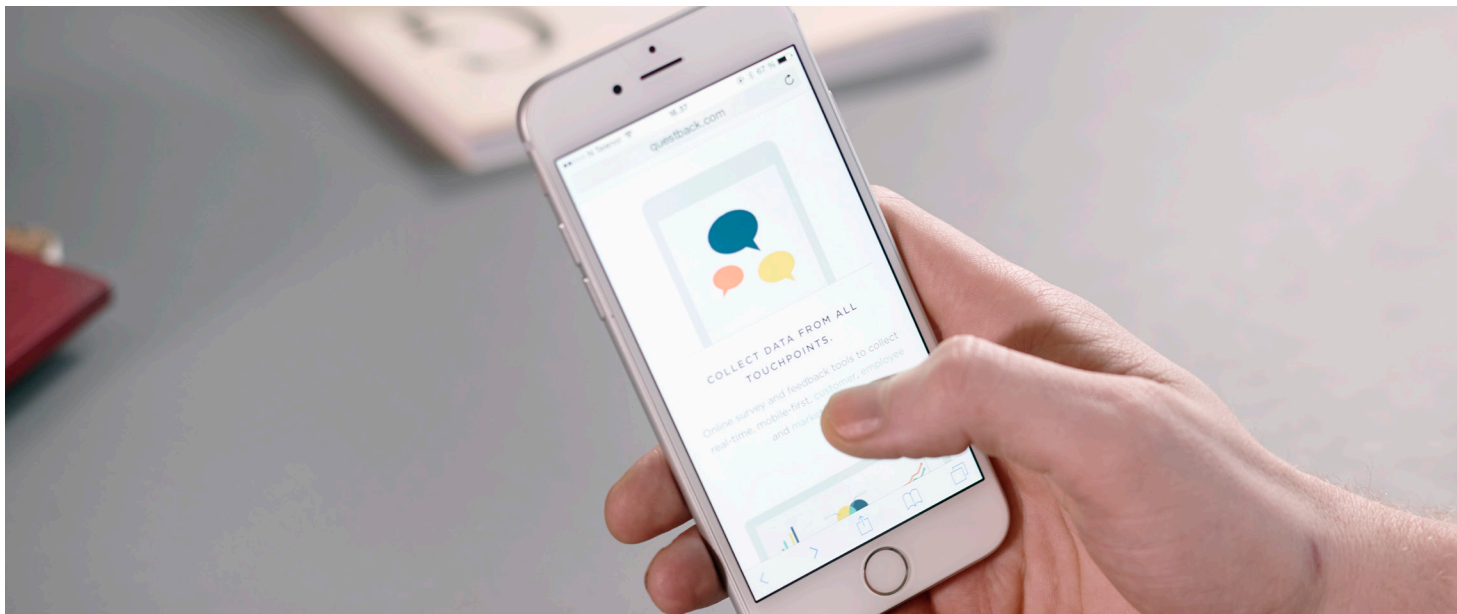


ASIAKASKOKEMUKSEN ENNUSTAJAN KÄSIKIRJA



SISÄLTÖ

Kohtaamispisteistä kohti kokonaismatkaa	3
Voiko asiakkaan kokemusta johtaa?	4
Miksi yksittäisten kohtaamispisteiden mittaaminen ei riitä?	4
Asiakkaan matkaa ei voi mitata silloissa	5
Miten asiakkaan kokonaismatkaa mitataan?	6
Strategia	7
Ohjelman suunnittelu	7
Muutoksen johtaminen	9
Teknologia mittaamisen tukena	10
Minkä mittarin valitsen?	11
Teoriasta käytäntöön	11
Ainutlaatuinen asiakaskokemus voi syntyä myös pienin teoin	12
Yhteenveto	13



KOHTAAMISPISTEISTÄ KOHTI KOKONAISMATKAA

Asiakkaan matka on aina yrityksen näköinen. Tai oikeastaan ja ennen kaikkea asiakkaan näköinen. Usein asiakkaan matkaa kuvataan erilaisten yleisten vaiheiden kautta; mielikuva, ostokokemus, asiakkaan palvelu ja niin edelleen.

Nämä erilaiset osa-alueet ovatkin oivallisia lähtökohtia, kun mietitään niitä kohtaamisia, joita asiakkaan kanssa tapahtuu. Ne ovat kuitenkin vain lähtökohtia. Lopullinen asiakkaan polku on paljon monimuotoisempi ja jokaisella polun vaiheella ja mutkalla on erilainen merkitys ja painoarvo liiketoiminnalle.

Usein menestyvät yritykset tekevät jotain sellaista, joka poikkeaa perinteisestä polusta. Näin ne saavat asiakkaan tekemään tai kokemaan jotain normista poikkeavaa, joka saa aikaan sen paljon puhutun WOW-elämyksen. Tällaisista elämyksistä muodostuu legendoja ja niillä kasvatetaan mainetta.

Tässä oppaassa kerromme, miksi asiakkaan kokonaismatkaa kannattaa mitata, miten se tehdään ja millä tavoin teoria viedään käytäntöön.

Mukavia lukuhetkiä!



VOIKO ASIAKKAAN KOKEMUSTA JOHTAA?

Yksinkertaiseen kysymykseen voi vastata hyvin yksinkertaisella tavalla. Kyllä voi. Perustelut tälle taas ovat huomattavasti monimuotoisemmat.

Asiakkaan kokemuksia voi johtaa ja niistä kaikista voi oppia. Edellytyksenä tälle on kuitenkin perustavanlaatuinen ymmärtäminen asiakkaasta ja kaikista kohtaamisista yrityksen ja asiakkaan välillä. Et voi johtaa sellaista, mitä et tiedä, etkä voi antaa johtamillesi joukoille käskyjä, jos et ole varma, mihin suuntaan heidän tulisi kulkea.

Asiakas kokee yrityksen ja sen palvelut ja tuotteet lukemattomista erilaisista kulmista. Helposti ajatellaan, että jos osaan johtaa asiointikanavia, palvelen asiakasta hyvin ja kerron asiakkaalle välittäväni, se riittää.

Asiakkaamme kohtaavat meidät kuitenkin monissa muissakin yhteyksissä. Julkisuuskuva, keskustelut sosiaalisissa verkostoissa tai omaan kokemukseen perustuvat taustatekijät vaikuttavat kaikki asiakaskokemukseen.

Jokainen asiakas on erilainen, jokainen kohtaaminen on erilainen ja jokaisesta matkan vaiheesta voi oppia uusia asioita.

MIKSI YKSITTÄISTEN KOHTAAMISPISTEIDEN MITTAAMINEN EI RIITÄ?

Kun erilaisia kohtaamisia mitataan organisaation eri pisteissä ja ymmärrys ”oman kohtaamispisteen” tilanteesta lisääntyy, tullaan helposti tilanteeseen, jossa yksittäiset tahtot lähtevät johtamaan asiakaskokemusta eri suuntiin ymmärtämättä kokonaisuutta.

Operatiivisesti vastuussa olevat tekijät löytävät parannuskeinoja omiin tekemisiinsä ja johtavat joukkojaan omien tulosten perusteella, keskustelematta kollegoiden kanssa. Vaikutukset eri kohtaamispisteiden, henkilöstön sitoutumiseen ja kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen osalta jäävät hämärän peittoon. Eri kohtaamispisteiden vaikutus toisiinsa ei tule selväksi.



Yksittäisen kohtaamispisteen mittaaminen auttaa ymmärtämään ennen kaikkea omaa tekemistä. Jos oma tekeminen ymmärretään paremmin, asiakaspalvelua on helpompi kehittää ja ohjata. Samalla omia joukkoja voidaan ohjata palkitsevasti ja asiakkaan kokemusta parantaa. Se on hyvä alku.

ASIAKKAAN MATKAA EI VOI MITATA SIILLOISSA

Mitä jos kuitenkin ymmärtäisit erilaisten kohtaamisten suhteen toisiinsa ja eri profiilien toiveet kokonaismatkassa? Pystyisitkö tätä kautta palvelemaan asiakkaitasi paremmin, ymmärtämään lisämyynnin mahdollisuuksia entistä enemmän ja luomaan uusia palvelumalleja?

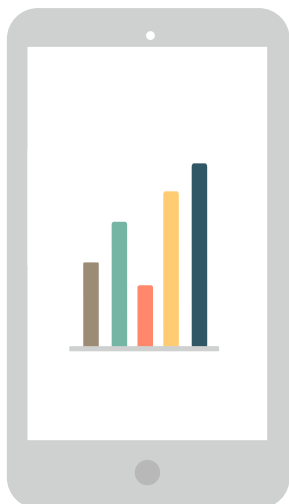
Jos sillojen sijasta mitataan kokonaisuutta, saadaan yksittäisten, mutta samalla myös erilaisten asiakasprofiilien kokemus esille ja ymmärretään paremmin erilaisten matkojen (ja kokemusten) merkitys liiketoiminnalle. Operatiivisen ohjaamisen sijaan päästään kiinni taktisiin ja jopa strategisiin tavoitteisiin, ennustettavuuteen ja aidosti uuden kehittämiseen.





MITEN ASIAKKAAN KOKONAISMATKAA MITATAAN?

Asiakaskokemuksen mittaaminen ja sen pohjalta toimiminen on paljon muutakin kuin teknologiaa. Teknologia antaa kommunikoinnin ja oppimisen välineet, mutta vasta konkreettiset toimenpiteet ja muutokset vaikuttavat liiketoimintaan. Ilman muutoksia ei asiakaskokemukseen muutu.



Kun koko asiakkaan matkan mittaamista ryhdytään suunnittelemaan, on hyvä kiinnittää huomiota muutoksen johtamiseen:

- Mitä teknologia mahdollistaa ja miten mittarit asetetaan?
- Kuka mittareita käyttää ja miten niistä johdetaan toimenpiteet?
- Miten toimenpiteet saadaan vietyä organisaation sisällä käytäntöön?
- Miten oppien kautta voidaan johtaa organisaatiota?
- Millaisia muutoksia organisaation, tuotteisiin, palveluihin ja tarjoomaan tulisi tehdä?
- Ennen mittaamisen aloittamista on hyvä laatia suunnitelma strategialle, ohjelmalle ja muutoksen johtamiselle.

STRATEGIA

Aivan ensiksi määritellään asiakaskokemuksen nykytila, luodaan tavoitteet, visio ja strategia tulevaisuudelle ja varmistetaan johdon sitoutuminen.

1 Määrittele asiakaskokemuksen nykytila

Selvitä, millaista asiakaskokemusta yritys tuottaa nyt. Mikä menee hyvin? Missä on vielä parannettavaa? Jos olet tehnyt NPS-tutkimusta, mikä on yrityksen tämän hetkinen kokonaisarvosana? Kun tiedät, mistä lähdet liikkeelle, tulevaisuuden tavoitteet on helpompi määritellä.

2 Luo tavoitteet, visio ja strategia

Strategia ja visio määrittelevät asiakaskokemuksen tulevaisuuden tason ja ohjaavat kaikkea tekemistä. Jos yrityksen NPS-arvosana on nyt 6, kuinka paljon sen halutaan olevan tulevaisuudessa? Tavoitteiden on oltava mitattavia, jotta pystyt seuraamaan niiden toteutumista.

3 Varmista johdon sitoutuminen

Johto kannattaa vakuuttaa konkreettisten hyötyjen avulla. Esimerkiksi [Harvard Business Review](#) mukaan hyvän NPS-luvun antanut yritys kuluttaa kertaostolla 140 % enemmän kuin heikomman NPS-luvun antanut asiakas. Samassa tutkimuksessa kävi myös ilmi, että sopimusasiakkaat, jotka antavat korkeita NPS-lukuja, uusivat sopimuksen 74 %: todennäköisyydellä.

OHJELMAN SUUNNITTELU

Strategian määrittelystä siirrytään ohjelman suunnitteluun. Tässä vaiheessa määritellään hankkeen omistajat ja organisaatio. Valitaan relevantit asiakkaan matkat, luodaan niistä kartta ja päätetään mitattavat KPI:t.

1 Määrittele hankkeen omistajat ja organisaatio

Asiakaskokemuksen omistajan tehtävänä on varmistaa, että yksittäisen kohtaamispaikoiden sijaan mitataan kokonaismatkaa.

Voidakseen onnistua tehtävässään omistajan tulee olla riittävän korkealla organisaation hierarkiassa. Hänellä tulee olla valta ja vastuu sekä apujoukkoja ja kyvykkyyttä, joiden avulla muutos on mahdollista toteuttaa. Jos asiakaskokemukselle ei nimetä omistajaa, siiloutumista on vaikea välttää.

2 Valitse relevantit asiakkaan matkat ja luo niistä kartta

Usein asiakkaalla on monta erillistä matkaa. On yksi päämatka, joka sisältää muun muassa brändimielikuvan, ostokokemuksen ja jälkihoiton. Päämatkan alla voi puolestaan olla useita alimatkoja ja polkuja - yrityksen sisällä voi esimerkiksi olla useita erilaisia ostopolkuja. Tärkeää on tunnistaa, mitkä matkat ovat kaikista hyödyllisimpiä liiketoiminnalle ja keskittyä niihin.

Kun tärkeimmät matkat on valittu, on aika aloittaa niiden kartoittaminen. Luodaan esimerkiksi kaavio, jonka pystyakselille merkitään ne kanavat ja kohtaamispaikat, missä asiakas asioi, ja vaakakselille polun eri vaiheet, kuten brändimielikuva, erilaiset valinnat, ostotapahetki, oston jälkihoito ja asiakaspalvelu.

ASIAKKAAN MATKAN VOI PIIRTÄÄ MONELLA ERI TAPAA. TÄSSÄ YKSI ESIMERKKI.



Kartta konkretisoi asiakkaan matkan. Kun kanavat ja polun vaiheet piirtää auki, niistä löytää usein uusia vaikuttamisen mahdollisuuksia.

Tämän jälkeen karttaa peilataan yrityksen liiketoimintaan:

- Mitkä polun vaiheista ovat juuri sinun liiketoiminnallesi tärkeimpiä?
- Missä polun vaiheessa pystyt vaikuttamaan eniten siihen, että uusi asiakas houkutellaan sisään?
- Entä siihen, että asiakas ostaa lisää?
- Missä vaiheessa varmistat, että asiakas vie oston loppuun?

Vinkki: Harmittavan usein matkan määrittely jää organisaation sisäiseksi harjoitukseksi, jolloin asiakkaan mielipide jää täysin pimentoon. Loppupeleissä asiakas on kuitenkin se, joka tuntee matkansa parhaiten. Muista siis kysyä mielipidettä myös asiakkaaltasi!

3 Päätä mitattavat KPI:t

Suorituskykymittareita (KPI, Key Performance Indicator) on oikeastaan kahdenlaisia, taktisia ja operatiivisia. Taktisilla mittareilla selvitetään esimerkiksi sitä, kuinka monta kertaa asiakas ostaa tietyn ajan sisällä tai kuinka suuri on yhden kertaostoksen määrä.

Operatiiviset mittarit liittyvät toiminnan kehittämiseen ja itse tekemiseen. Niiden avulla voidaan esimerkiksi määritellä asiakastyytyväisyyden tai asiakassitoutuneisuuden arvoja. KPI:t kannattaa valita sen mukaan, mitä haluat saavuttaa. Jos haluat kasvattaa kertaostoksen määrää, valitse taktinen mittari. Jos taas haluat parantaa NPS-lukua, valitse operatiivinen mittari. Tärkeintä on, että seuraat kehitystä säännöllisin väliajoin ja toimit, jos muutosta ei tapahdu.

MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Tässä vaiheessa arvioidaan organisaation valmius muutokseen, sitoutetaan oikeat henkilöt ja kommunikoidaan muutoksista organisaatiolle

1 Arvioi organisaation valmius muutokseen

Kun asiakkaan matkat ja polut on tunnistettu, on syytä varmistaa, että organisaatorakenne myös tukee niitä. Puhtaasti liiketoiminta-alueen tai myytävien tuotteiden ja palveluiden ympärille rakennetussa organisaatiossa näin ei yleensä ole. Tällöin on varauduttava tekemään muutoksia koko organisaatorakenteeseen: siirryttävä pois tuotekeskeisyydestä kohti asiakkaan auttamista.

Vähintään kannattaa ottaa selvää:

- Mitä viestintäkanavia asiakkaat käyttävät?
- Mistä ja miten he etsivät tietoa?
- Millaisia kohtaamispisteitä asiakkaan matkalla on, ja miten niitä kannattaa kehittää?
- Kun tiedät vastaukset kysymyksiin, muokkaa organisaation toimintaa vastaamaan asiakkaiden tarpeita.

Vinkki: Parhaat vastaukset ja kehitysehdotukset saat kysymällä suoraan asiakkailta ja organisaation työntekijöiltä.

2 Sitouta oikeat henkilöt

Asiakaskokemuksen tulee olla tasalaatuista koko matkan ajan, ei vain osassa kohtaamispisteistä. Siksi kaikki asiakkaan matkaan vaikuttavat tahot on saatava sitoutumaan asiakaskokemuksen kehittämiseen.

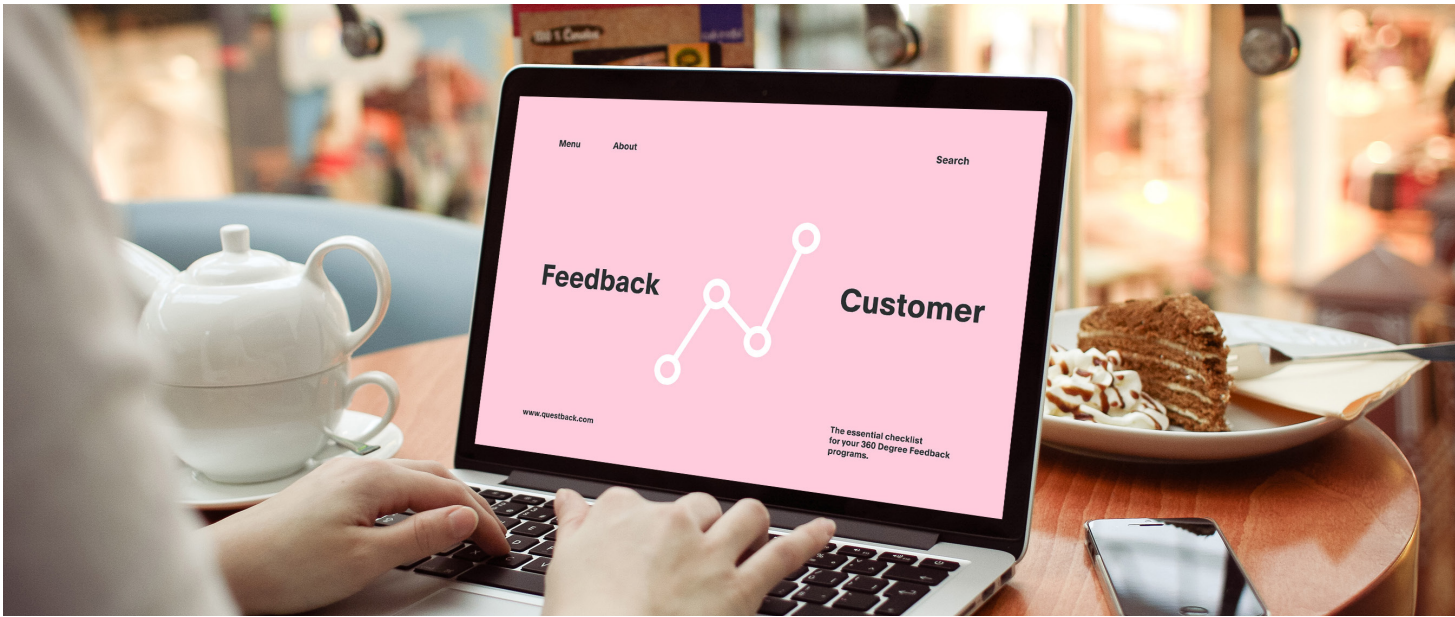
Avainasemassa olevat kohtaamispisteet näet piirtämästäsi kaaviosta. Mitä kohtaamispisteiden aikana tapahtuu? Kenet asiakas kohtaa niiden aikana? Kaikki nämä henkilöt on innostettava talkoisiin mukaan.

3 Viesti muutos organisaatiolle

Asiakaskokemus on koko yrityksen asia ja sillä on aidosti merkitystä liiketoiminnalle. Yksi ihminen voi johtaa asiakaskokemusta, mutta hän tarvitsee taakseen koko organisaation tuen. Siksi muutos ja sen vaatimat toimenpiteet on viestittävä selkeästi jokaiselle työntekijälle.

Mitä paremmin työntekijät ymmärtävät asiakaskokemuksen merkityksen ja miten se vaikuttaa heidän työntekoonsa, sitä todennäköisemmin he ovat valmiita sitoutumaan vaadittavaan muutokseen.





TEKNOLOGIA MITTAAMISEN TUKENA

Kun suunta on selvä, organisaatio valmis muutokseen ja tavoitteet annettu, tulee teknologian vuoro. Tällöin on hyvä määritellä ainakin seuraavat asiat:

- Mistä ja miten mitataan (kanavat ja kohtaamiset)?
- Millaisella metodologialla mittaus toteutetaan?
- Mitkä ovat raportoinnin kannalta olennaiset asiat (KPI:t ja muut mittarit)?
- Kenen ja missä roolissa tulee nähdä tulokset?
- Miten varmistetaan tulosten läpinäkyvyys, jotta organisaatiota voidaan johtaa parhaalla mahdollisella tavalla?



Valitse työkalut, jotka tukevat asiakkaan matkaa ja yrityksen liiketoiminnan tavoitteita. Siinä saat teknologiasta suurimman hyödyn irti.

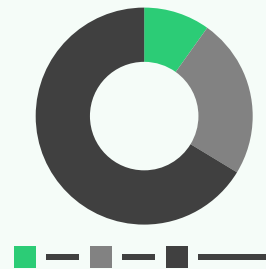
MINKÄ MITTARIN VALITSEN?

Kuten sanonta kuuluu: jotta voi ennustaa tulevaa, on ymmärrettävä menneisyyttä. Sama pätee myös asiakaskokemuksen mittaamiseen: jotta voi kehittyä, on ymmärrettävä trendiä.

Mittarivalintaa tärkeämmässä roolissa onkin se, miten mittaria käytetään. Tarvitaan työkalu, joka yhdenmukaistaa mittausta ja mahdollistaa trendien seuraamisen.

Trendien seuraamisen lisäksi on saatava vastaus kysymykseen "miksi". Miksi trendi on nouseva tai laskeva? Miksi asiakas on tyytyväinen tai tyytymätön? Tämän selvittämiseksi tarvitaan aktiivista dialogia asiakkaan kanssa. Mitä enemmän kysyt, sitä enemmän opit uutta. Älä kuitenkaan kysy liikaa, jotta asiakas jaksaa vastata.

Esimerkiksi suositteluhalukkuutta mittaavasta NPS-mittarista on olemassa kaksi eri versiota. Alkuperäinen versio kertoo numeroarvosanan suositteluhalukkuudesta. Uuden version lopussa pyydetään kertomaan "miksi". Näin päästään syvemmin sisälle asiakkaan ajatusmaailmaan ja saadaan arvokasta lisätietoa asiakkaan kokemuksesta.



TEORIASTA KÄYTÄNTÖÖN

Valitettavan usein asiakkaan matkan mittaaminen jää teoria-asteelle. Matka tunnistetaan, sen kriittiset pisteet ymmärretään ja siinä nähdään potentiaalia, mutta lopullinen sitoutuminen puuttuu. Joskus jopa ymmärretään konkreettisia faktoja mittaamisen pohjalta, mutta tulosten jalkauttaminen ja toimenpiteet jäävät tekemättä ja hanke hautautuu.

Siksi on äärimmäisen tärkeää, että hankkeen "jälkihoito" ja jatkuva seuranta suunnitellaan hyvin ja resurssoidaan. Olennaista jatkuvassa toiminnassa on, että:

- Varmistetaan johdon sitoutuminen hankkeeseen.

- Tuetaan organisaatiota sisällön tulkitsemisessa, viestin jalkauttamisessa ja teknologian hyödyntämisessä.
- Varmistetaan, että tulokset vastaavat tavoitteita ja tarvittaessa mahdollisiin muutostarpeisiin reagoidaan nopeasti.
- Seurataan asiakaskokemuksen muutosta säännöllisesti ja luodaan valmiuksia hyödyntää palautetta myös muissa organisaation osissa.

Asiakkaan matkan mittaaminen ei ole projekti, vaan kiinteä osa yrityksen liiketoiminnan kehittämistä. Älä siis jätä sitä hyvän alun jälkeen puolitiehen.

AINUTLAATUINEN ASIAKASKOKEMUS VOI SYNTYÄ MYÖS PIENIN TEOIN

WOW-elämykseen ei aina tarvita suuryrityksen budjettia ja massiivisia järjestelyjä. Joskus hyvin pienetkin teot saavat asiakkaan hyvälle mielelle. Loistava esimerkki erinomaisesta asiakaskokemuksesta on autoliike, jossa asioin alkuvuodesta:

Olin päättänyt hankkia uuden auton ja marsin ostoprosessin yhteydessä pieneen autoliikkeeseen, joka pienestä koostaan huolimatta myy paljon autoja. Alusta lähtien minut otettiin avoimesti vastaan. Toivotettiin tervetulleeksi ja tarjottiin kahvia.

Asioin matkan varrella liikkeessä pariinkin otteeseen ja huomasin, että kaikki myyjät tunsivat minut. He tiesivät, mitä autoa olin ollut katsomassa ja millaisia keskusteluja olin käynyt. Asiointi onnistui vaivatta kenen tahansa myyjän kanssa, sillä he kaikki olivat kartalla tilanteestani.

Kaupat solmittiin eräänä lumisena päivänä. Olin ajamassa hirveässä lumipyryssä Porvoosta kohti Helsinkiä, kunnes sää pakotti kääntymään takaisin. Kun pääsin kotiin, autokauppias soitti: "Tänään on varmasti hyvä päivä ostaa neliveto".

Autokauppias tiesi, että olin katsellut nelivetoja, ja näki ulkona pyryttävän. Nämä kaksi asiaa yhdistämällä hän varmisti kaupat - ja erinomaisen asiakaskokemuksen.

Hyvä palvelu ei kuitenkaan päättynyt kaupan-tekoon. Kaksi viikkoa myöhemmin postiluukuuni kolahti käsin allekirjoitettu kirje, jossa autoliikkeen myyjä lähetti terveiset ja kirjoitti: "Me haluamme aidosti tehdä sinusta meidän kanta-asiakkaamme. Jos sinulla on mitä tahansa kysyttävää, ota yhteyttä. Palaamme varmasti lähiaikoina asiaan."

Pienillä teoilla yritys onnistui tekemään tähän asiakkaaseen suuren vaikutuksen.



YHTEENVETO

Riippumatta siitä, mittaatko asiakaskokemusta yhdessä kohtaamispisteessä vai luotko kuvaa asiakkaan kokonaismatkasta, vaatii asiakaskokemus ja sen johtaminen muutosta organisaation sisällä.

Jotta asiakaskokemuksesta tulee organisaation strateginen voimavara, tarvitaan muutoshalukkuutta ja johdon tukea. Asiakkaan matkan mittaamisella opitaan ymmärtämään syvemmin asiakasta ja löydetään syy-seuraus-suhteita, joilla toimintaa, tarjontaa ja lähestymistä voidaan muuttaa.

Tämä on kuitenkin laaja kokonaisuus, joka täytyy suunnitella hyvin ja jolle täytyy hakea koko organisaation hyväksyntä. Lisäksi organisaation on oltava valmis muuttumaan tulosten perusteella.

Muista myös, että asiakkaallakin on aina jokin määränpää. Jos pystyt tunnistamaan asiakkaan matkan erilaiset käännteet navigaattorin lailla, voit ohjata asiakastasi entistä tehokkaammin ja nopeammin kohti yhteistä määränpäättä - täydellistä asiakaskokemusta.

QUESTBACK PEOPLE MATTER. GET THEIR INSIGHT.

Questback rakentaa rahan arvoisen dialogin yrityksen
ja sen tärkeimpien sidosryhmien välille.