



ASIAKASKOKEMUKSEN MITTARIT JA MITTAAMINEN

Futurelab Finland pikaopas

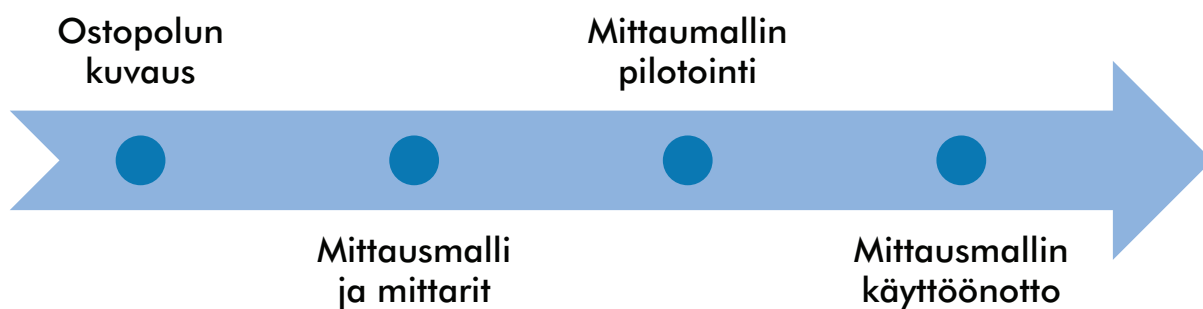
Asiakaskokemuksen mittarit ja mittaaminen

Mittausmallin suunnittelun tulee lähteä asiakkaan näkökulmasta – asiakkaan ostopolusta ja kohtaamisista. Liian usein käy niin, että yritys aloittaa mittaamisen omasta mielestään tärkeästä kohtaamisesta ja käyttää itselleen helppoa teknistä ratkaisua. Vastausprosentti jää helposti alhaiseksi ja asiakkaat kokevat mittaamisen jopa häiritseväksi.

Mittausmallin suunnittelun kannalta on keskeistä pystyä tunnistamaan asiakkaan kosketuspisteet yrityksen kanssa. Esimerkiksi tiedonhankintavaiheessa verkon rooli voi olla tärkeä. Tämän rinnalla asiakas voi käydä myymälässä, ja B2B-liiketoiminnassa asiakas saattaa tavata yrityksen edustajan. Näiden lisäksi kosketuspisteitä voivat olla tuotteen ostotapahtuma, projektin toimitusvaihe tai yrityksen sähköi-

sen verkkopalvelun käyttö. Ostopolku ei ole siis lineaarinen, vaan kohtaamisista saattaa olla eri kanavissa lähes samanaikaisesti; asiakassuhteen eri vaiheetkin pitäisi huomioida.

Ostopolun kuvaamisen rinnalla olisi tärkeää tunnistaa, mitkä kosketuspisteistä ovat ne keskeisimmät, koska erityisesti ne tulisi huomioida mittausmallissa. Tämä ei tarkoita sitä, että mittaus tulisi keskittää vain tärkeimpiin tai eniten käytettyihin kosketuspisteisiin, ei. On kuitenkin syytä varmistaa, että keskeiset kosketuspisteet tulevat huomioitua. Jos asiakkaille tarjotaan jotain uutta kosketuspistettä, vaikkapa chat-palvelua, sen mittaaminen voi olla etenkin alkuvaiheessa erittäin tärkeää.



Mittausmallin suunnittelun vaiheet

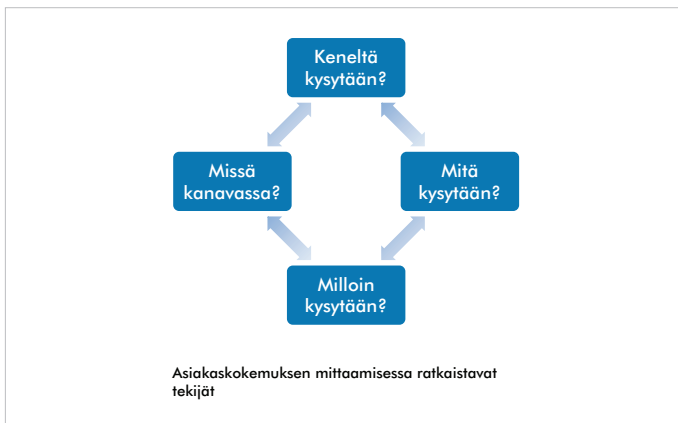
”

Mittausmallin suunnittelun tulee lähteä asiakkaan näkökulmasta – asiakkaan ostopolusta ja kohtaamisista.”

Mittarit ja mittausmallit

Mitkä ovat sitten oikeita mittareita erilaisiin asiakaskohtaisiin? Mittareiden valinnassa ja mittausmallin suunnittelussa tulee huomioida liiketaloudelliset tavoitteet, tavoiteltu asiakaskokemus ja sen kohtaamisen luonne, jossa mittaaminen tapahtuu.

Ensimmäiseksi tulee päättää, millaisia liiketoiminnallisia tuloksia halutaan (tulostittarit). Näitä voivat olla esimerkiksi elinkaaren arvon kasvattaminen tai uusintaosto. Tässä tapauksessa tulisi löytää keino tunnistaa ja mitata asiakkaan elinkaaren arvo tai asiakkaan uusintaosto. Aina ei välttämättä löydy keinoa mitata liiketaloudellisia tuloksia; silloin täytyy mitata toimenpiteitä, jotka edeltävät ja ennustavat taloudellisia tuloksia.



Asiakaskokemuksen kehittäminen liittyy aina tehokkuuteen, helpouteen tai tunteeseen. Asiakaskokemuksen mittarit tulisi valita näiden tuntemusten pohjalta (kokemusmittarit). Miten esimerkiksi verkkokaupassa asiakkaan kokemukseen vaikuttaa tuen tarjoaminen oikeaan aikaan vaikka chat-palvelulla? Chat-mahdollisuus voi toisaalta tehostaa mutta myös helpottaa asiointia. Asiakaspalvelijan asenne puhelinpalvelussa tai kaupassa vaikuttaa suoraan asiakkaalle muodostuvaan tunteeseen palvelusta, mikä puolestaan vaikuttaa lopulta liiketaloudellisiin tulostittareihin.

Kolmannella tasolla ovat toiminnot, joita mitataan (toiminnan mittarit). Näitä voivat olla esimerkiksi asiakaspalvelun jonotusaika, tuen tarve tai asiakkaiden määrä myymälässä. Mittausmallissa pyritään löytämään yhteys toimintojen ja liiketaloudellisen tuloksen, kuten elinkaaren arvo tai asiakaspoistuma, välillä.

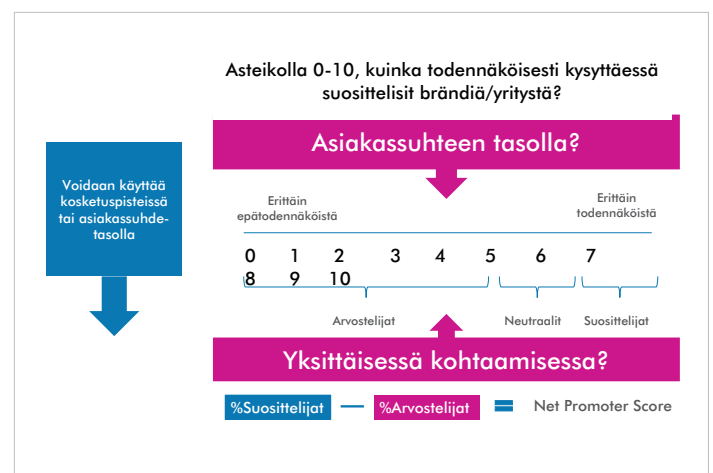
Välissä tapahtuvan kokemuksen mittaamisen avulla ymmärretään, miten jokaista toimintoa tulisi kehittää, jotta asiakkaan kokemus paranisi asiakkaan haluamaan suuntaan (te-

hokkuus, helppous, tunne) ja siten lopulta parantaisi tulosta. Edellä kuvattu mittausmalli auttaa hahmottamaan, miten moniulotteinen asiakaskokemuksen mittaaminen toimenpiteenä on. Ja edelleen liian usein asiakaskokemuksen mittaaminen jää yksittäisen toiminnon tuottaman kokemuksen mittaamiseen. Yrityksessä on myös pohdittava, ollaanko siellä valmiita tekemään liiketaloudellisia päätöksiä saatujen tulosten perusteella.

Sopivat mittarit valitaan liiketaloudellisten tavoitteiden perusteella. Viimeisten vuosien aikana asiakaskokemuksen mittaaminen on yleistynyt nopeasti, mutta keskustelu on keskittynyt yksittäisiin mittareihin, ei juuri kokonaisvaltaiseen asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Millä mittareilla yrityksen sitten kannattaisi mitata asiakaskokemusta?

Suomessa Net Promoter Score -suositelukysymys on suosittu malli. Siinä kysytään asiakkaan halukkuutta suositella tuotetta, yritystä tai brändiä asteikolla 0–10. Malli on herättänyt ristiriitoja, mutta sen voima piilee suoraviivaisuudessa ja ohjattavuudessa. Numeron perusteella on helppo löytää toiminnan hyvät ja huonot kohdat ja sen jälkeen tutustua tarkemmin siihen, miksi asiakas on antanut tämän numeron. Voidaankin sanoa, että NPS mittaa asiakkaan kuumeen, mutta taudin kuva löytyy sitten avoimista vastauksista.



Mittarit ja mittausmallit

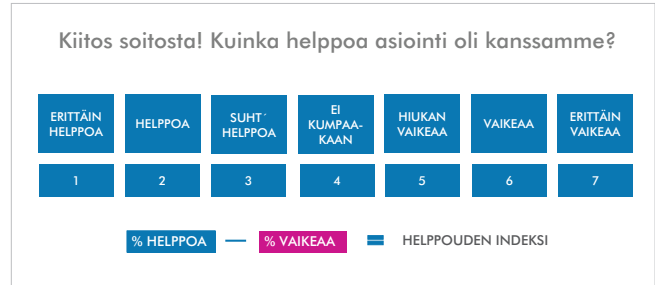
Jos suosittelukysymys esitetään joissain tietyssä kosketuspisteessä, on syytä pitää kysely lyhyenä ja nimenomaan tähän kosketuspisteeseen liittyvänä.

Tässä kohtaa ei kannata yrittää tehdä laajaa yhteistyöhön ja asiakassuhteeseen liittyvää kyselyä. Esimerkiksi yritysasiakkailta voidaan kysyä vuosittain suositteluhalukkuutta asiakassuhdetasolla. Tämä on keino ennustaa, miten yhteistyö sujuu tulevaisuudessa, onhan suositteluhalukkuuden ja yhteistyön jatkumisen välillä useissa tapauksissa löydetty selkeä yhteys.

Net Promoter Score -malli palvelee monenlaisissa kohtaamisissa erittäin hyvin, mutta olennaista asiakaskokemuksen kehittämisessä on keskittyä "taudin hoitamiseen", asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen. Vain siten tulokset, ja ennen kaikkea asiakaskokemus, parantuvat.

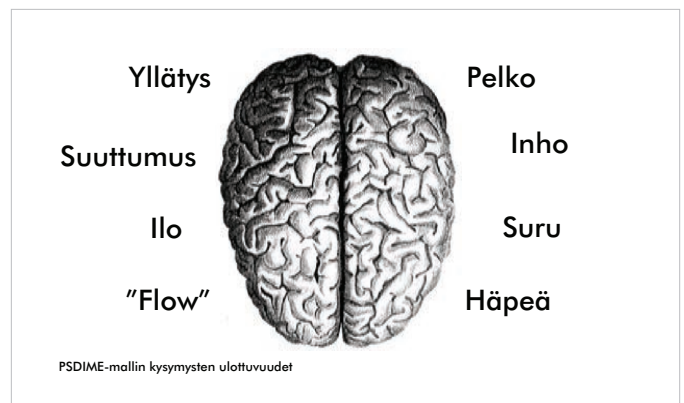
Net Promoter Score -mallin "kilpailijaksi" asiakaspalvelu- ja contact center -ympäristöihin on rakennettu Customer Effort Score -malli (Forrester Research). Näissä kohtaamisissa – kun asiakas soittaa kysyäkseen jotain tai ratkaistakseen jonkin ongelma – suosittelun kysyminen ei useinkaan palvele parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakas ei koe, että yksi puhelinsoitto riittäisi suosittelun perusteeksi. Silloin voidaan kysyä, kuinka helposti tai vaivattomasti asioiminen sujui.

Customer Effort Score (CES) on suosittu, mutta mallin käyttämiseen ei toistaiseksi ole yhtä selkeitä ohjeita kuin NPS:n käyttämiseen. Kysymys voi vaihdella kohtaamisesta riippuen. British Telecom on rakentanut itselleen hyvän CES/NPS-tyyppisen kaavan, joka on auttanut sitä seuraamaan tulosten kehitystä ja tarttumaan mahdollisiin ongelmiin. Seuraavassa kuvassa on sovellettu tätä mallia. Helppouden indeksi lasketaan samalla tavalla kuin NPS-indeksi eli vähennetään asiointin vaikeaksi kokeneiden suhteellisesta osuudesta helpoksi kokeneiden osuus.



Yritykset voivat siis hyödyntää CES-mallia hyvin vapaasti omaan tarpeeseensa mukaan. Olennaista on se, että tulokset ohjaavat toimintaa kohti parempaa asiakaskokemusta ja kosketuspisteen tulosten kehityksen seuranta on mahdollista. Oikeiden mittareiden valinnassa ja koko mittausmallin suunnittelussa kannattaa pitää kokonaisuus laajemmin mielessä kuin vain NPS:n tai CES:n osalta.

Asiakaskokemuksen mittaaminen kehittyy nopeasti ja uusia tapoja mitata syntyy erityisesti uuden teknologian myötä. Mutta myös mittareiden osalta löytyy kiinnostavia uusia näkökulmia. Tuoreen näkökulman erityisesti asiakkaiden tunteiden ymmärtämiseen tuo suomalainen PSDIME-mittari. Se perustuu aivotutkimukseen ja ihmisen kahdeksaan perustunteeseen. Jos asiakaskokemuksesta 2/3 perustuu tunteeseen, PSDIME on keino avata tunnemaailmaa uudella tavalla. Ideana on räätälöidä asiakkaan mukaan kahdeksaan tunteen osa-alueeseen perustuvaa kysymystä, joilla pyritään tunnistamaan vastaajaan tunnetilat. Tämä tapahtuu perinteisiin tutkimuksiin verrattuna osittain kärjistetyillä kysymyksillä.



”

Olennaista on se, että tulokset ohjaavat toimintaa kohti parempaa asiakaskokemusta ja kosketuspisteen tulosten kehityksen seuranta on mahdollista.

Asiakaskokemuksen mittaamismallin rakentamisessa edetään asiakkaan ostopolun mukaan. Ensin on ymmärrettävä, mitä asiakas tekee ostopolun alussa. Jos kyseessä on verkkokauppa tai verkkokaupan järjestelmä, Google Analytics tarjoaa keinoja ymmärtää asiakkaan toimintaa ja siten myös löytää sopivat mittarit. Tai jos asiakas soittaa asiakaspalveluun kysyäkseen tuotetietoa tai tilataksaan tuotteen, on ymmärrettävä, mitä silloin kannattaa mitata (esimerkiksi puhelun kesto, rst call resolution). Vasta seuraavassa vaiheessa voidaan kysyä asiakkaan kokemuksia, koska vasta nyt niitä on syntynyt hänelle.

Tässä vaiheessa voidaan kysyä ostamisen helppoudesta tai tarpeiden täyttymisestä – liiketoiminnan ja kohtaamisen luonteeseen sopivalla tavalla. Ostetun tuotteen tai palvelun jälkeen asiakkaalla on vihdoin sellaisia kokemuksia, joista voidaan puolestaan kysyä seuraavassa vaiheessa: onko asiakas nyt tyytyväinen ja halukas suositteluun. Tällöin voidaan myös selvittää, mikä osuuden yritys on saanut asiakkaan vastaaviin hankintoihin varaamasta budjetista.

Valitettavan usein yritykset lopettavat asiakaskokemuksen mittaamisen tähän. Liian harva yritys jaksaa nousta seuraavalle tasolle, jossa analysoidaan asiakkaan toimintaa hänen kokemuksensa pohjalta. Elinkaaren arvon laskeminen suosittelijoiden ja arvostelijoiden välillä antaa arvokasta liiketoimintatietoa. Erittäin harva yritys selvittää, suosittelkeko asiakas käytännössäkin. Arvostelu tulee helpommin

näkyväksi esimerkiksi sosiaalisen median kautta, mutta olisi tärkeää ymmärtää myös suosittelun dynamiikka. Siksi kannattaisi tehdä yksinkertainen selvitys siitä, kuinka monelle suosittelijat ovat oikeasti suositelleet brändiä tai yritystä.

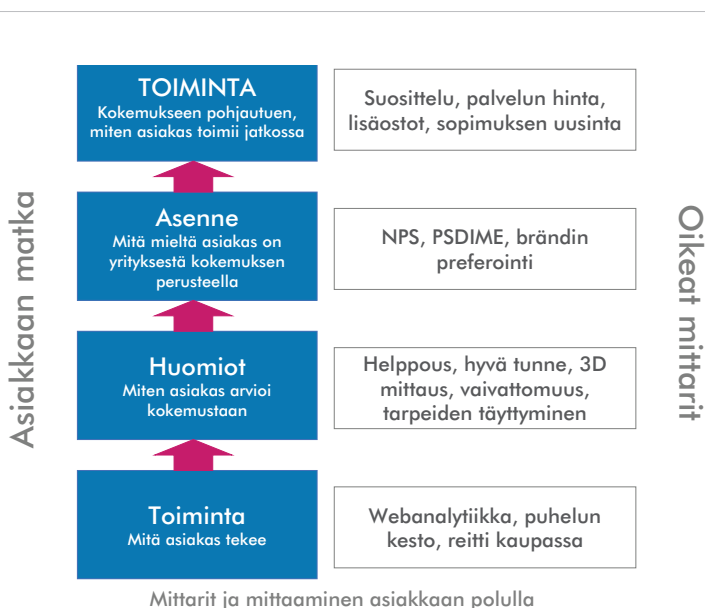
Niin kuin asiakaskokemuksen kehittämisessä muutenkin, myös mittaamismallin suunnittelussa kannattaa edetä joustavasti, jotta saadaan nopeasti tuloksia siitä, millaisia kokemuksia asiakkaille oikein tuotetaan. Varsinkin yrityksissä, joissa ei ole laaja-alaista tukea asiakaskokemuksen strategiseen kehittämiseen, yksinkertaisella mittaamisella voidaan tuottaa tietoa, joka antaa tarvittavan tuen jatkokehittämiseen.

Riippumatta siitä, onko mittaamismallin suunnittelu tehty kokonaisvaltaisesti tai kevyesti,

on tärkeää testata ja pilotoida niin mallia kuin yksittäisiä mittausratkaisuja – näiden avulla kaikki organisaatiossa alkavat ymmärtää, mistä on kysymys, ja tietoa opitaan myös hyödyntämään.

”

Elinkaaren arvon laskeminen suosittelijoiden ja arvostelijoiden välillä antaa arvokasta liiketoimintatietoa.



Mitataanko asiakassuhdetta vai kohtaamisia?

Kuten Net Promoter Score –mittarin kohdalla todettiin, asiakaskokemusta voidaan mitata yksittäisessä kosketuspisteessä tai asiakassuhdetasolla. B2B-yrityksissä asiakassuhdetason mittaaminen on luontevaa koska sen yhteydessä saadaan tietoa miten yhteistyö on onnistunut. Jos siis mukaillaan NPS-kysymystä, asiakkaalta kysytään halukkuutta suositella yhteistyön perusteella. Asiakassuhdetason mittauksessa huomiota tulisi kiinnittää mittauksen ajankohtaan. Perinteisesti mittaaminen tapahtuu loppuvuodesta ja mittaaminen edustaa yrityksen organisaatiota. Mittaamisen tavoitteena on saada tietoa yrityksen omaa palkkio-ohjelmaa varten eikä ajoituksella ole välttämättä mitään tekemistä asiakassuhteeseen liittyvien tekijöiden kanssa. Asiakassuhdetasoisessa mittauksessa on syytä myös arvioida tarkkaan millä välineellä mittaaminen tapahtuu. Esimerkiksi avainasiakkaalle ei välttämättä kannata lähettää sähköpostikyselyä vaan mittaaminen voisi tapahtua esimerkiksi haastattelemalla.

Kosketuspisteiden mittaaminen on toki tärkeää myös B2B-asiakassuhteissa, mutta varsinkin kuluttajaympäristössä yksittäisten kosketuspisteiden onnistumisen mittaaminen on kriittistä. Kosketuspisteiden mittaamisessa on hyvä huomioida muutamia asioita. Ensimmäkin mittaamisen tulisi tapahtua asiakkaalle luontevassa kanavassa. Toiseksi, mittauksen ajankohdan tulisi olla lähellä asiointia koska silloin asiakas muistaa kokemuksensa. Viikon päästä tehty kysely on jo myöhässä koska asiakas on jo ehtinyt unohtaa kokemuksensa yksityiskohtia jotka voisivat olla yritykselle tärkeitä.

”

Mittaamisen tulisi tapahtua asiakkaalle luontevassa kanavassa. Mittauksen ajankohdan tulisi olla lähellä asiointia, koska silloin asiakas muistaa kokemuksensa.



Analytiikan mahdollisuudet

Valitettavan usein asiakaskokemuksen mittaustulokset jäävät yleiselle tasolle esimerkiksi NPS-tuloksen trendin seuraamiseen. Kuten aiemmin todettiin, NPS tai CES toimivat kuumemittareina ja toiminnan ohjaajina. Avoimen palautteen analyysi on erittäin arvokasta. Se auttaa pääsemään kiinni "taudin syihin". Mutta tämän lisäksi olisi tärkeää rakentaa kerätyn tiedon pohjalta ns. business case, joka kertoisi asiakaskokemuksen yhteydestä yrityksen menestymiseen. Analytiikassa voidaan tunnistaa yhteys esimerkiksi NPS:n ja poistuman tai first call resolution -tuloksen ja suosittehalukkuuden välillä. Analytiikka ei välttämättä vaadi järeitä työkaluja, vaan pelkästään esimerkiksi Excel-ohjelman avulla pääse jo alkuun. Usein asiakaskokemuksen kehittämisen resurssit vaativat nopeita tuloksia ja siksi kannattaa kokeilla erilaisia malleja, jotka auttaisivat löytämään kiinnostavia ja merkityksellisiä yhteyksiä asiakaskokemuksen tulosten ja liiketoiminnan välillä.

Analytiikan tueksi löytyy myös erilaisia liiketoimintainformaatio- ja keinoälytyökaluja, jotka tehostavat esimerkiksi isojen tietomäärien analyysia. Mutta ilman johdon näkemystä asiakaskokemuksen tavoitteista saatu tieto ei välttämättä auta toiminnan muuttamista asiakaskeisemmäksi.

”

Olisi tärkeää rakentaa kerätyn tiedon pohjalta ns. business case, joka kertoisi asiakaskokemuksen yhteydestä yrityksen menestymiseen.





HALUATKO TIETÄÄ LISÄÄ ASIAKASKOKEMUKSEN MITTAREISTA JA MITTAAMISESTA?

Futurelab Finland on Suomen johtava asiakaskokemuksen strategisen kehittämisen toimisto. Avullamme voit kehittää nykyistä asiakaskokemuksen mittaamista tai suunnitella kokonaan uuden tavan mitata asiakaskokemusta. Futurelab Finlandin palveluja ovat mm.

Mittausmallit

- Nykymallin analyysi
- Mittausmallin suunnittelu ja pilotointi
- Mittausmallin jalkautus

Mittareiden valinta ja käyttö

- Net Promoter Score
- Customer Effort Score
- Futurelab 3D-malli
- PSDIME

Futurelab Finland

Mariankatu 8
00170 Helsinki
Puh. 050 5169551
info@futurelab.fi
www.futurelab.fi

