

3.3 Case Rainmaker

Asiakaskokemus alkaa ennen asiakasta

Asiakaskokemuksesta puhutaan usein hetkenä, jossa asiakas kohtaa yrityksen. Todellisuudessa asiakaskokemus ei synny asiakasrajapinnassa. Sitä ennen on tehty suuri määrä päätöksiä siitä, mitä asiakasta kohtaavalta ammattilaiselta odotetaan, mitä hän saa päättää, miten häntä johdetaan ja millaiset olosuhteet hänellä on onnistua työssään. Jos nämä asiat ovat epäselviä, asiakaskohtaaminen alkaa hajota jo ennen kuin asiakas ottaa yhteyttä.

Myyjä tai asiakaspalvelija haluaa lähtökohtaisesti tehdä työnsä hyvin, mutta jos suunta, vastuu ja rajat eivät ole selvät, hän alkaa varmistella, hidastaa tai siirtää päätöksiä eteenpäin. Taustalla oleva epäselvyys ei näy asiakkaalle. Hän kohtaa vain sen seuraukset.

Asiakaskokemus on rehellinen mittari. Se näyttää, onko johtaminen tehnyt työnsä jo ennen kuin asiakas ottaa yhteyttä. Asiakkaalle kyse on yksittäisestä hetkestä, joka voi olla ääni puhelimessa, kohtaaminen liikkeessä, reagointi yhteydenottoon tai vastaus, jota hän jää odottamaan. Asiakkaalle kokemus voi näyttää yhden ihmisen onnistumiselta tai epäonnistumiselta. Kohtaamisen taustalla on kuitenkin aina koko organisaatio.

Siksi Rainmaker on kiinnostava esimerkki johtajuudesta. Olen nähnyt läheltä miten he ovat rakentaneet onnistumisia, myös haastavissa tilanteissa. Yrityksen liiketoiminta rakentuu myynnin ja asiakaspalvelun asiakasrajapintaan, jossa lähes tuhat ihmistä kohtaa asiakkaita eri kanavissa, eri paikoissa ja hyvin erilaisissa tilanteissa. Tällaisessa organisaatiossa asiakaskokemus ei voi nojata sattumaan, yksittäisiin onnistumisiin tai hyvään palveluasenteeseen. Se pitää rakentaa ennen kohtaamista selkeytenä, luottamuksena, vastuuna ja arjen rakenteina, jotka antavat asiakasta kohtaaville ammattilaisille tilan ajatella.

Rainmakerin toimitusjohtaja Tapio Korttilalli painottaa ihmisten merkitystä. Teknologia ja suorituksen johtaminen tukevat työtä, mutta lopulta kyse on siitä, miten asiakasrajapinnassa toimiva ammattilainen pystyy johtamaan omaa tekemistään kohti haluttuja tuloksia.²³

Myynti- ja kehitysjohtaja Henri Forss jatkaa, että asiakaskokemus nähdään liian usein operatiivisena asiana, vaikka se on strateginen. Silloin yritetään

korjata lopputulosta korjaamatta olosuhteita, joissa myyjät ja asiakaspalvelijat tekevät työnsä.²³

Epäselvyys tekee kohtaamisesta varovaista, etäistä ja kaavamaista. Kun myyjä tai asiakaspalvelija ei ole varma, mikä on oikein, hän ei uskalla olla tilanteessa aidosti läsnä. Hän alkaa helposti optimoida omaa suoritustaan kokonaisuuden sijaan. Työ voi olla organisaation näkökulmasta oikein tehty, mutta ei välttämättä asiakkaan kannalta oikein. Jos kaikki tekevät oikein, mutta eri suuntaan, asiakas kohtaa kitkaa, hitautta ja ristiriitaisia viestejä. Yrityksen sisältä katsottuna jokainen on tehnyt oman osansa. Asiakkaan näkökulmasta kokonaisuus ei silti toimi.

Rainmakerin mittakaava tekee siitä kiinnostavan esimerkin siinä, miten johtaminen näkyy asiakaskokemuksessa. Heidän tapauksessaan kyse ei ole pienestä asiantuntijatiimistä, jossa johtaja elää arjessa mukana ja näkee nopeasti, missä työ alkaa sakata. Vuonna 2025 Rainmakerin liikevaihto oli 46 miljoonaa euroa. Yrityksellä on toimipaikkoja Espoossa, Jyväskylässä, Oulussa, Turussa, Joensuussa, Kajaanissa ja Espanjan Torreviejassa. Lisäksi rainmakerilaisia työskentelee asiakkaiden parissa kauppakeskuksissa, kodeissa, yrityksissä ja tapahtumissa ympäri Suomea.²³

Kun asiakkaita kohdataan eri kanavissa, eri paikoissa ja hyvin erilaisissa tilanteissa, johtajuutta ei voi typistää johtoryhmän päätöksiksi. Se näkyy siinä, mitä asiakasrajapinnassa tapahtuu, kun asiakas kysyy, epäröi, reklamoi, kiinnostuu tai tarvitsee apua. Asiakaskohtaminen ei ole irrallinen hetki, jonka voi korjata paremmalla palveluasenteella tai uudella ohjeella. Se on seuraus siitä, miten yrityksessä ymmärretään oma arvo asiakkaalle.

Ajatus on yksinkertainen, mutta käytännössä vaikea. Monessa yrityksessä asiakaspalvelun palaute nähdään vain asiakaspalvelun palautteena. Jos asiakas on tyytymätön, katse kääntyy siihen ihmiseen, joka vastasi asiakkaalle. Jos kohtaaminen onnistuu, kiitos annetaan samalle ihmiselle. Molemmissa tapauksissa tarkastelu jää liian kapeaksi.

Asiakaspalvelija tai myyjä palvelee yleensä niin hyvin kuin pystyy niillä edellytyksillä, jotka organisaatio on hänelle antanut. Jos järjestelmät eivät tue työtä, prosessit ovat jäykkiä, tieto on hajallaan, tavoitteet ovat ristiriidassa tai päätösvalta on epäselvä, asiakasrajapinta kantaa ongelmaa jota se ei ole itse synnyttänyt.

Asiakas ei näe taustalla olevia järjestelmiä, johtoryhmän valintoja, resurssipäätöksiä, mittareita tai palkitsemismalleja. Hän näkee vain sen, autetaanko häntä vai ei. Siksi asiakaskokemus ei ole vain palvelun kysymys. Se on johtamisen näkyvä pinta.

Kun johtaminen onnistuu, myyjä tai asiakaspalvelija tietää, miksi hän tekee työtä, mitä häneltä odotetaan ja missä rajoissa hän saa ratkaista asiakkaan asian. Kun johtaminen epäonnistuu, hän alkaa varmistella, odottaa lupaa tai nojata prosessiin silloinkin, kun tilanne vaatisi harkintaa.

Prosessi voi auttaa tai vangita

Palveluliiketoiminnassa tarvitaan prosesseja. Ilman niitä laatu ei pysy tasaisena, perehdytys ei skaalaudu, tieto ei liiku ja asiakaskokemus riippuu liikaa yksittäisen ihmisen muistista tai persoonasta. Rainmakerin kaltaisessa organisaatiossa tämä korostuu, koska työtä tehdään useiden asiakasorganisaatioiden asiakasrajapinnassa, eri kanavissa ja erilaisissa toimeksiannoissa.

Hyvä prosessi ei poista harkintaa. Se tekee harkinnasta turvallista. Se kertoo, miksi tietyt asiat tehdään tietyllä tavalla ja missä asiakasrajapinnassa on tilaa ratkaista.

Prosessi voi kuitenkin olla myös ansa. Jos ohjeesta tulee niin tiukka, ettei tilanteessa jää tilaa harkinnalle, ajattelu kapenee. Jos ohjeistus taas on epäselvä, myyjä tai asiakaspalvelija ei uskalla tehdä ratkaisua. Molemmissa tapauksissa seuraukset näkyvät asiakkaalle. Asia hidastuu, vastuu siirtyy pois kohtaamisesta tai asiakas saa vastauksen, joka ei aidosti ratkaise hänen tilannettaan.

Haastattelussa Henri painottaa, että hyvä asiakaskokemus syntyy harkinnasta, ei siitä, että ihmistä ohjataan sekunti sekunnilta. Skripti voi tukea kohtaamista, mutta se ei voi korvata ajattelua. Tämä ei tarkoita, että jokainen voisi toimia oman tulkintansa mukaan. Mitä enemmän asiakaskohtamisessa tarvitaan harkintaa, sitä tärkeämpää on, että rajat ovat selvät. Asiakasrajapinnassa pitää ymmärtää, mitä tavoitellaan, missä saa joustaa, mistä ei voi tinkiä ja milloin asia pitää viedä eteenpäin.²³

Asiakaskokemus tarvitsee siis selkeyttä, mutta selkeys ei saa muuttua mekaanisuudeksi. Sen tehtävä on auttaa myyjää tai asiakaspalvelijaa ymmärtämään suunta, tavoite, vastuu ja rajat. Se ei tarkoita sitä, että jokainen tilanne pakotetaan samaan muottiin.

Tapio näkee saman kysymyksen yritystason asiakaskokemuksena. Suurissa asiakkuuksissa voi olla useita toimeksiantoja, eri yhteyshenkilöitä ja erilaisia tilanteita saman asiakkaan sisällä. Yhdessä kohdassa asiakas voi tarvita joustoa, toisessa yhteistyö jatkuu normaalisti. Siksi kokonaisuutta ei voi johtaa vain yksittäisen tilanteen perusteella.²³

Asiakasta pitää osata auttaa vaikeassakin tilanteessa, mutta samalla on pidettävä kiinni pelisäännöistä. Jos ratkaistaan vain yhden hetken ongelmaa eikä katsota kokonaisuutta, koko kumppanuus voi kärsiä. Johdonmukaisuus on asiakaskokemuksessa keskeistä.²³

Asiakas ei yleensä tiedä, johtuuko hidas tai jäykkä kohtaaminen prosessista, pelosta vai epäselvästä päätösvallasta. Hän kokee vain sen, että asia ei etene. Siksi prosessin arvo mitataan siinä, tekeekö se palvelusta johdonmukaista vai kaavamaista. Ero näkyy asiakkaalle nopeasti.

Henri vertaa tilannetta kävelyyn heikolla jäällä. Jos myyjä tai asiakaspalvelija ei koe, että taustalla on tuki, hän alkaa toimia kuin ihminen, joka pelkää jään pettävän. Energia ei mene asiakkaan kuuntelemiseen, ratkaisun löytämiseen tai lisäarvon rakentamiseen. Energia menee selviytymiseen.²³

Tämä on yksi johtajuuden aliarvioituimmista vaikutuksista. Huono johtaminen ei näy vain väärinä päätöksinä. Se näkyy siinä, mihin asiakasrajapinnassa toimivien ihmisten energia kuluu. Jos esihenkilöä johdetaan epäselvästi, paine valuu helposti seuraavalle tasolle. Jos johtoryhmässä on epäselvyyttä, epävarmuus kulkee organisaation läpi. Jos mittarit ohjaavat vain tehokkuuteen, asiakas kohtaamisesta voi tulla suoritus, jossa myyjä tai asiakaspalvelija odottaa puhelun päättymistä, jotta hän ehtii seuraavaan. Asiakkaan asia hoidetaan ehkä teknisesti oikein, mutta kohtaamisesta puuttuu se, mikä saa asiakkaan tuntemaan, että hänet on oikeasti kuultu.

Tämä ei ole yksittäisen ihmisen luonnevika. Se on ympäristön seuraus. Kun asiakasrajapinnassa toimiva ammattilainen toimii jatkuvasti epävarmuudessa, hän alkaa suojata itseään. Hän tekee sen, mistä häntä varmasti mitataan. Hän välttää riskiä ja käyttää vähemmän harkintaa. Hän ei välttämättä ehdota asiakkaalle parempaa ratkaisua, koska parempi ratkaisu voi viedä enemmän aikaa tai poiketa totutusta tavasta.

Asiakas kokee tämän kaavamaisuutena. Hän ei välttämättä osaa nimetä, mikä kohtaamisessa oli väärin, mutta hän tuntee sen. Hän tuntee kiireen. Hän tuntee varovaisuuden. Hän tuntee, ettei toinen ihminen ollut tilanteessa kokonaan läsnä.

Siksi johtajuus ennen asiakaskohtaamista on ratkaisevaa. Myyjä tai asiakaspalvelija ei voi välittää asiakkaalle varmuutta, jos hänen oma työnsä perustuu jatkuvaan epävarmuuteen.

Mikromanageeraus ei luo laatua

Asiakaskokemusta yritetään usein parantaa lisäämällä kontrollia. Ajatus on ymmärrettävä. Kun laatu vaihtelee, asiakas antaa kriittistä palautetta tai tulokset eivät vastaa tavoitetta, ensimmäinen reaktio on helposti tarkentaa ohjeita, lisätä seurantaa ja viedä päätöksiä ylemmäs.

Se voi hetkeksi tuoda tunnetta hallinnasta. Samalla se voi kuitenkin heikentää sitä, mitä sillä yritetään suojella. Hyvä asiakaskohtaminen vaatii tilannetajua. Myyjän tai asiakaspalvelijan pitää kuunnella, tulkita, priorisoida ja ratkaista. Jos hän alkaa miettiä enemmän sitä, mitä hän saa tehdä, kuin sitä, mikä olisi asiakkaalle

oikea ratkaisu, kohtaaminen menettää osan voimastaan. Asiakas aistii epävarmuuden nopeasti. Se kuuluu sävyssä, näkyy reagoinnissa ja tuntuu siinä, pystyykö myyjä tai asiakaspalvelija ottamaan tilanteen haltuun vai alkaako hän varmistella. Jos virheitä pelätään, työn tärkeimmäksi tavoitteeksi ei enää muodostu asiakkaan kannalta paras lopputulos, vaan turvallisin tapa selvittää tilanteesta.

Haastattelussa Henri nosti esiin sen, että mikromanageeraus vie asiakasrajapinnassa toimivalta ammattilaiselta ajattelun ja vastuun. Hyvä asiakaskokemus ei hänen mukaansa synny siitä, että ihmistä ohjataan sekunti sekunnilta. Kontrolli alkaa syödä laatua silloin, kun se estää ihmistä käyttämästä omaa harkintaansa. Tämä tapahtuu usein paljon aikaisemmin kuin organisaatiossa ymmärretään. Myyjä tai asiakaspalvelija tuntee nopeasti, onko hänen allaan tukeva maa vai heikko jää. Jos taustalta puuttuu riittävä tuki, energia ei mene asiakkaan kuuntelemiseen, ratkaisun löytämiseen tai lisäarvon rakentamiseen, vaan siihen ettei jää pettäisi alta.²³

Tämä ei tarkoita, että asiakasrajapinnassa pitäisi toimia ilman rakenteita. Päinvastoin. Mitä enemmän ihmiselle annetaan vastuuta, sitä selkeämmät rajat hän tarvitsee. Ongelmia syntyy silloin kun johtaminen sekoittaa selkeyden ja kontrollin. Selkeys antaa suunnan. Liiallinen kontrolli kaventaa toimintatilaa. Selkeys vahvistaa vastuuta. Liiallinen kontrolli siirtää vastuuta pois kohtaamisesta.

Tapio tunnistaa mikromanageerauksen ennen kaikkea jäykkyytenä, hitautena ja tehottomuutena. Taustalla on usein epäluottamus tai epäselvyys siitä, kuka saa päättää mistäkin. Kun roolit, vastuut ja pelisäännöt eivät ole selvät, organisaatio alkaa varmistella. Asiat kiertävät liian monen pöydän kautta, päätökset hidastuvat ja energiaa kuluu luvan etsimiseen sen sijaan, että työ etenisi.²³

Selkeät roolit eivät rajoita ihmisiä, vaan vapauttavat heitä toimimaan. Kun jokainen ymmärtää oman vastuunsa, päätösrajansa ja yhteiset pelisäännöt, työ voi edetä nopeammin, sujuvammin ja vähemmän kuormittavasti.

Laatu ei siis synny siitä, että jokainen liike varmistetaan etukäteen. Se syntyy siitä, että ihmiset ymmärtävät, mitä kohti toimitaan, miksi pelisäännöt ovat olemassa ja missä heidän oma päätösvaltansa alkaa. Silloin harkinta ei ole riski, vaan osa laatua. Jos virheiden välttäminen nousee tärkeimmäksi tavoitteeksi, laatu voi näyttää tasaiselta, mutta se tasoittuu alaspäin. Kaikki on ehkä oikein, mutta mikään ei ole erityisen hyvää.

Mikromanageeraus voi tuottaa hetkellistä järjestystä, mutta samalla se voi viedä asiakaskohtaamisesta aloitteellisuuden, omistajuuden ja läsnäolon. Hyvä johtaminen tekee toisin. Se rakentaa rajat, joiden sisällä ihminen voi ajatella.

Asiakas ei kohtaa vain järjestelmää

Rainmaker toimii toimialalla, jossa teknologia muuttaa nopeasti myyntiä ja asiakaspalvelua. Tekoäly, automaatio, data ja virtuaaliagentit avaavat uusia tapoja palvella asiakasta ja tehostaa työtä. Tämä näkyy myös Rainmakerin omassa tekeemisessä. Teknologia on osa palveluiden kehittämistä ja asiakkaiden auttamista.

Moni yritys lähtee parantamaan asiakaskokemusta järjestelmä edellä. Oetaan uusi ratkaisu, rakennetaan mittari, automatisoidaan prosessi tai avataan uusi kanava. Kaikki tämä voi olla hyödyllistä, mutta väline jää irralliseksi, jos asiakasrajapinnassa ei ymmärretä, miksi teknologiaa käytetään, miten se auttaa asiakasta ja mitä se muuttaa omassa työssä. Henri muistuttaa, että teknologiaa voi ostaa markkinoilta, mutta sen käyttöä, ihmisten johtamista ja teknologian merkityksen ymmärtämistä on paljon vaikeampi kopioida. Siksi asiakaskokemusta ei voi rakentaa pelkän työkalun varaan.²³

Teknologia voi vapauttaa aikaa, mutta se ei automaattisesti vapauta ajattelua. Se voi tuoda dataa näkyväksi, mutta ei yksin tee parempia päätöksiä. Se voi poistaa rutiinia, mutta ei korvaa sitä hetkeä, jossa asiakasta kohtaava ammattilainen ymmärtää asiakkaan tilanteen ja osaa toimia oikein.

Rainmakerin tapauksessa kiinnostavaa ei ole vain se, miten teknologiaa hyödynnetään. Kiinnostavaa on se, miten teknologia sidotaan ihmisten johtamiseen. Kyse ei ole ihmisen ja teknologian vastakkainasettelusta, vaan siitä, miten teknologia antaa asiakasrajapinnassa toimivalle ammattilaiselle paremmat edellytykset onnistua.

Tämä on asiakaskokemuksen kannalta ratkaisevaa. Jos teknologiaa käytetään vain kulujen leikkaamiseen, asiakas voi päätyä kohtaamaan järjestelmän, joka ei ratkaise hänen asiaansa. Jos teknologiaa käytetään työn vahvistamiseen, palvelusta voi tulla nopeampaa, tarkempaa ja vaikuttavampaa.

Johtaminen näkyy siinä, käytetäänkö teknologiaa ihmisen työn kaventamiseen vai sen vahvistamiseen.

Rainmakerin ajattelussa asiakasrajapinnassa jokainen on tavalla tai toisella johtaja. Se ei tarkoita, että jokaisella olisi esihenkilötitteli, vaan sitä, että jokainen tekee päätöksiä, joilla on seurauksia asiakkaalle. Asiakaskohtaamisessa syntyy pieniä päätöksiä sekunneissa. Kuuntelenko vielä hetken? Kysynkö tarkentavan kysymyksen? Ehdotanko ratkaisua, jota asiakas ei itse osannut pyytää? Otanko omistajuuden vai siirränkö asian eteenpäin? Näitä päätöksiä ei voi johtaa pelkillä ohjeilla. Niitä voi johtaa rakentamalla taustalle ymmärrystä, luottamusta ja selkeyttä.²³

Tämä ei tarkoita vapaata ajelehtimistä. Mitä enemmän asiakasrajapinnassa annetaan vastuuta, sitä tärkeämpää on, että yhteinen suunta on kirkas. Myyjän

tai asiakaspalvelijan pitää tietää, mitä asiakkaalle halutaan tuottaa, mikä on työn tavoite ja miten onnistuminen tunnistetaan. Vasta silloin vapaus ei muutu sattumanvaraisuudeksi.

Hyvä johtaminen ei siis ole ohjauksen puutetta. Se on vastuun, rajojen ja päätösvallan rakentamista oikealle tasolle. Ei valvota jokaista liikettä, vaan luodaan niin vahva ymmärrys, että asiakasrajapinnassa osataan toimia oikein myös ilman jatkuvaa lupaa.

Rainmakerilla onnistuminen ei tarkoita vain palvelua ostavan asiakkaan onnistumista. Se tarkoittaa myös tekijän ja yrityksen onnistumista. Näitä ei voi erottaa toisistaan. Palvelua ostavalle asiakkaalle mahdollisuus menestyä tarkoittaa sitä, että palvelukumppani auttaa häntä saavuttamaan omia tavoitteitaan. Työntekijälle se tarkoittaa sitä, että hänellä on selkeä suunta, luottamus ja tilaa ajatella. Yritykselle se tarkoittaa sitä, että asiakkaan onnistuminen ja tekijän onnistuminen saadaan rakentumaan samaan järjestelmään.²³

Tämä on johtajuuden ydin. Ihmistä ei voi käskää tuottamaan merkityksellistä asiakaskokemusta, jos hänelle ei ole annettu siihen edellytyksiä. Asiakaspalvelijalta tai myyjältä voidaan vaatia tuloksia, mutta tulos ei synny vaatimuksesta. Se syntyy siitä, että ihminen ymmärtää asiakkaan tilanteen, oman tehtävänsä, käytössään olevat välineet ja sen, missä hän voi käyttää omaa harkintaansa. Kun tämä toteutuu, asiakaskokemus ei ole poikkeus. Se on luonnollinen seuraus.

Rainmakerin esimerkki kirkastaa olennaisen asian. Asiakaskokemus ei ala asiakkaan yhteydenotosta. Se alkaa johtamisesta. Siitä, miten yritys kohtelee omia ihmisiään ennen kuin he kohtaavat asiakkaan, ja siitä, syntykö organisaatioon varmistelua vai vastuuta, kaavamaisuutta vai harkintaa, pelkoa vai luottamusta.

Asiakkaan silmissä tämä kaikki tiivistyy yhteen hetkeen. Johtamisen näkökulmasta tuo hetki on pitkän ketjun viimeinen lenkki. Siksi asiakaskokemus on johtamisen seuraus.

Rainmakerin tarina ei kuitenkaan pääty tähän. Seuraavaksi huomio siirtyy siihen, millainen johtaminen poistaa epäselvyyttä, vapauttaa vastuuta ja saa energian liikkumaan oikeaan suuntaan.

3.4 Case Rainmaker

Yhteinen suunta vapauttaa energian

Yhteinen suunta vapauttaa energiaa asiakasrajapinnassa. Rainmakerissa tämä ei tarkoittanut kontrollin lisäämistä vaan johtamisen selkeyttämistä. Ero on ratkaiseva. Kontrolli yrittää varmistaa onnistumisen seuraamalla, rajoittamalla ja korjaamalla. Selkeys rakentaa onnistumisen edellytykset etukäteen. Kun yhteinen tavoite, roolit, rakenteet, resurssit, mittarit ja palkitseminen osoittavat samaan suuntaan, asiakasrajapinnassa ei tarvitse arvailla, mitä työltä odotetaan. Silloin energia vapautuu asiakkaan kohtaamiseen, työn kehittämiseen ja vastuun kantamiseen.

Rainmakerin tarinassa tämä näkyy sekä yrityksen käännteessä että arjen johtamisessa. Ennen koronapandemiaa Rainmaker oli lähes 60 miljoonan euron liikevaihtoa tekevä yritys, joka oli muodostunut yritysostoista ja liiketoimintakaupoista. Konsernissa oli 43 yhtiötä. Kasvokkain tapahtuva myynti ja asiakaspalvelu olivat merkittävässä roolissa. Pandemia muutti markkinaa rajusti, merkittävä osa liikevaihdosta leikkautui pois lähes yön yli.²³

Kun Tapio Korttilalli aloitti toimitusjohtajana kesällä 2022, tilanne oli koronapandemian jäljiltä vaikea. Edellinen tilikausi oli ollut tappiollinen, yritys oli velkaantunut ja vuoden 2022 ensimmäisen puolikkaan käyttökate oli negatiivinen. Raskaita toimenpiteitä kiinteiden kulujen sopeuttamiseksi oli jo tehty. Nopea muutosohjelma prosessien tehostamiseksi käynnistettiin, mutta Tapion mukaan kaikkein suurin muutos tehtiin johtamiseen.²³ Tämä on Rainmakerin johtajuustarinan käännekohta.

Syksyllä 2022 Rainmakeriin muodostettiin uusi johtoryhmä. Tapion lähtökohta oli, että yhtiölle oli ensin löydettävä selkeä yhteinen tavoite. Kasvu- ja muutosyrityksessä on vaarallista, jos johtoryhmä ei katso samaan suuntaan. Silloin organisaatio ei johda yhtä yritystä, vaan useita omia todellisuuksia. Jokainen voi tehdä paljon töitä, mutta eri suuntiin. Yksi suojelee omaa yksikköään, toinen asiakassalkkuaan, kolmas resurssiaan. Ulospäin tekeminen näyttää kiireiseltä. Sisältä katsottuna se kuluttaa mahdollisuutta menestyä.²³

Rainmakerissa yhteisen tavoitteen merkitys korostui, koska yritys rakentui johtotasolla pitkälti yhteisille resursseille. Johtaminen ei voi perustua osaoptimointiin. Jos yhteiset resurssit valuvat sisäiseen kilpailuun, ne eivät palvele asiakasta eivätkä yrityksen käännettä.²³

Tavoite määriteltiin taloudellisesti selkeästi, käyttökate oli parannettava merkittävästi. Se vaati kulujen alentamista, mutta ei saanut jäädä pelkäksi säästö-ohjelmaksi. Samaan aikaan oli uudistettava asiakaskantaa. Rainmakerilla oli pitkiä asiakassuhteita, mutta osa sopimuksista oli tilanteiden muuttuessa heikentynyt kannattavuudeltaan. Lisäksi uusia asiakkaita ei oltu hankittu riittävän aktiivisesti.²³

Tapio tunnisti yksinkertaisen mutta vapauttavan havainnon. Jos käyttökate haluttiin saada kasvuun, myyntiä oli kasvatettava. Uusien toimeksiantojen piti olla kannattavampia kuin vanhojen, ja kannattamattomista toimeksiannoista piti joko neuvotella kestävämpiä tai luopua.²³

Kun tavoite kirkastuu, energiaa ei enää kulu epäselvyyteen. Ihmiset tietävät, mitä kohti työtä tehdään ja millä perusteella päätöksiä arvioidaan. Yhteinen tavoite vapautti johtoon paljon energiaa.²³

Tavoite ei kanna ilman rakennetta

Rainmakerin käännteessä kiinnostavaa ei ole vain se, että tavoite asetettiin. Kiinnostavaa on se, miten Tapio ajattelee tavoitteen ja arjen suhdetta. Hänen johtamisensa perusajatus on, että tavoitteeseen voidaan päästä vain silloin, jos rakenne tukee tavoitteen saavuttamista. Sama koskee resursseja, mittaamista ja palkitsemista. Kaiken pitää mennä samaan suuntaan. Jos jokin näistä on ristiriidassa tavoitteen kanssa tai ei tue sitä, tavoite jää todennäköisesti saavuttamatta. Kokonaisuus romahtaa helposti kuin korttitalo.²³

Tämä on monen organisaation kipupiste. Strategia voi olla kirkas, mutta rakenne palkitsee vanhasta. Tavoite voi olla kunnianhimoinen, mutta resurssit eivät riitä. Mittarit voivat ohjata tehokkuuteen, vaikka puheissa korostetaan asiakaskokemusta. Palkitseminen voi vahvistaa yksilösuoritusta, vaikka yritys tarvitsee yhteistä tekemistä.

Epäonnistuminen ei johdu näissä tilanteissa puuttuvasta halusta onnistua, vaan siitä, että järjestelmä vetää tekemistä ja tavoitteita eri suuntiin.

Rainmakerin tapauksessa yhteinen tavoite muuttui johtamisen läpi kulkeväksi periaatteeksi. Se ei jäänyt johtoryhmän keskusteluksi, vaan se piti viedä rakenteisiin. Miten asiakkuuksia johdetaan? Mistä toimeksiannoista pidetään kiinni? Mitä myydään lisää? Mistä luovutaan? Miten resursseja käytetään? Millä mittareilla onnistuminen tunnistetaan? Miten palkitseminen saadaan tukemaan samaan suuntaan kulkemista?²³

Tässä selkeys ei ole pehmeä sana. Se on kova johtamisen ehto.

Yksi Rainmakerin tarinan vahvimista kohdista liittyy siihen, ettei liikevaihdosta pidetty kiinni hinnalla millä hyvänsä. Kuten Tapio haastattelussa muistuttaa, myynnin, asiakastyön ja henkilöstöratkaisujen palveluliiketoiminnassa liikevaihtoa on mahdollista kasvattaa myös myymällä liian halvalla. Edulliselle resurssille on aina kysyntää, mutta yritys ei elä liikevaihdosta vaan myyntikatteesta. Siksi oikea kysymys ei ole vain se, paljonko myydään, vaan onko myynti kannattavaa ja kestäväällä pohjalla. Sillä kestävyys on merkityksellistä, kun puhutaan yhtiöstä, joka arvostaa työntekijöitään sekä pitää kiinni työnantajan vastuusta.²³

Tämä ajatus vaati vaikeita päätöksiä, sillä kannattava kasvu edellytti poisvalintoja. Ensimmäisinä vuosina oli kivuliasta luopua isoistakin toimeksiannoista. Se tarkoitti, ettei liikevaihto kasvanut kolmeen vuoteen. Mutta myyntikate kasvoi ja käyttökate kasvoi vielä enemmän. Myöhemmin liikevaihtokin saatiin kääntymään kasvuun, kun positiivinen kierre, markkinointi ja tunnettuus alkoivat vaikuttaa.²³

Tämä on tärkeä kohta tässä luvussa. Johtajuus ei ole vain ihmisten kannustamista, vaan myös vaikeiden rajojen asettamista. Jos tavoite on kannattava kasvu, kaikkea kasvua ei voi hyväksyä kasvuksi. Jos toimeksianto vie liikaa yhteisiä resursseja, kuormittaa organisaatiota ja heikentää kannattavuutta, siitä kiinni pitäminen voi näyttää turvalliselta mutta syödä tulevaisuutta.

Poisvalinta on johtajuuden testi. On helpompaa sanoa kyllä uudelle liikevaihdolle kuin selittää, miksi jokin iso asiakkuus tai toimeksianto sellaisenaan ei enää sovi yrityksen seuraavaan vaiheeseen. Mutta juuri tällaiset valinnat tekevät tavoitteesta todellisen.

Rainmakerin hallituksella oli Tapion mukaan näkemystä ja luottamusta siihen, ettei liikevaihdon paikallaan pysyminen ensimmäisinä vuosina ollut väärä merkki, kun myyntikate ja käyttökate kehittyivät oikeaan suuntaan. Tämäkin on johtajuutta. Jos omistaja tai hallitus mittaa muutosta liian lyhyellä tai väärällä mittarilla, johto alkaa helposti optimoida sitä, mikä näyttää ulospäin hyvältä, vaikka se ei rakentaisi yrityksen kestävyyttä.²³

Rainmakerin käänteessä on kaksi tasoa. Tapion haastattelu näyttää, miten yrityksen suunta, taloudellinen rakenne ja johtoryhmätyö kirkastettiin. Henrin haastattelu näyttää, miten tämä sama logiikka näkyy asiakasrajapinnan arjessa.²³

Näiden kahden näkökulman väliin muodostuu casen varsinainen opetus. Selkeys ei ole jäykkyyttä. Selkeys on sitä, että ihminen tietää, mitä kohti toimitaan ja missä hän voi käyttää omaa ajatteluaan.

Henrin mukaan johtamisessa pitää rakentaa selkeä suunta, selkeät vastuut ja riittävä päätöksenteon turvallisuus ennen ensimmäistäkään kontaktia asiakkaaseen. Hyvä asiakaskokemus ei synny hetkessä, vaan se valmistellaan johtamisella. Harkinta ei synny tyhjiössä, vaan luottamuksen rakenteissa.²³

Tämä yhdistää Rainmakerin johdon muutoksen ja asiakaskokemuksen. Sama asia, joka vapauttaa johtoryhmän energiaa, vapauttaa myös asiakasrajapinnan energiaa. Kun tavoite on yhteinen, vastuut ovat selvät ja tekemisen rajat ymmärrettään, ihmisen ei tarvitse käyttää voimia varmisteluun. Hän voi käyttää ne asiakkaaseen.²³

Tässä näkyy ero komennon ja luottamuksen välillä. Komento sanoo, mitä tehdään. Luottamukseen perustuva selkeys kertoo, miksi tehdään, mihin pyritään ja missä raameissa ihminen saa päättää. Silloin työntekijä ei ole prosessin vanki, vaan prosessin käyttäjä. Hän voi hyödyntää ohjetta, dataa ja teknologiaa, mutta hän ei katoa niiden alle.

Vastuu näkyy asiakkaalle nopeutena

Kun vastuu jaetaan oikein, se näkyy asiakkaalle. Henri kuvaa sitä nopeutena, varmuutena ja omistajuutena. Asiakas huomaa, että hänen asiaansa hoitaa ihminen, joka saa ja uskaltaa ratkaista. Tällainen ihminen ei ole heikolla jäällä. Hän ei käytä energiaansa oman selustansa turvaamiseen, vaan asiakkaan tilanteen ymmärtämiseen. Kun energia ei kulu varmisteluun, asiakasrajapinnassa jää enemmän tilaa kuuntelulle, tilannetajulle ja empatialle.²³

Tämä on asiakaskokemuksessa ratkaisevaa. Asiakas ei aina tarvitse täydellistä vastausta heti. Usein hän tarvitsee tunteen siitä, että joku hallitsee tilanteen. Että joku kuuntelee, ymmärtää ja vie asiaa eteenpäin. Että hänen ei tarvitse itse kantella prosessia.

Vastuun jakaminen ei kuitenkaan tarkoita, että ihminen jätetään yksin. Vastuu edellyttää taustalle tukea. Ihminen voi käyttää harkintaa vain, jos hän tietää, missä rajat kulkevat ja mihin hän voi nojata. Ilman tukea vastuu muuttuu riskiksi. Tuen kanssa se muuttuu kasvuksi.

Henri kuvaa myös sitä, mitä tapahtuu ihmiselle joka kokee, että häneen luotetaan. Hän alkaa kasvaa. Vastuu vahvistuu, motivaatio syvenee ja työ muuttuu suorittamisesta vaikuttamiseksi. Tämä on tärkeä näkökulma Rainmakerin kaltaisessa yrityksessä, jossa asiakasrajapinta ei ole vain läpivirtaava työvaihe, vaan paikka, jossa ihmiset voivat oppia, kehittyä ja rakentaa urapolkuja. Johtajuus on silloin enemmän kuin työn organisointia. Se on olosuhteiden rakentamista ihmisen kasvulle.²³

Rainmakerilla teknologia kulkee koko ajan mukana, mutta se ei vie pääroolia ihmiseltä. Myynnissä ja asiakaspalvelussa teknologian murros on nopeaa. Automaatio, tekoäly, data ja uudet järjestelmät muuttavat sekä asiakkaan odotuksia

että työn tekemisen tapoja. Henrin ajatus on tähän selkeä. Sama järjestelmä voi jäädä yhdessä organisaatiossa irralliseksi työkaluksi ja muuttua toisessa aidoksi kilpailueduksi. Lopputuloksen ratkaisee se, ymmärtävätkö ihmiset, miksi teknologiaa käytetään, miten se auttaa asiakasta ja mitä se muuttaa heidän omassa työssään.²³

Tämä on Rainmakerin kannalta keskeistä. Yritys ei voi rakentaa kilpailuetua pelkästään sen varaan, että sillä on käytössään työkaluja. Kilpailuetu syntyy siitä, miten työkalut kytketään ihmisten osaamiseen, asiakkaan tavoitteisiin ja arjen johtamiseen. Jos teknologiaa käytetään väärästä lähtökohdasta, se voi kaventaa asiakaskokemusta. Kaikkea ei pidä automatisoida vain siksi, että se voidaan automatisoida. Jos asiakaskohtaaminen nähdään pelkkänä kuluna, asiakasaktiivisuus muuttuu häiriöksi. Silloin yritys voi tehokkuuden nimissä kadottaa sen hetken, jossa asiakkaan sitoutumista olisi voitu vahvistaa.²³

Rainmakerin ajattelussa asiakasaktiivisuus ei ole häiriö. Kun asiakas ottaa yhteyttä, syntyy mahdollisuus ymmärtää hänen arkeaan paremmin, vahvistaa asiakassuhdetta ja näyttää, miksi yhteistyö kannattaa myös tulevaisuudessa. Tämä vaatii prosesseja, dataa ja teknologiaa, mutta ennen kaikkea ihmisiä, jotka osaat käyttää niitä oikein.²³

Johtajuus toteutuu arjessa

Henri sanoittaa yhdessä haastattelun kohdassa asian, joka tiivistää johtajuusluvun kannalta paljon. Strategia ja johtajuus jäävät helposti esityskalvoihin, jos ne eivät muutu arjen teoiksi. Asiakas ei kohtaa organisaatiokaaviota. Hän kohtaa ihmisen, jonka pitää pystyä kuuntelemaan, arvioimaan ja ratkaisemaan tilanne siinä hetkessä.²³

Rainmakerin tapauksessa johtajuus toteutuu silloin, kun yksittäinen työntekijä ymmärtää, että hänen tehtävänsä on auttaa asiakasta selviämään arjestaan paremmin, ymmärtämään palveluita ja tekemään ratkaisuja, joista asiakkaalle on hyötyä. Työntekijän ei tarvitse osata toistaa koko strategiaa. Riittää, että hän ymmärtää, miten strategia näkyy hänen työssään.²³

Tämä on johtamisen onnistumisen merkki. Strategia ei elä arjessa silloin, kun se on esitelty henkilöstölle. Se alkaa elää vasta, kun ihminen osaa toimia sen mukaan ilman, että hänen tarvitsee ajatella strategiaa erillisenä asiana. Rainmakerin tarinassa tämä tapahtuu yhteisen tavoitteen, rakenteen, vastuun ja luottamuksen kautta. Tapio kuvaa, miten johtoryhmälle rakennettiin yhteinen suunta ja miten tavoitteen piti näkyä rakenteessa, resursseissa, mittaamisessa ja palkitsemisessa.

Henri kuvaa, miten sama asia näkyy asiakasrajapinnassa nopeutena, varmuutena, omistajuutena ja tilana ajatella.²³

Nämä eivät ole kaksi eri tarinaa. Ne ovat saman johtajuuden kaksi puolta.

Rainmakerin case ei pääty numeroihin, vaikka numerot kertovat tärkeästä käänteestä. Se päättyy ihmisiin.

Henri kuvaa haastattelussa tunnetta, joka syntyy siitä, että on pystynyt rakentamaan olosuhteita nuorille tekijöille, jotka lähtevät mukaan, tarttuvat ideoihin ja kasvavat uusiin tehtäviin. Hän puhuu siitä, että haluaa myöhemmin katsoa taaksepäin ja olla ylpeä siitä, mitä on saanut aikaan toisten ihmisten kanssa, ei vain itse.²³

Tämä on hieno johtajuuden määritelmä. Johtajan arvo ei kasva vain siitä, mitä hän itse saavuttaa. Se kasvaa siitä, mitä hän saa muissa ihmisissä aikaan. Rainmakerin tapauksessa tämä ajatus yhdistyy yrityksen omaan lupaukseen mahdollisuudesta menestyä. Mahdollisuus menestyä ei ole vain asiakkaan mahdollisuus. Se on myös työntekijän mahdollisuus. Se on mahdollisuus kasvaa, oppia, ottaa vastuuta ja nähdä, että oma työ vaikuttaa. Kun ihminen kokee, ettei hän ole vain yksi resurssi jossain, vaan osa kokonaisuutta, hän voi alkaa kantaa vastuuta eri tavalla. Silloin työ ei ole pelkkää suoritusta. Se on osallisuutta.

Tämä on myös kestävä johtajuuden ytimessä. Ihmistä ei saada sitoutumaan pelkillä tavoitteilla, jos hän ei näe omaa paikkaansa niissä. Ihmistä ei saada kasvamaan pelkillä vaatimuksella, jos hänelle ei anneta luottamusta. Ihmistä ei saada kantamaan vastuuta, jos vastuu ei tunnu mahdollisuudelta vaan uhalta.

Rainmakerin toinen oppi johtajuusluvulle on, että yhteinen suunta vapauttaa energian. Kun tavoite on kirkas, rakenteet tukevat sitä ja ihminen saa luottamusta sekä tilaa ajatella, asiakaskokemus ei ole sattuma. Se on seuraus tavasta johtaa.

Tällainen johtajuus ei näy vain kokoushuoneessa. Se näkyy puheluissa, asiakaspalavereissa, myyntitilanteissa, reklamaation hoidossa, kehityskeskusteluissa ja niissä hetkissä, kun ihminen uskaltaa ottaa omistajuuden asiakkaan asiasta.

Silloin mahdollisuus menestyä ei jää lupaukseksi. Se muuttuu arjeksi.