

# Kümme põhimõtet, mis tagavad hea kliendikogemuse

*Selles peatükis tutvustame kümnet põhimõtet, mis tagavad hea kliendikogemuse, ning toome esile neile põhimõtetele tugineva lähenemise peamised eelised nii probleemide tuvastamisel kui ka täiustuste tegemisel. Peatüki lõpus on juhised nende kasutamiseks.*

- 1. Head kliendikogemused peegeldavad tugevalt kliendi identiteeti.**  
Uskumused ja väärtushinnangud mängivad meie kliendikäitumises otsustavat rolli. Kogemused, mis kinnitavad meie minapilti ja kõlavad kokku meie väärtushinnangutega, toovad kaasa rahulolu tehtud otsustega ning brändid, mis seisavad selgelt mingi põhimõtte eest, loovad tugevama lojaalsuse. *Brändi tasandil* õige kogemuse loomiseks on see põhimõte väga tähtis.
- 2. Head kliendikogemused aitavad täita meie kõrgemaid eesmärke.**  
Filmitegelase muudavad huvitavaks tema tegude ja ütluste taustale peidetud varjatud eesmärgid. Klientidega on sama lugu: soovid ja vajadused on sekundaarsed, hea kogemus rajaneb nende taga peituvate kõrgemate eesmärkide rahuldamisel. See aspekt on oluline, et luua õige kogemus *toote või teenuse tasandil*.
- 3. Head kliendikogemused ei jäta midagi juhuse hooleks.**  
Et kliendi teekonda järjekindlaks ja sujuvaks muuta, peab iga kokkupuudet arvestama, planeerima ja kujundama. Ükski detail ei ole liiga tühine. Sellest tuleb lähtuda, kui tahetakse õiget kogemust *kokkupuute tasandil*.

#### 4. Head kliendikogemused loovad ootusi ja seejärel vastavad neile ootustele.

Kriteeriumid, mille järgi kliendid algusest peale oma kogemust hindavad, põhinevad nende ootustel ning õpitud käitumisel ja seostel. Heade kliendikogemuste loomisel arvestatakse sõnaselgelt nende teguritega ja vajaduse korral ületatakse ootusi.

#### 5. Head kliendikogemused ei nõua pingutust.

Kokkupuuted, mis koormavad klienti, nõudes palju aega ja energiat, lükatakse kiiresti kõrvale või asendatakse vähenõudlikega. Kui kliendikogemusega ei kaasne pingutust, tekitab see eriti suurt positiivset vastukaja ja toob kaasa kordusostud.

#### 6. Head kliendikogemused on stressivabad.

Kõik me väldime instinktiivselt stressi tekitavaid olukordi. Kliendikogemus, millega ei kaasne segadust, ebakindlust ega ärevust, loob konkurentsieelise, lojaalsuse ja konkurentsitu brändikuvandi.

#### 7. Head kliendikogemused on meelelised.

Me otsime aktiivselt oma meeltele naudingut, olgu see siis maitsev toit, rahustav muusika või kaunis maal. Kliendikogemus, mis annab meelele elamuse, võidab meie südame ja toob meid teine kordki tagasi.

#### 8. Head kliendikogemused on sotsiaalselt kaasavad.

Seda, kui tähtis on isiklik suhe kliendiga, ei ole võimalik üle hinnata: ostame meelsamini sõbralt kui võõralt. Siiski on ka meie positsioon mingis sotsiaalses rühmas tugev isiklik motivaator. Neid kogemusi, mis meie staatust kergitavad, hindame sageli kõige kõrgemalt.

#### 9. Head kliendikogemused annavad juhtimise kliendile.

Meile on äärmiselt oluline hoida asju enda kontrolli all: me tahame teha asju siis, kui meile sobib, ja niiviisi, nagu meile sobib. Meile ei meeldi, kui meid sunnitakse tagajalgadel käima. Seevastu hindame kogemusi, mis on paindlikud, kohanduvad ja jätavad tunde, et oleme ise otsustanud.

#### 10. Head kliendikogemused arvestavad emotsioonidega.

Me oleme kõik oma emotsioonide orjad, ometigi vaatleb enamik ettevõtteid oma kliente puhtalt ratsionaalsest vaatevinklist. Kogemuse emotsionaalse külje hindamine aitab sageli seni tähelepanuta jäetud teemasid esile tuua ja loob uusi võimalusi kliendile meelehea valmistamiseks.

### Miks kasutada põhimõtteid?

Nende lihtsate põhimõtete rakendamine otsustusprotsessi juhtimisel ja mõtlemise struktureerimisel toob mitmel viisil praktilist kasu. Siin on neist peamised.

- Põhimõtted on lihtsasti mõistetavad.
- Põhimõtted on kiired ja tõhusad.
- Põhimõtted on eskaleeritavad.
- Põhimõtted on paindlikud.
- Põhimõtted on detsentraliseeritavad.
- Põhimõtted edendavad innovatsiooni.
- Põhimõtted täiendavad olemasolevaid tegutsemisviise.
- Põhimõtted kestavad kauem kui ideed.
- Põhimõtted loovad sügavamalt mõistmist.

### Põhimõtted on lihtsasti mõistetavad

Käänulised protsessid ja keerukad andmeanalüüsid võivad tunduda nutikad, aga kui mingi arusaam pole kiiresti ja hõlpsasti mõistetav – nii neile, kes seda kasutama hakkavad, kui ka teistele asjaosalistele –, on selle rakendamine äärmiselt vaearikas. Selles raamatus kirjeldatud kliendikogemuse põhimõtted on seevastu kergesti mõistetavad ja igaüks võib neid kohe rakendada hakata.

## Põhimõtted on kiired ja tõhusad

Kui lased neil põhimõtetel end juhtida, väheneb sinu sõltuvus inspiratsioonist ja oht matkida. Kui tead, et lahenduses on miski viltu läinud, aitavad need raskest kohast üle saada. Need aitavad ka uurimistööd ja kontrollimist struktureerida. Seega raisatakse vähem aega subjektiivsetele aruteludele, tüütule peenhäälestusele ja sihitule katsetamisele, lootes saavutada midagi, mis tundub õige.

## Põhimõtted on eskaleeritavad

Igal ettevõttel, nii suurel kui ka väikesel, on kliendikogemus, samas on probleemid ja nende lahendused olenevalt ettevõtte suurusest erinevad. Väikefirma võib oma klientidega isiklikult tuttav olla, globaalsel jaemüüjal võib eri maades tegemist olla kultuuriliste iseärasustega. Need põhimõtted on abiks, sõltumata ettevõtte suurusest, sest need põhinevad sellel, kuidas aju töötab. See on kõigi klientide ühisosa.

## Põhimõtted on paindlikud

Nii Bach, Mozart kui ka Jimi Hendrix mõistsid muusikateooriat, kuid see ei takistanud neid kujundamast endale ainuomast stiili või loomast tuhandeid ainulaadseid heliteoseid. Sama kehtib psühholoogiliste põhimõtete kohta, millel põhineb kliendikogemus: neid saab tõlgendada ja rakendada lõpmatul hulgal eri viisidel; need pigem toetavad kui piiravad loovust. Konkurentsianalüüsil ja võrdlusanalüüsil (ingl k *benchmarking*) on vastupidine toime. See kitsendab vaatevälja vaatepunktiks, kus ainus võimalik lahendus on turuliidri lahendus.

## Põhimõtted on detsentraliseeritavad

Kliendikogemuse iga tahku ei ole võimalik keskselt kontrollida – kogemuse kvaliteet sõltub tihti konkreetsest personalist, kes vahetult kliendiga

kokku puutub, näiteks klienditeeninduse telefonile vastajatest ja kaupluse müüjatest. Kui kliendil juhtub olema ebatavaline küsimus või probleem, tavatsetakse sellele vastamiseks ülemuse arvamust oodata või pobisetakse midagi mõttetut, nagu „arvuti ütleb, et ei ole“. See ei pea nii olema, iga ettevõtte võiks klienditeenindajatele juba väljaõppe käigus anda kliendikogemuse osas selged juhtnöörid. See muudaks nende töö rohkem rahuldust pakkuvaks, andes neile suurema iseseisvuse, samas paneks nad ka võimalusi ja probleeme paremini märkama. Võidavad kõik. Need põhimõtted tulevad siin appi.

## Põhimõtted edendavad innovatsiooni

Michael Michalko kirjutab oma loova mõtlemise juhendis „Thinkertoys“ („Mõttemängud“): „Perspektiivi muutmise abil avardad oma võimalusi, kuni näed midagi sellist, mida sa varem ei suutnud näha ... Uus ja teistsugune vaatenurk viib sind uute ideede ja arusaamadeni.“<sup>1</sup> Need põhimõtted võimaldavad sul teha täpselt seda, andes kliendikogemuse raamistamiseks kümme perspektiivi, mis lähevad kaugemale küsimustest „kas see on kasutuskõlblik?“ või „kas klient sai toiminguga hakkama?“. Selles raamatus toodud põhimõtete kasutamine probleemide raamistamiseks võib uuenduslikkust luua seeläbi, et aitab sul mõelda kogemusest teistsugusel viisil.

## Põhimõtted täiendavad olemasolevaid tegutsemisviise

Enamikul suurematest ettevõtetest on kliendikogemuse täiustamiseks olemas väljakujunenud töövood, olgu selleks siis kasutajakeskne kodulehe disainiprotsess või partnerlus uurimisfirmaga, mis aitab arengusuundi jälgida. Selles raamatus kirjeldatud põhimõtete üks plusse on ka see, et need toimivad edukalt seniste lähenemisviisidega käsikäes, mitte ei püüa neid asendada. Need lisavad olemasoleva eduka praktika peale uue nutika kihi.

Organisatsioonis uue protsessi juurutamine võib osutada raskeks. Võib öelda, et need põhimõtted ei vaja üldse juurutamist, sest need puudutavad eelkõige mõtlemise struktureerimist. Neid võib lihtsalt kasutada

ja lasta tulemustel ise välja kujuneda. Mina alustasin nende kasutamist täpselt niiviisi. Kasutasin neid oma igapäevases disainitöös ja ei läinudki kaua aega, kui seda märgati.

## Põhimõtted kestavad kauem kui ideed

Head ideed võivad aja jooksul kahjulikuks muutuda. Maailm areneb ning sellega koos muutuvad ootused ja tehnoloogiad. See, mis kunagi oli suurepärane lahendus, võib hakata kasu asemel kahju tekitama. Põhimõtetel seevastu kipub olema pikem eluiga. Nendest lähtumine aitab näha puude taga metsa.

## Põhimõtted loovad sügavamalt mõistmist

Ettekirjutuse kujul lahendid, nagu „kui juhtub x, tee y“, alati ei aita. Et oma probleeme ja võimalusi tõeliselt mõista, peame nende juurte juurde tagasi pöörduma.

Üks Jaapani pideva täiustumise filosoofia *kaizen*'i kõige jõulisemaid probleemilahendustehnikaid on Toyota „Viie miksi analüüs“, mille abil saab jõuda probleemi algpõhjusteni. Poe põrandal on õlilaik. Miks? Sellepärast, et masinast tilgub õli. Miks? Sellepärast, et tihend on katki. Miks? Sellepärast, et ostsime viletsa kvaliteediga tihendid. Miks? Sellepärast, et saime need hea hinnaga. Miks? Sellepärast, et ostuagente hinnatakse lühiajalise säästu põhjal. Lahendus on seega agentide hindamispoliitika muutmine.<sup>2</sup>

Selline lähenemine probleemide lahendamisele on suurepärane ja see tõepoolest aitab jõuda sügavuti mõistmiseni. Järgisin sama lähenemist raamatu jaoks tehtud uurimistöö käigus ja oma disainitöös ning avastasin, et suurema osa probleeme saab taandada minu pakutud põhimõtetele. Nende kasutamine aitab kujundada hea kliendikogemuse olemusest sügavama arusaama.

## Enne alustamist

Ülejäänud raamatus uurime kümme põhimõtet üksikasjalikumalt, vaadeldes nii nende teoreetilisi aluseid kui ka praktilist kasutamist, mida toetavad näited. Ma loodan, et kui oled raamatu läbi lugenud, ei näe sa kliendikogemust enam kunagi sama pilguga, olenemata sellest, kas oled ise pakkuja või tarbija leeris. Pakun ka meelelahutuslikku ülesannet – iga kord, kui puutud kokku erakordselt positiivse või negatiivse kliendikogemusega, mõtle sellele, milline kümnest põhimõttest sel puhul rakendub. Nii võtad need põhimõtted kiirelt omaks ja mõistad, kuidas need praktikas toimivad.

Ma usun, et need põhimõtted üheskoos on kõikehõlmavad, et ükski kliendikogemuse tahk ei jää katmata. Sellegipoolest ei välista need omavahel üksteist ning mõni teema sobib mitme põhimõtte alla.

Näiteks võiks inimlik eksitus vabalt sobida pingutuse alla, sest mida rohkem vigu klient teeb, seda rohkem tuleb tal uuesti teha. See võib sobida ka stressi alla, sest eksimine võib kliendi enesekindlust kõigutada ja panna teda muretsema, kas ta tegi ikka kõik õigesti. Seetõttu kasutasin lihtsat lähenemist ja püüdsin teha peatükid piisavalt lühikeseks, et oleks kerge lugeda näiteks peatükk päevas lühikese ühissõidukireisi jooksul. Katuvad teemad eraldasid osadeks, et need oleksid kergemini seeditavad, ja tarvilikes kohtades lisasin ristviited.

Kõik põhimõtted ei kehti tingimata võrdselt iga kogemuse iga osa kohta. Tavaliselt kerkib konkreetses olukorras, näiteks „klient ootas midagi muud“ või „toiming võtab lihtsalt liiga kaua aega“, esile üks või kaks põhimõtet. Sellest piisab, kui on tegemist kõige selgemate probleemidega, kuid peale selle võid avastada, et toimingu raamistamine teiste põhimõtete abil tekitab uusi ideid ja võimalusi.

Ja lõpuks demonstreerin ma näidete abil, et need põhimõtted toimivad olenemata hinnast või valdkonnast. Kui sul on klient, siis need põhimõtted toimivad. Hea kliendikogemuse loomine ei ole ainult luksusbrändide, kallite toodete ja teenuste või suure eelarvega projektide pärusmaa. Igaüks saab seda teha.

## Kokkuvõte

- On olemas kümme põhimõtet, mida saab kasutada kliendikogemuse täiustamise võimaluste tuvastamiseks.
- Need põhimõtted on universaalsed: need kehtivad nii toodetele kui ka teenustele, igas suuruses ja mis tahes valdkonnas tegutsevatele ettevõtetele.
- Need põhimõtted on kergesti mõistetavad ja täiendavad olemasolevaid tööviise ning on seetõttu kergesti rakendatavad.
- Kui kasutate neid põhimõtteid oma mõtlemise struktureerimiseks ja otsustamise suunamiseks, aitavad need kiiremini paremaid ideid leida ning vähendavad inspiratsioonist sõltumist ja matkimisohtu.
- Ülejäänud raamat näitab, kuidas neid põhimõtteid tööle rakendada.



# Head kliendikogemused peegeldavad tugevasti kliendi identiteeti

*Uskumused ja väärtushinnangud mängivad meie kliendikäitumises otsustavat rolli. Kogemused, mis kinnitavad meie minapilti ja kõlavad kokku meie väärtushinnangutega, toovad kaasa rahulolu tehtud otsustega ning brändid, mis seisavad selgelt mingi põhimõtte eest, loovad tugevama lojaalsuse. Selles peatükis näitame, kuidas meie uskumused ja väärtushinnangud tekivad, kuidas need suunavad tarbimist ja kuidas saad kindel olla, et kogemus kliendi identiteeti võimalikult täpselt peegeldab. Selle abil õnnestub luua õige kogemus brändi tasandil.*

**Inimesed ei raja oma uskumusi mõistuslikule alusele.  
Uskumused on neil juba olemas, seejärel leiavad nad põhjused  
nende õigustamiseks.**

Eugene P. Wigner

## Sissejuhatus

Augustis 2011 puhkesid Inglismaa linnades ulatuslikud rahutused ja rüüstamised. Paljud meist istusid, nina vastu teleriekraani, ja jälgisid, kuidas politsei püüdis kaost kontrolli alla saada. Poeomanikud nägid, kuidas nende ärid tuleroaks langesid. Hävitati miljonite naelsterlingite väärtuses avalikku ja eraomandit. Rüüstajate sihikul olid plasmatelevid, spordirõivad ja mobiiltelefonid. Tundus, et kui tekkis võimalus peatänavat mööda jalutada ja haarata mida tahes, võeti seda, mida taheti, mitte seda, mida tarvis oli.

## Tarbimise mõistmine

Hea kliendikogemuse loomise lähtepunkt ei ole see, mida inimesed vajavad, sest suurem osa inimeste vajadustest on rahuldatud. Me vajame tegelikult väga vähe. Me tegutseme soovide, mitte vajaduste maailmas. Küsimus on selles, miks inimesed eelistavad üht asja teisele. Et ahvatlevat kliendikogemust luua, peame alustama tarbimise mehaanika mõistmisest.

## Objekti väärtuse süsteem

Prantsuse filosoof Jean Baudrillard uuris üksikasjalikult konsumerismi ja väärtuse mõistet ning jõudis järeldusele, et objekti väärtusel on neli allikat.

- *Tarbimisväärtus* on objekti funktsioon või kasutuskõlblikkus – pliiats kirjutab, külmkapp jahutab.
- *Vahetusväärtus* on majanduslik või turuväärtus – siga on väärt kaks lammast, pastakas on väärt kaks naela.
- *Sümboolne väärtus* on väärtus, mis omistatakse objektile kui inimestevahelise suhte sümbolile – kingitus, abielusõrmus.
- *Märgiväärtus* on objekti väärtus võrrelduna teiste sarnaste objektidega ning sõnum, mida see edastab omaniku kohta sotsiaalses kontekstis – näiteks Mont Blanci pastakas esindab võrreldes Biciga teistsuguseid väärtusi, staatust ja maitset.

Baudrillard väitis, et tarbimist juhib objekti *märgiväärtus*: see, mida ta tarbija kohta ütleb. Märgiväärtus omakorda määrab *vahetusväärtuse*: objekti hinna.<sup>1</sup> Tarbimist ei juhi mitte mingisugune objektiivne vajadus, vaid tarbimine on uskumuste, väärtushinnangute ja minapildi edastamise vahend. Londoni rahutuste ametlik raport näitas, et oluline tegur oli presitiizsete brändide ihaldamine.<sup>2</sup> Rüstajad hindasid märgi väärtust.

## Asjatundlikkus

Kui märgiväärtus on see, mis tarbimist juhib, peaks sellest järelduma, et mida nähtavam ja ilmsem on märk, seda parem. Ometi, praktikas näeme peaaegu täpselt vastupidist. Paljud inimesed on vaimustuses oma Q-autost, mis on erakordselt võimas, aga täiesti tavalise välimusega. Igaüks, kellel on piisavalt raha, võib oma jõukuse demonstreerimiseks osta teemantidega kaunistatud Rolex'i, ent Double Red SeaDwelleri (mille hind on üle 50 000 dollari) äratundmiseks läheb tarvis tõelist asjatundjat. William Whyte ütleb selle kohta oma raamatus „The Organisation Man“ („Organisatsiooni mees“): „Mida peenemad on eristavad tunnused, seda olulisemaks need saavad.“<sup>3</sup>

See ei kehti ainult luksusbrändide kohta. Igal kui tahes väikesel sotsiaalsel rühmal on omad märksõnad. Iga ost, millel on märgiväärtus, on üks tarbimise vorme. Minu isa hindab väga kõrgelt insenerikunsti ja tema vanaaegsete kellade kogu täidab terve maja. Päris kindlasti ei proovi ta nendega kellelegi muljet avaldada, õigupoolest inimesed, kes tema majas käinud pole, ei teagi, et tal need on. See on võib-olla märgiväärtuse juures kõige olulisem. Brändidel, mida me ostame, ja toodetel, mida me omame, on rääkida oma lugu ja selle loo kuulajad oleme kõige sagedamini meie ise. Tarbimist juhivad meie isiklikud uskumused ja väärtushinnangud, aga kust need tulevad ja miks on need nii tähtsad?

## Güroskoop ja radar

Ühe selgituse meie uskumuste ja väärtushinnangute päritolu kohta pakub David Reisman, kelle äärmiselt mõjukas raamat „The Lonely Crowd“ („Üksildane rahvas“) ilmus 1961. aastal. Autor uurib sotsiaalse loomuse ja ühiskonna vahelist suhet ja pakub välja kolm tüüpi.

*Traditsioonide juhitas* ühiskonnas peegeldab konformsus isiku vanuserühma, klanni või kasti<sup>4</sup> ning olulisi suhteid reguleerivad hoolikas ja jäik etikett<sup>5</sup> ning sajandeid eksisteerinud rituaalid.

*Sisemiselt juhitas* ühiskonnas ei juhi indiviide mitte lihtsalt käitumuslik konformsus, vaid sisemine „güroskoop“<sup>6</sup>, mis on noores eas vanemate ja autoriteetide poolt paika pandud ja aitab neil õigel rajal püsida. Sisemiselt juhital indiviidil on palju rohkem valikuvõimalusi kui traditsioonide