahuoneista käytäntöön.

Asiakaskeskeisyys on vahvasti suomalaisten organisaatioiden agendalla, mutta tahtotila ja puheet eivät näy käytännössä.



Asiakaskeskeisyys on organisaatiolle strateginen painopiste, hankkeistettu tai keskeinen muutoskohde.



Asiakaskeskeisyys on organisaatiolle keskeinen investointi.

Johtajat suhtautuvat muita suotuisammin organisaationsa onnistumiseen asiakaskeskeisyyden teemoissa.



Ylin johto

60%

41%



Keskijohto

55%

33%

48%

30%

36%

23%

Johto näyttää esimerkkiä ja toimii itse asiakaskeskeisyyden edelläkävijänä.

Organisaatiossa viestitään avoimesti ja systemaattisesti asiakaskeskeisyydestä ja sen kehittämisestä.

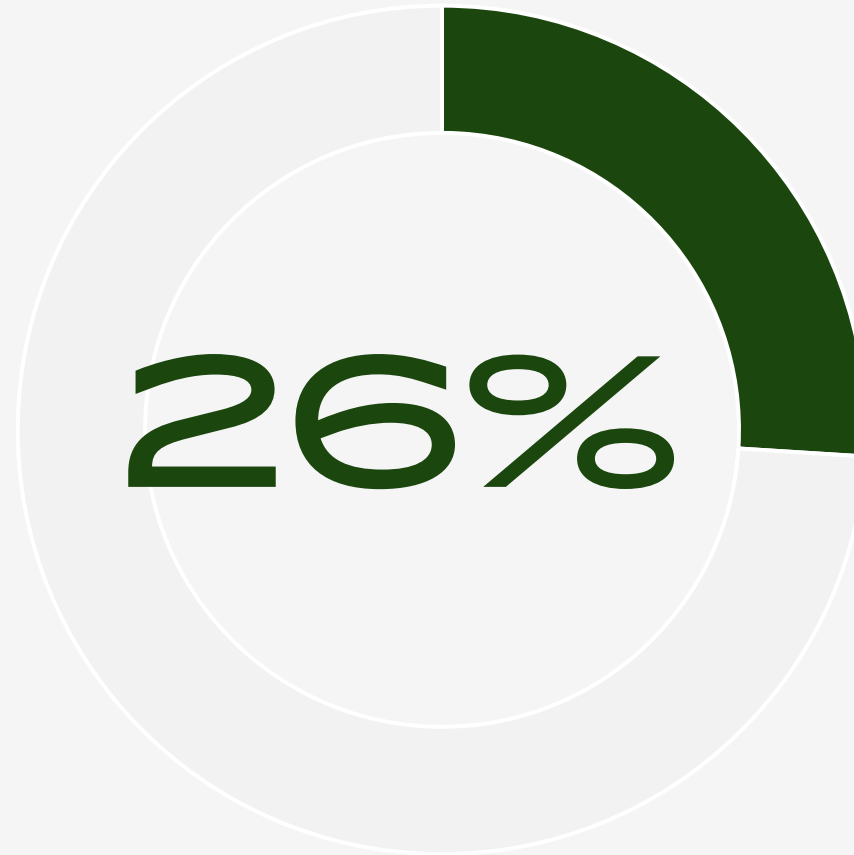
Organisaatorakenne, sen roolit ja toimintamallit tukevat asiakaskeskeisyyttä.

Asiakaskeskeisyyden mahdollistavilla hankkeille on varattu riittävät resurssit ja budjetti.

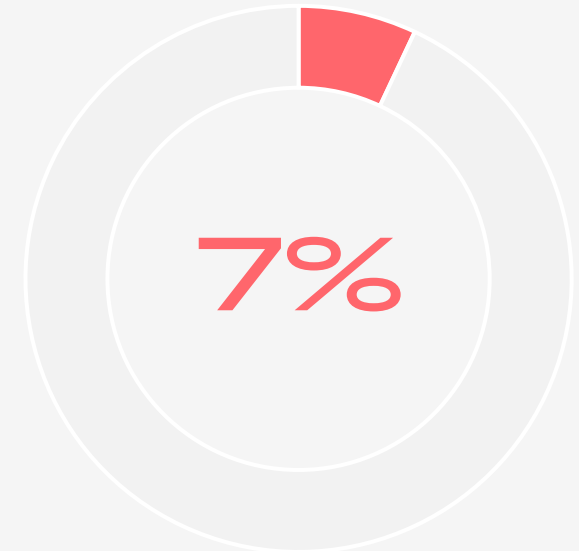
Teesi 3

Valjasta työkalut vauhdittamaan muutosta.

Muutoksen läpivienti ja viestintä läpi organisaation voi olla haastavaa, sillä aniharvassa organisaatiossa on yhteinen kieli puhua asiakkaista.



vastaajista on samaa tai täysin samaa mieltä (4+5, asteikko 1-5), että organisaatiolla on yhteinen tapa puhua ja ymmärtää asiakkaitaan.

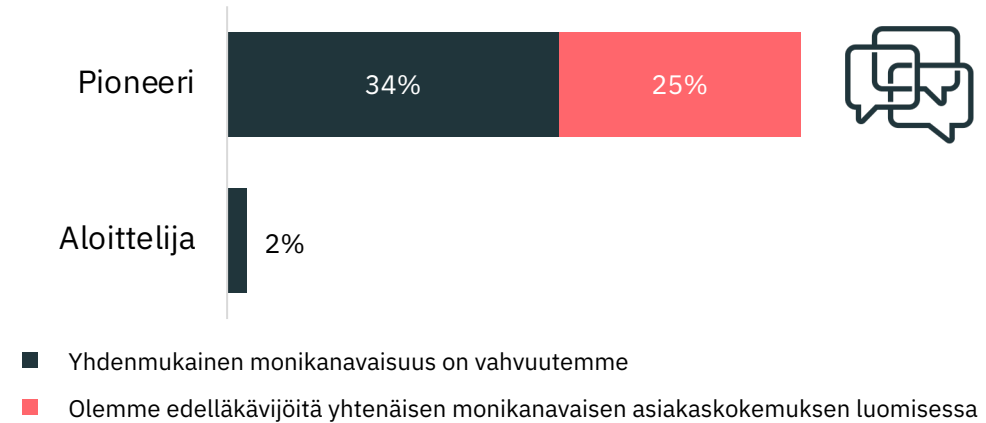


on täysin samaa mieltä (5, asteikko 1-5), että organisaatiolla on yhteinen tapa puhua ja ymmärtää asiakkaitaan.

Asiakaskokemuksen johtaminen (CEM) on määritelty, on systemaattista ja harjaantunutta



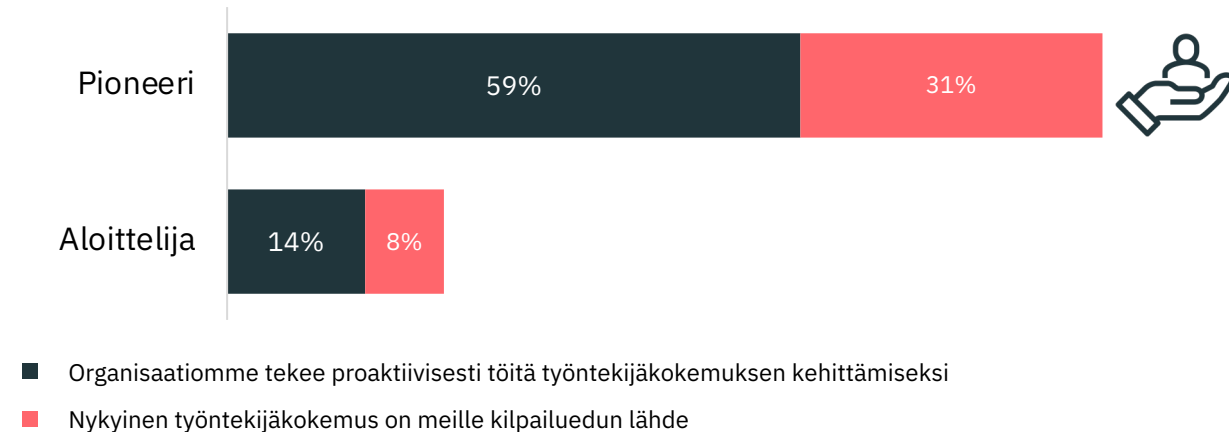
Yhdenmukainen monikanavaisuus on organisaation vahvuus tai organisaatio on edelläkävijä sen luomisessa



Tuntee tunnekokemuksen syvällisesti dataan perustuen tai voi sen pohjalta tehdä kehitystoimenpiteitä



Organisaatio tekee proaktiivisesti töitä työntekijäkokemuksen parantamiseksi tai näkee sen kilpailuedun lähteenä

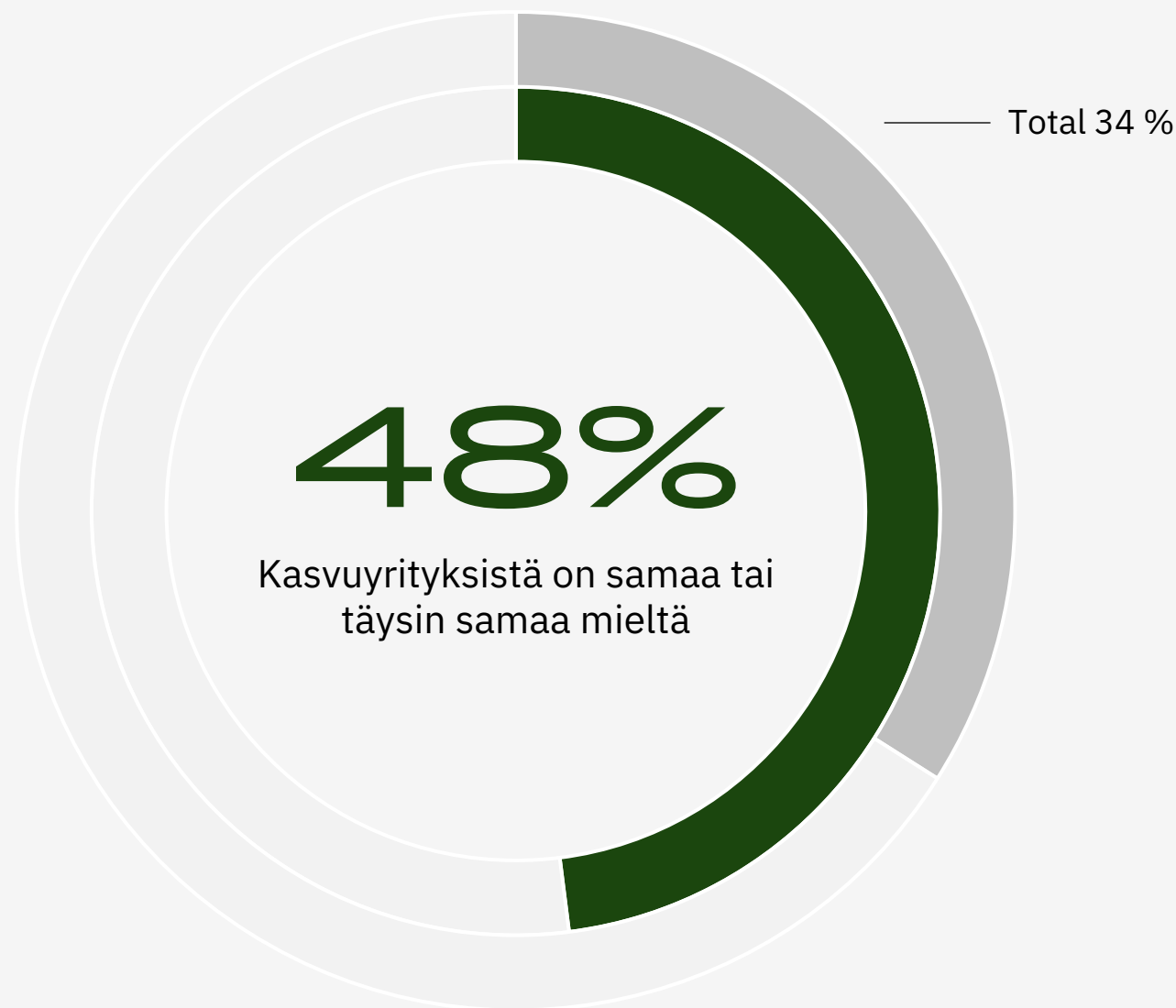


Teesi 4

Tunnista tilanteesi ja opi muilta.

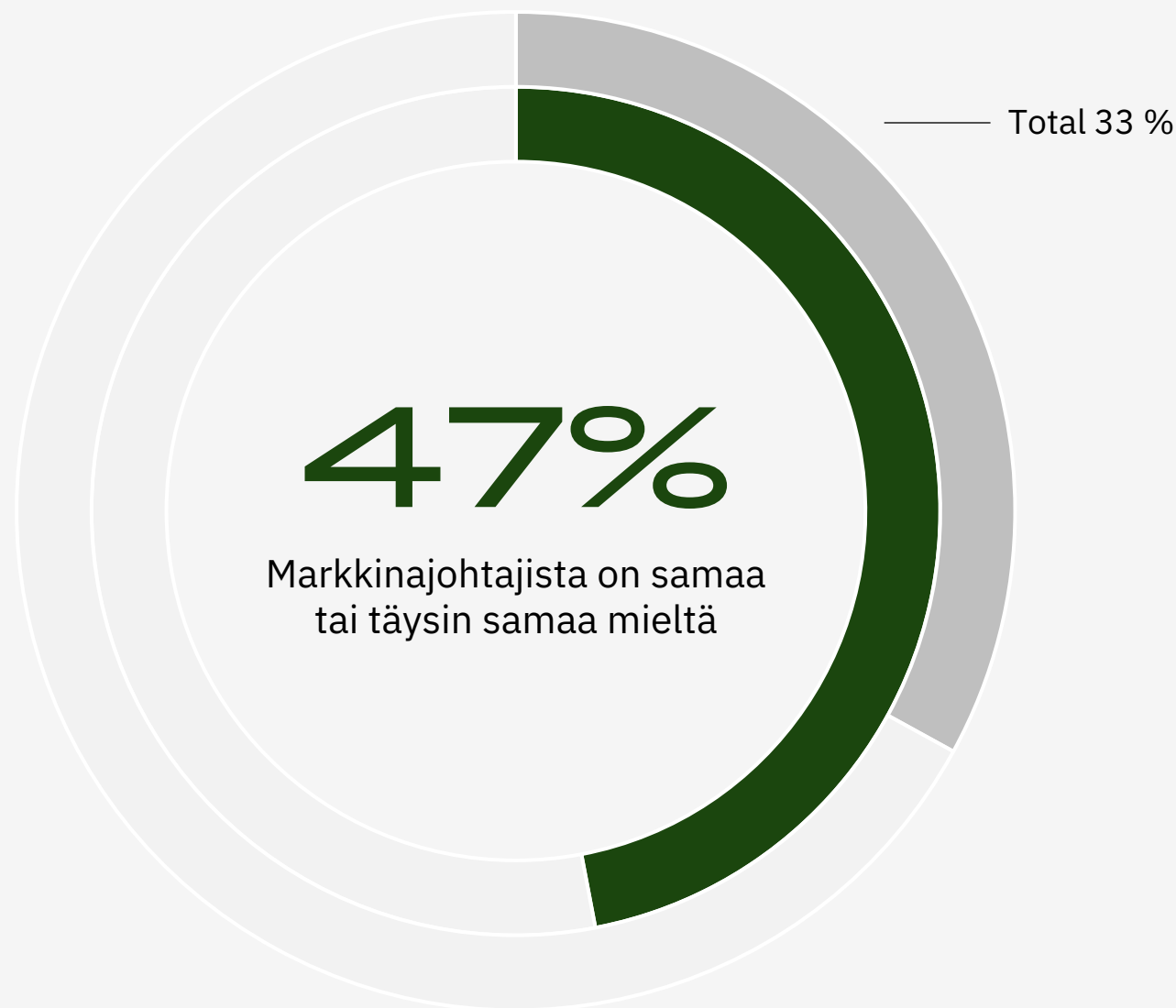
Kasvuyritykset erottuvat asiakkaasta lähtevällä tuote- ja palvelukehityksellä.

Tuote- ja palvelukehitys
lähtee aina liikkeelle asiakkaan
todellisista tarpeista ja motiiveista
(ei esimerkiksi teknologiasta tai
sisäisistä tarpeista).



Markkinajohtajat erottuvat monipuolisilla datalähteillään asiakasymmärryksensä taustalla.

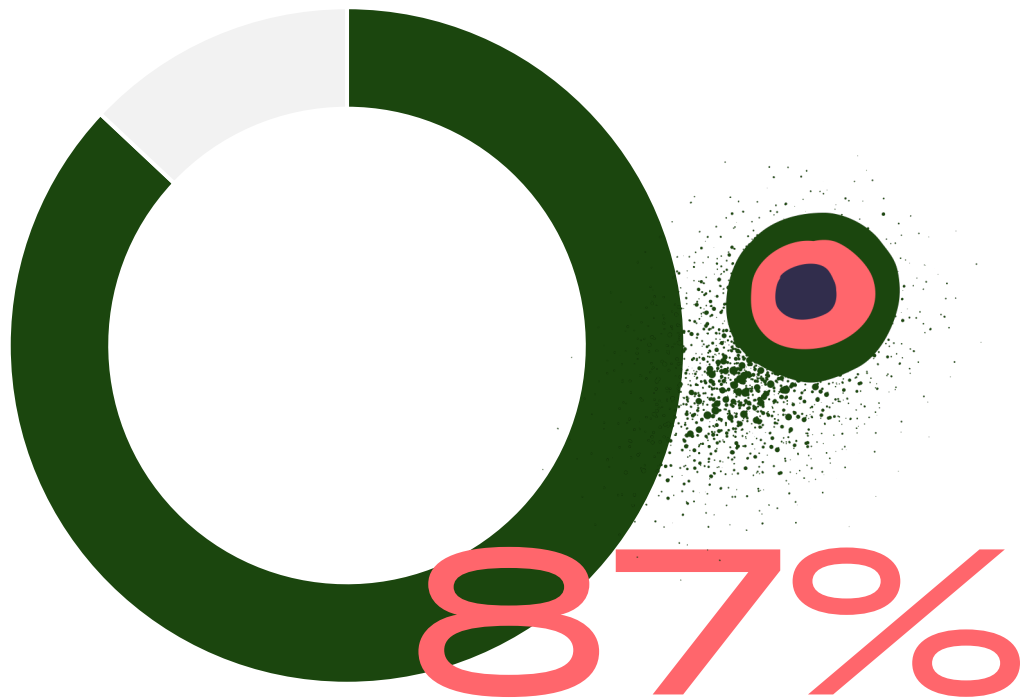
Asiakasymmärryksemme muodostuu monipuolisesti erilaisista lähteistä (kvantitatiivisista ja kvalitatiivisista) ja näkökulmista (esim. demografia, tarpeet, motiivit, tunteet, käyttötavat).



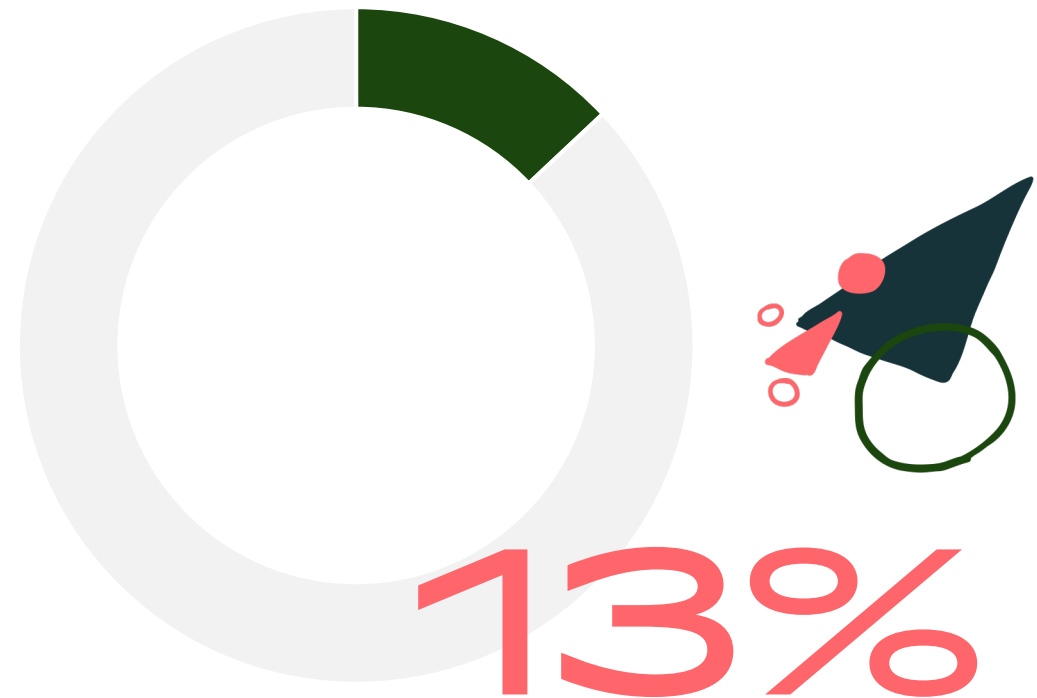
Teesi 5

Pysy mukana kuluttajakentän myllerryksessä.

Organisaatiot ovat valveutuneita monikanavaisen asiakaskokemuksen tuottamisessa, mutta ani harva kykenee erottautumaan sillä.

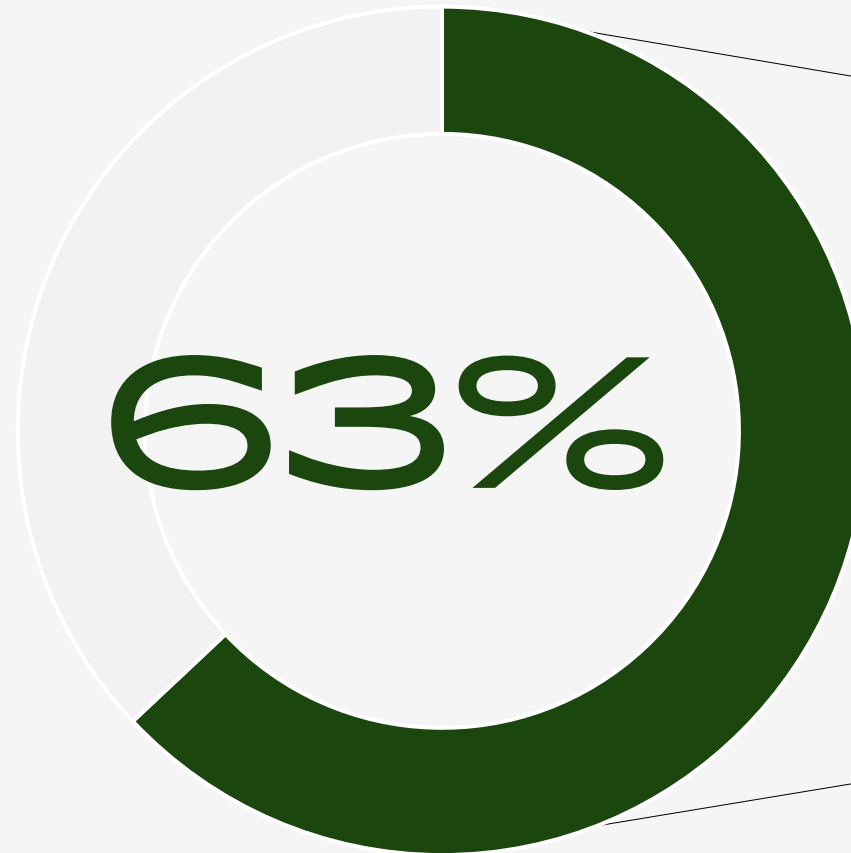


vastaajista kertoo, että organisaatiolla on monikanavaista toimintaa.

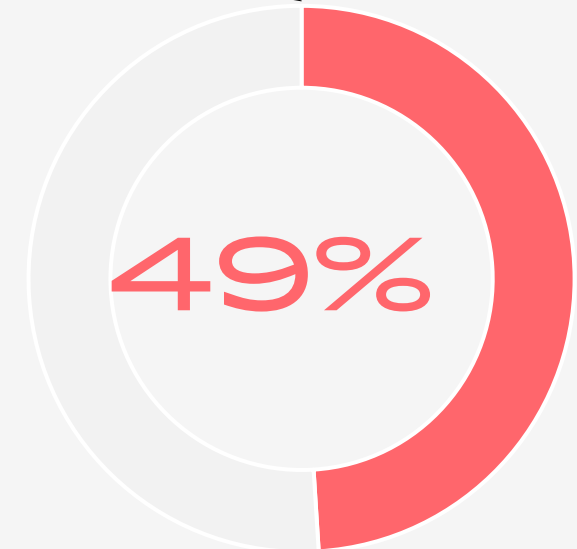


vastaajista kertoo, että monikanavaisuus on organisaatiolle vahvuus tai että organisaatio on siinä edelläkävijä.

Yli puolet lupaavat asiakkaalle asiakas-arvoa, mutta vain puolet lupauksen tekijöistä tietää, miten arvo itse asiassa muodostuu.



vastaajista on samaa tai täysin samaa mieltä, että organisaation arvolupaus kiteyttää sen mikä on asiakkaalle aidosti tärkeää ja mikä samalla erottelee yhtiön suhteessa kilpailijoihin.



on samaa tai täysin samaa mieltä, että he organisaationa ymmärtävät miten asiakkaan kokema arvo ja kokonaiskokemus muodostuvat ja miten he niissä onnistuvat.

Uudet asiakaskeskeiset innovaatiot ja tavat palvella asiakasta vaativat taustalle asiakasymmärrystä.

Arvon tuotto on yhä
hämärän peitossa.

Vain 38 % vastaajista
ymmärtää, miten asiakkaan
kokema arvo ja
kokonaiskokemus
muodostuvat ja miten he
niissä onnistuvat.

Tuotekehitys on yhä
yritys- ei asiakaskeskeistä.

Vain 26 % vastaajista kertoo
asiakkaiden olevan osa
organisaatioiden tuote- ja
palvelukehitystä.

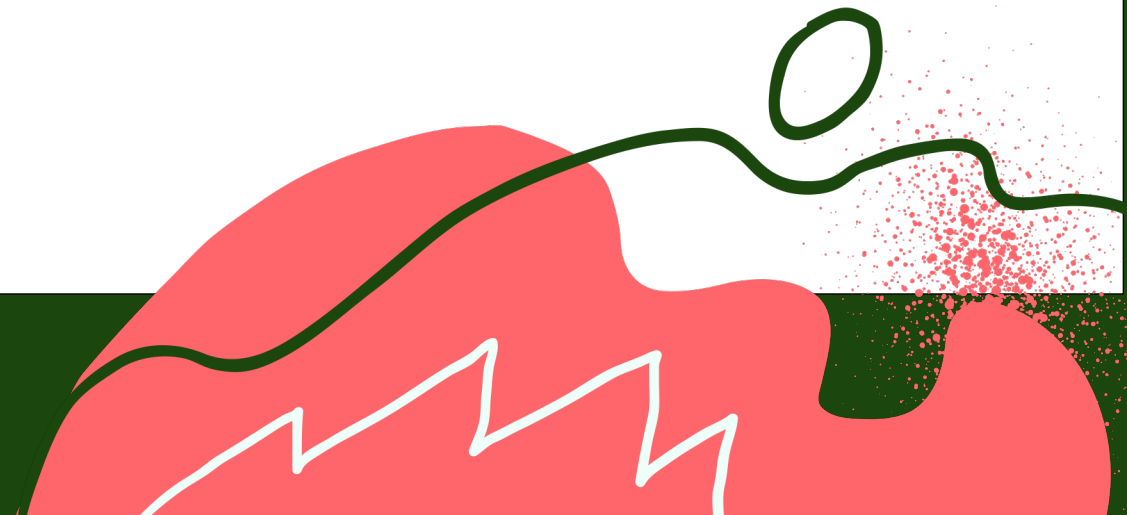
Markkinointia silloin kun
itselle parhaiten sopii.

Asiakkaalle relevantti
myynti ja markkinointi
onnistuu alle joka
kymmenenneltä
aloittelijalta, pioneereista
siinä onnistuu 81 %.



Tulevaisuudessa vain

ASIAKASKESKEINEN MENESTYY





KIITOS.