

Tässä numerossa

- 1 Asiakastarpeesta asiakastyytyväisyys?
- 4 Virtuaalitiimit yllättävät

Ilahduta asiakkaasi Palvelukehityksen Kano-malli

Miten palvelutoimittaja voi parantaa asiakastyytyvyyttä ja asiakasuskollisuutta? Onko tärkeää vastata kaikkiin asiakkaan kuvaamiin tarpeisiin mahdollisimman täydellisesti? Kano-malli auttaa hahmottamaan näitä kysymyksiä ja löytämään niihin mahdollisia vastauksia.

Japanilainen tohtori Noriaki Kano määritteli jo 1980-luvulla teoreettisen mallin, joka havainnollistaa asiakastyytyvyyden rakentumista palvelun osatekijöistä.

Kano-mallissa on kaksi tarkasteluulottuvuutta: asiakkaan tyytyväisyys ja palvelun tai tuotteen kyky täyttää asiakastarpeita ja -odotuksia. Tyytyväisyysasteikko ulottuu täysin tyytymättömästä ilahduneeseen. Asteikon

keskivaiheilla asiakas on neutraali tai välinpitämätön. Palvelukyvyn näkökulmasta palvelu voi ääritapauksissa joko tyydyttää tietyn tarpeen täysin tai ei ollenkaan.

Kano väittää, että palvelun tarvelähtöiset osatekijät voi jakaa kuuteen ryhmään, joista seuraavat kolme vaikuttavat asiakastyytyvyyteen:

1. Pakolliset tekijät
2. Suoritustekijät
3. Ilahduttajat

Tämän lisäksi malli kuvaa kolme muuta ominaisuusryhmää: asiakkaalle samantekevät, vaikutukseltaan epäselvät ja käänteiset (asiakas odottaa, että näitä ominaisuuksia palvelussa ei olisi).

Pakolliset, perustekijät

Palvelun pakolliset tekijät ovat asiakkaalle itsestään selviä. Asiakas ei erikseen vaadi niitä, vaan odottaa, että ne ovat kunnossa.

Esimerkiksi hotelliasiakas odottaa, että huoneessa on puhtaat lakanat. Niiden tahraisuus tekisi asiakkaan väistämättä tyytymättömäksi. Puuttuvat lakanat käännyttäisivät asiakkaan jo ovelta. Silti asiakas ei huonetta varatessaan erikseen ilmoita haluavansa puhtaita lakanoita.

Suoritustekijät

Nämä ovat tekijöitä, jotka lisäävät tai vähentävät asiakastytyväisyyttä "lineaarisesti". Asiakas voi kuvata ja mitata näiden ominaisuuksien määrää tai tasoa.

Hotelliesimerkkiä jatkaen: asiakas pystyy määrittelemään vaikkapa haluavansa huoneen, jossa on internet-yhteys.

Tyytyväisyys lisääntyy, jos verkkoon voi liittää oman kannettavan tietokoneen langattomasti. Vielä tyytyväisempi asiakas on, jos palvelusta ei veloiteta yhteysajan mukaan.

Ilahduttajat

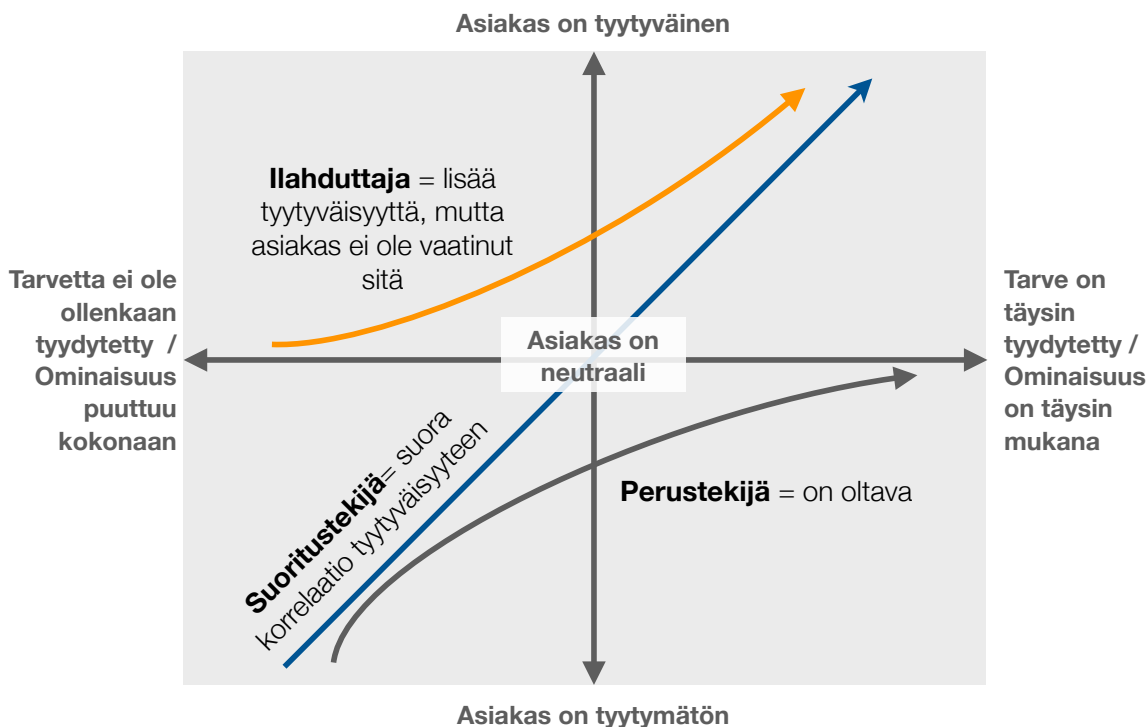
Ilahduttajat ovat palvelun ominaisuuksia, joita asiakas ei odota tai määrittele, mutta jotka voivat tehdä asiakkaan erittäin tyytyväiseksi. Parhaimmillaan nämä ovat yritykselle erottumistekijä, jonka toteuttaminen ei ole kallista. Hotelliketjussa toistuvasti vieraileva voin esimerkiksi saada automaattisesti vaatimustensa mukaisen huoneen eri toimipisteistä ilman tarkkaa ennakkotilausta.

Mallin soveltaminen

Jotta yritys voisi soveltaa Kano-mallia, sen on ymmärrettävä asiakkaan odotuksia. Pakollisia perustekijöitä ei saa helposti selville markkinatutkimuksilla. Yrityksen on panostettava havainnointiin, tukeuduttava aiempiin kokemuksiin ja kerättävä palautetta systemaattisesti.

Suoritustekijöitä voi tutkia erilaisin asiakaskartoituksin, mutta havainnointi on tässäkin tapauksessa tärkeää. Kun asiakkaat ovat tyytymättömiä palveluun, yrityksen on

Kuva 1. Kano-malli



tutkittava palvelutapahtumia ja porauduttava tyytymättömyyden syihin. Suoritustekijöiden lisääminen lisää yleensä myös palvelun toteuttamisen kustannuksia, jos palvelua ei ole järjeistetty riittävästi.

Ilahduttajien tunnistaminen on vaikeinta. On vaikeaa saada asiakkaalta vastaus kysymykseen "mitä ette odota". Ilahduttajien kehittäminen vaatii luovuutta ja ennakkoluulottomuutta. Niitä pitää ensin selvittää ja kokeilla "varhaisten soveltajien" ja edelläkävijäasiakkaiden parissa.

Kehitys on jatkuvaa

Kano-malli ei ole staattinen. Se mikä on tänään palvelun suoritustekijä, on huomenna pakollinen. Joissakin maissa tai asiakasryhmissä perustekijäkin voi lisätä asiakastyytyvyyttä. Jos ei täytä asiakkaiden odotuksia, voi silti saada toisen mahdollisuuden. Jos sen sijaan ei täytä asiakkaan perustarpeita, asiakas on menetetty.

Palvelukartoituksen Kano-malli

Pyydä asiakasta arvioimaan palveluominaisuudet vastaamalla kahteen kysymykseen:

1. Miten tyytyväinen olet, jos palvelussa on tämä ominaisuus?
2. Miten tyytyväinen olet, jos palvelussa ei ole tätä ominaisuutta?

Vastausten arviointiasteikko on:

- A. Tyytyväinen
- B. Neutraali
- C. Tyytymätön
- D. En välitä

Pakollisia ovat yleensä ominaisuudet, joita asiakas arvottaa ensimmäisessä kysymyksessä neutraaleiksi ja toisessa tyytymättömyyttä aiheuttaviksi. Loput ominaisuudet ovat joko suoritustekijöitä tai ilahduttajia. Niiden todellista merkitystä voit vielä arvottaa kysymällä kuinka paljon lisää asiakas on valmis maksamaan, jos palvelulla olisi a.o. tekijät. "En välitä"-vastauksia saaneita ominaisuuksia ei välttämättä voi poistaa, vaikka asiakas ei suoraan tunnustaisi niiden merkitystä.



Virtuaalitiimit yllättävät

- etäisyys ei olekaan tuottavuudesta

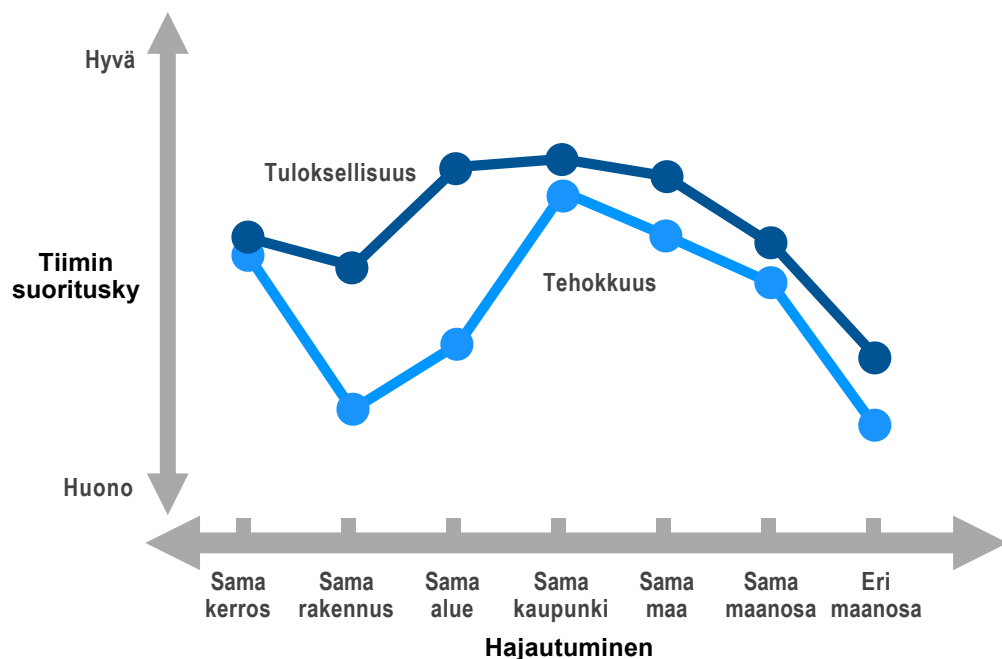
Uusi tutkimus kartoitti etäisyyksien vaikutusta ohjelmistokehitystiimien suorituskykyyn. Tutkimuksen tehneet Siebrat, Hoegl ja Ernst vertasivat keskitettyjen ja hajautettujen tiimien työn tuloksellisuutta (työn laatu) ja tehokkuutta (aika, kustannus). Voisi kuvitella, että tiimien suorituskyky laskee mitä enemmän hajallaan sen jäsenet ovat. Tulokset kuitenkin yllättivät.

Kun tiimin jäsenet olivat samassa rakennuksessa, mutta eri kerroksessa, tiimin suorituskyky oli heikompi kuin eri paikkakunnilla toimivien (ks. kuva)! Tutkijat arvelevat tämän johtuvan siitä, että eri kerroksissa sijaitsevat tiimin jäsenet eivät miellä olevansa hajallaan. Kun toiminta on

ilmiselvästi hajautettua, tiimien on organisoitava viestintä ja koordinoitava työtä paljon enemmän kuin jos jäsenet ovat näköetäisyydellä.

Tutkijat korostavat, että hajautettujen tiimien pitää menestyäkseen huolehtia kahdelaisista prosesseista: tehtäviin liittyvistä ja sosio-emotionaalista. Kun virtuaalitiimin jäsenet saadaan toimimaan koko kapasiteetillaan ja samalla huolehditaan tiimin yhteenkuuluvuudesta, tiimi voi aidosti haastaa perinteisen toimintamallin.

Tutkimuksen muita kiinnostavia tuloksia on luettavissa MIT Sloan Management Review-lehden numerosta 4 / 2009.



Lähde: MIT Sloan Management Review 4/2009

Julkaisija

AE Partners Oy www.aepartners.fi
Toimittanut Aarni Heiskanen
Puh. 040 730 4812