

DIGITAALISET ASIAKKUUDET

– Mittaamalla menestykseen



Digitaalisuus on tuonut mittaamisen entistä enemmän asiakkuuden hallinnan keskiöön. Systemaattiseen mittaamiseen perustuvan asiakasymmärryksen kasvattaminen on tie menestykseen.

Tässä ASML-katsauksessa käydään läpi asiakkuuden mittaamisen kenttää koko asiakkuuden elinkaaren aikana.

ASML:n sisältöpartnerina tässä katsauksessa toimi **Magenta Advisory**

magenta
Strategic Online Advisory

Sisällöstä löytyy muun ohessa asiantuntijapaneeli sekä caset: Helsinki Energia, Riscum, UPC Cablecom ja Canal+. Case-tarjontaa rakentamassa olivat:

TULOS  **SN4MOBILE**  **CUSTVOX** ALWAYS ENGAGED  **CMORE**

Big data = Big insight = Big experience

”Big” otsikossa ei niinkään tarkoita isoa tai massiivista dataa tai sen hallintaa vaan isoa, yrityksen läpi käyvää asennetta ja investointia asiakkaan ymmärtämiseen ja systemaattiseen mittaamiseen. Niiden perusteella voi syntyä asiakaskokemusta, jolla erottautuu ja tekee eron kilpailijoihin.

Asiakaskokemuksen hallitsevat yritykset menestyvät ja heidän menestyksensä perustuu erityisesti digitaalisista kohtaamisista jalostettavaan dataan ja ymmärrykseen.

Watermark Consulting tutki USA:n suurimpia yrityksiä S&P 500-listalta viiden vuoden ajan ja löydös oli seuraava: Asiakaskokemuksen hallinnan kategorian parhaat yritykset menestyivät (5 year stock performance) +27% paremmin kuin asiakaskokemuksen hallinnan keskikategorian yritykset ja 128% paremmin kuin heikoimman kategorian yritykset.

Data ei ole uusi öljy. Data on uusi ilma ja vesi. Uusi musta. Mutta ”garbage in, garbage out” –yhtälöä ei kaipaa kukaan sotkemaan nykytoimintaansa. Ne yritykset, jotka valjastavat datan kohdennetusti, kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti putsaavat pöydän. Tie datasta ymmärrykseen ja hyvään asiakaskokemukseen on päällystetty mittaamisella.

Data on uusi ilma ja vesi. Uusi musta.

Digitaalisuus on tuonut asiakkuusmarkkinoinnin tekemisen, kulttuuriin ja kyvykkyyksiin muutoksierteen, jonka haltuunotto on aivan olennaisessa roolissa. Tässä ASML-katsauksessa olemme osaltamme kumppaneidemme kanssa kartoittamassa tuota polkua.

Jari Perko
toimitusjohtaja, ASML
@asiakkuus



ps. Katsauksia tulee polun varrella lisää.

Asiakkuuksien mittaaminen sähköisissä kanavissa vaatii uudenlaisia mittareita

Jotta asiakassuhteita voidaan menestyksekkäästi johtaa, täytyy asiakkuuksia ja niiden arvoa mitata. Perinteisissä kanavissa mittaaminen on perustunut pääasiassa asiakkaan tekemistä transaktioista saatuihin tietoihin, kuten ostotiheyteen ja keskiostoon. Nämä ovat hyödyllisiä mittareita myös verkossa, mutta asiakkuuden arvoa on lisäksi mitattava useilla uusilla mittareilla läpi koko asiakkaan elinkaaren.

Mitkä asiakaskohtaamisten relevantit mittarit?

Uuden haasteen asiakassuhteiden johtamiseen tuo myös verkon muuttuminen yhä sosiaalisempaan suuntaan. Koska sosiaalisissa medioissa yrityksen saama näkyvyys on ansaittua, voittajia ovat ne yritykset, jotka osaavat tehdä asiakkaistaan suosittelijoita. Kilpaillakseen verkossa, on yritysten siirryttävä pelkän ostotapahtuman jälkeisen kanta-asiakasmarkkinoinnin lisäksi mittaamaan asiakkuuksia kokonaisvaltaisesti läpi koko elinkaaren ja toteuttamaan markkinointia aktiivisesti elinkaaren kaikissa eri vaiheissa.

Digitaaliset kanavat mahdollistavat asiakkuuksien tarkan mittaamisen elinkaaren kaikissa eri vaiheissa

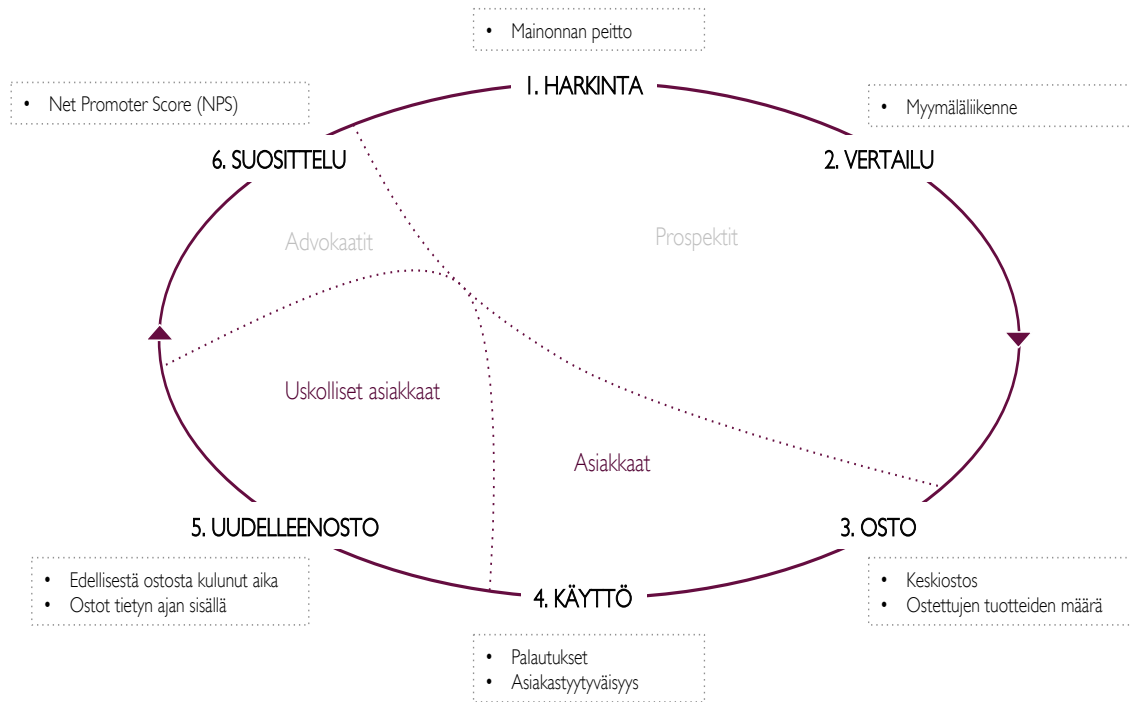
Asiakkuus perustuu toistuviin kohtaamisiin yrityksen ja asiakkaan välillä. Perinteisesti kohtaamisella on usein tarkoitettu osto- tai palvelutapahtumaa, mutta verkossa kohtaaminen syntyy jo esimerkiksi kun kuluttaja vierailee yrityksen tai kolmannen osapuolen verkkosivuilla. Kohtaamisten määrä ja niiden välillä oleva aika vaihtelee paljon toimiala- ja yrityskohtaisesti.

Lisää analytiikkaa prospekteihin!

Perinteisesti asiakkuuden arvoa on alettu mittaamaan vasta kun ensimmäinen transaktio asiakkaan ja yrityksen välillä on tapahtunut. Sähköisessä maailmassa myös prospektien käyttäytymistä on kuitenkin mahdollista mitata tarkasti ja potentiaalisimmat asiakkaat voidaan tunnistaa jo varhaisessa vaiheessa. Jotkut verkkokaupat sijoittavatkin systemaattisesti prospekteihin jo ennen ensimmäistä ostoa vaikkapa tarjoamalla alennuksen kuluttajan usein katsomasta tuotteesta ja lisäämällä näin oston todennäköisyyttä.

Elinkaaren vaiheista

Asiakkaan elinkaari voidaan jakaa kuuteen eri vaiheeseen: **harkinta, vertailu, osto, käyttö, uudelleenosto ja suositteleva**. Vaikka elinkaari onkin hyvin laajasti sovellettavissa, itse vaiheet ja niiden painotukset eroavat huomattavasti toimialojen ja yritysten välillä. Nykypäivän kuluttajat myös liikkuvat luontevasti yhdestä kanavasta toiseen elinkaarensa eri vaiheissa ja odottavat saavansa palvelua heille sopivimmassa kanavassa heille sopivimmalla tavalla.



Asiakkaan elinkaari alkaa tarpeen tunnistamisesta ja tarpeen tyydyttävien tuotteiden tai palveluiden harkinnasta. Tässä vaiheessa yrityksen tärkein tehtävä on olla kuluttajan tietoisuudessa. Perinteisissä kanavissa tämä tarkoittaa erilaisia markkinointitoimenpiteitä kohderyhmien tavoittamiseksi, joita voidaan mitata esimerkiksi kampanjan peitolla eli sillä, kuinka paljon potentiaalisia asiakkaita kampanjaviesti tavoittaa.

Sähköisissä kanavissa asiakkaan tietoisuuteen pääsy ei välttämättä vaadi maksettuja mainoskampanjoita, vaan esimerkiksi hakukoneoptimoinnin avulla voidaan yrityksen verkkosivu saada ensimmäisten joukkoon kuluttajan hakiessa tiettyä tuotetta osana ostoprosessiaan. Luonnollisen ja maksetun hakunäkyvyyden yhdistelmä tuottaa usein parhaat tulokset.

Kuva: Asiakkuuksien mittaaminen elinkaaren eri vaiheissa perinteisissä kanavissa (Magenta Advisory)

Maksetusta verkkomainonnasta, kuten hakukone- tai näyttömainonnasta voidaan huomattavasti perinteisiä kanavia tarkemmin mitata mainonnan tehoa. Esimerkiksi mainospeiton lisäksi voidaan mitata tarkasti jopa mm. sivukohtaista napsautussuhdetta tai sivulla eri elementteihin käytettyä aikaa. Kun asiakkaiden ostokäyttäytymistä voidaan seurata aina ensimmäisen mainoksen näkemisestä ostokseen tai muuhun määriteltyyn konversioon ja yli elinkaaren, voidaan toiminnan tehokkuus määrittää hyvinkin tarkasti.

Mittareiden jalkauttaminen ja jakautuminen asiakasryhmien arvon mukaan?

Kun ollaan päästy asiakkaan tietoisuuteen, täytyy asiakas pystyä vakuuttamaan myös vertailussa kilpailijoihin. Tässä vaiheessa asiakas voi vierailta yrityksen omissa sähköisissä kanavissa, joissa voidaan mitata esimerkiksi vierailujen määrää, vierailun kesto ja sivunäyttöjen määrää. Jo näiden mittareiden perusteella voidaan alkaa jakamaan asiakkaita eri arvosegmentteihin. Käyttäjät, jotka esimerkiksi vierailevat sivustolla useita kertoja viikon sisällä ja käyttävät sivustolla paljon aikaa, ovat varsin suurella todennäköisyydellä suunnittelemassa ostoa.

Lisäksi kuluttajien sivuvierailuista ja sivuilla käytetystä ajasta saadaan hyvä kuva mistä asioista, tuotteista tai palveluista kuluttajat ovat kiinnostuneita. Tässä vaiheessa käyttäjiin voidaan alkaa kohdistamaan markkinointiviestintää, joka edesauttaa ostopäätöksen syntymisessä. Kuluttaja-asiakkaiden kohdalla ei viestintää tyypillisesti voida kohdistaa henkilökohtaisesti vaan tunnisteena toimii selain tai laite, jolta sivulla on vierailtu.

B2B:ssä myyntisisältöjen rinnalle muuta kohdennettua relevanttia sisältöä?

B2B-toiminnassa voidaan analytiikkaohjelmistojen avulla selvittää organisaatio, josta sivuilla on käyty ja tämän jälkeen ottaa esimerkiksi puhelimella yhteyttä ja käynnistää aktiivinen myyntiprosessi. Prosessia voidaan asiakkaan vaiheen mukaan toteuttaa suoraan myynnillisin aktiviteetein tai käyttää sisältömarkkinoinnin keinovalikoimaa prospektin maturiteettiasteeseen sopivalla tavalla. Pieni vähemmistö B2B-asiakkaista on kontaktoitaessa ostomoodissa, yhä tärkeämpää on tunnistaa prospektin ja asiakkaan vaihe ja kohdentaa dialogin sisältö sen mukaisesti.

Jos vertailuvaiheessa saadaan asiakas vakuutettua siitä, että oma tuote on kilpailijoita parempi, on seuraavaksi varmistettava, että asiakkaan ostoaikeus toteutuu tai vahvistuu. Tämä konversio voi tilanteesta riippuen tarkoittaa joko konkreettista ostoa tai vaikkapa rekisteröitymistä palvelun käyttäjäksi. Tässä vaiheessa perinteiset asiakassuhteen arvottamiseen käytetyt mittarit astuvat kuvaan. Keskiostos on relevantti ja tärkeä perusmittari sekä kivijalkakaupassa että internetissä.

Jatkuva eri elementtien testaaminen löytää “kivet” polulla konversioon. Konversion esteitä voi olla hyvin vaikea ymmärtää mutta niiden löytäminen analytiikan avulla on olennaista – tilannetta voidaan korjata taustoja ymmärtämättä.

Sähköisessä maailmassa voidaan kuitenkin tarkemmin mitata kuluttajan toimintaa myös ennen transaktiota. Toisaalta voidaan myös tutkia kaupan viime hetkellä jättäneitä ostoskoriin tai kassojen hylkäysprosenttien perusteella ja aktiivisesti ottaa heihin yhteyttä ostoksen loppuun viemiseksi. Näin päästään kiinni konversioketjun vaikuttavuuspisteisiin.

Analytiikan hyödyntämisessä olennaista on toiminnan jatkuva kehittäminen. Ensi vaiheen analytiikalla saadut ns. pikavoitot eivät jatku automaattisesti. Staattisemman segmentoinnin ja transaktiopohjaisen automatisoidun toiminnan tasapainon hakeminen on jatkuvaa mittaamista ja testaamista. Eräät tahot ovat julistaneet jopa perinteisemmän segmentoinnin kuolemaa vanhojen vain transaktio- ja trigger-pohjaisten toimintamallien nimeen.

*jatkuva kehittäminen,
jatkuva kehittäminen,
jatkuva kehittäminen,
jatkuva kehittäminen....*

Olennaista on jalkauttaa arkisen, nopean sykkeen analytiikka ja siihen liittyvä päätöksenteon mahdollisuus riittävän alas organisaatiossa. Risciumin jäljempänä selostettava esimerkki osoittaa hyvin miten yrityksen toiminta mukaan lukien yrityksen johdon käyttämät mittarit ja raportointikonseptit muuttuvat syvällisesti analytiikan kehittyessä.

Case Risicum & Tulos Helsinki – web-analytiikalla reagointinopeus 6 kk:sta 6 tuntiin

Web-analytiikka on kehittynyt viime vuosina kovaa vauhtia pelkästä kävijäseurannasta yhdeksi tärkeimmistä liiketoiminnan kehittämisen keinoista. Tässä yksi esimerkki jatkuvasta kehityksestä.

Risicum on Suomen suurin pienlainoja ja pikavippejä myöntävä yritys. Risicum on panostanut vahvasti verkkopalvelunsa mittaamiseen ja analysointiin. Web-analytiikan kehittämisessä ja hyödyntämisessä on ollut kolme vaihetta:

ENSIMMÄISEN POLVEN ANALYTIikka KÄYTTÖÖN 2008: KÄVIJÄSEURANTA

Vuonna 2008 analytiikan roolina oli lähinnä todentaa hyviä tuloksia, kävijämääriä sekä tukea hakukonemarkkinoinnin toimenpiteitä.

Mitattiin klikkejä, käyntejä ja sijoituksia hakukoneissa.

Tuloksia saavutettiin tasaisen varmasti, mutta ehdotettujen muutosten läpivientiin verkkopalvelun ja muun viestinnän toteutuksessa kului tyypillisesti 3-6 kuukautta.

TOISEN POLVEN ANALYTIikka 2010 - 2011: RAHAVIRTOJEN SEURANTA

Vuoden 2009 ja 2010 aikana alettiin seurata myös rahavirtojen muodostumista – mistä kanavista tavoitetaan maksavat asiakkaat, mikä on yhden asiakkaan hinta. Miten markkinointibudjettia tulee allokoida saadun tiedon pohjalta, mikä on tekemisen ja kanavien tuotto eli ROI?

Päätettiin luopua mediamainonnasta ja hyödyntää muiden alan toimijoiden nostattama tietoisuus ja hakuvolyymien kasvu entistä tehokkaammin hakukoneista ja kumppanuusmarkkinoinnin keinoin. Uusi painotus pakotti muutosten nopeutumiseen – muutokset tapahtuivat nyt 3-6 päivässä ohjeistuksen antamisesta

KOLMANNEN POLVEN HUIPPUANALYTIikka – 2012 REAALIAIKAAN

Vuoden 2012 aikana Risicum ja Tulos Helsingin yhteistyö siirtyi uudelle tasolle. Osaaminen ja ymmärrys asiakkaan organisaatioissa on kasvanut niin, että eri portaissa toimiville henkilöille voidaan tuottaa datan analysoinnin pohjalta kullekin tarpeellinen määrä toiminta-ohjeita.

Siirrymme asiakasryhmien käsittelystä suoraan asiakkaan käyttäytymisen ymmärtämiseen sekä asiakkaan elinkaariarvon kasvattamiseen.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kriittiset muutokset tapahtuvat parhaimmillaan tunneissa.

Sivustojen pullonkauloihin tai markkinointibudjetin allokointiin liittyviin ongelmiin päästään kiinni lennossa ja niihin voidaan reagoida välittömästi. Kuitenkaan unohtamatta pitkän aikavälin vaikutuksia. Mahdollistetaan kokeileminen, nopeat epäonnistumiset ja sitä kautta myös nopea oppiminen.

MITÄ HYVÄÄ ANALYYTTISESTÄ KETTERYYDESTÄ SEURAA?

Risicumilla on pitkän työn seurauksena päästy onnelliseen tilanteeseen, jossa organisaation eri tasot ymmärtävät analytiikan pohjalta annetun ohjeistuksen todellisen arvon:

Tekniikka on parhaimmillaan onnistunut tuomaan useamman sivun ohjeistuksen toimenpiteet tuotantoon 14 minuutissa. Eikä muutoksia sivuston tekniikkaan myöskään enää tehdä ennen kuin niiden vaikutukset on arvioitu hakukoneiden näkökulmasta. Tämä on erittäin harvinaista verkkoliiketoiminnassa!

Markkinoinnissa pystytään reagoimaan nopeasti muutoksiin markkinoilla ja hakukoneissa. Esimerkiksi toisen pääbrändin etusivun kadotessa väliaikaisesti hakutuloksista, paikattiin tilanne suosituksen mukaisesti hakusanamainontaa tehostamalla. Paikkaus myös onnistui: uhkana oli jopa kymmenien tuhansien eurojen vajuus liikevaihdossa – päivittäin.

Johto osaltaan laajentaa rohkeasti toimintaa uusiin maihin – viimeisimpänä Ruotsi, Puola ja Tsekki. Toimintaa ohjataan Suomesta käsin mm. verkkoanalytiikan pohjalta – nopeasti ja ketterästi.

Asiakaskokemuksen mittaamisesta

Onnistuneen oston jälkeen yrityksen on tehtävä kaikkensa, jotta toimitus, käyttöönotto ja käyttö olisivat asiakkaalle positiivisia kokemuksia ja johtaisivat uusintaostoon ja lojaliteettiin. Käytön aikaista tyytyväisyyttä ja asiakaskokemusta voidaan mitata esimerkiksi tuotteiden palautusprosentilla sekä eri kanavien ja transaktioiden asiakaskokemusmittauksin.

Jatkuva, reaaliaikainen asiakkaan kokemuksen mittaus päärooliin

Asiakastyytyväisyyttä mitataan edelleen tyypillisesti usein aggregaattitasolla esim. kerran vuodessa tapahtuvilla poikkileikkaustutkimuksilla. Kuten Helsingin Energian ja SN4Mobilen esimerkki osoittaa, pystytään sähköisten kanavien avulla kustannustehokkaasti mittaamaan asiakastyytyväisyyttä ja –kokemusta jatkuvasti ja lähes reaali-ajassa tavalla, jolla on konkreettinen vaikutus asiakaskokemukseen. Yksittäisen asiakkaan transaktiossa kiinni oleva mittausdialogi luo itsessään jo hyvää asiakaskokemusta.

Case Helsingin Energia & SN4Mobile – vuosikyselyistä palvelukokemuksen reaalisurantaan

Lähtötilanne

Helsingin Energian asiakaspalvelu sai kuukaudessa noin 9 000 yhteydenottoa Internet-lomakkeilla ja sähköpostitse sekä noin 16 000 puhelua. Contact centerissä asiakaspalvelutehtävissä työskenteli noin viisikymmentä asiakaspalvelun ammattilaista. Kerran vuodessa tapahtuneilla tavallisilla kirje- ja sähköpostikyselyillä yhtiö ei saanut riittävästi palautetta ja tietoa kehittääkseen palvelua ja palveluneuvojien toimintaa.

Helsingin Energia asetti päämääräkseen kyetä seuraamaan asiakaskokemusta reaaliaikaisesti samalla tavalla kuin puhelinpalvelun kustannustehokkuuttakin seurataan. Tavoite oli pystyä johtamaan asiakaspalvelua paitsi kustannustehokkaasti niin myös laadukkaasti asiakaskokemustietoon nojautuen.

Case Helsingin Energia...

Helsingin Energia hankki asiakaspalvelutoimintoonsa SN4Mobilen reaaliaikaisesti asiakaskokemuksen laatua mittaavan ratkaisun. Ratkaisu kerää tietoa reaaliaikaisesti puhelimesta koetusta asiakaskokemuksesta. Kyselyt lähetetään tekstiviestillä puheluiden jälkeen satunnaisesti valituille asiakkaille. Ratkaisun avulla Helsingin Energia kykenee reaaliaikaisesti seulomaan merkittävän määrän dataa. Järjestelmän tuottaman tiedon ja sen synnyttämän ymmärryksen avulla kehitetään henkilöstön osaamista ja asiakaspalvelukykyä.

Reaaliaikainen raportointi pureskelee tiedon niin, että asiakastytyväisyyttä pystytään seuraamaan aina henkilötasolla asti ja Helsingin Energia pystyy palkitsemaan asiakaspalvelijoitaan hyvistä suorituksista.

”Reaaliaikaisella tekstiviestiratkaisulla saamme reaaliaikaista tietoa asiakastytyväisyydestä ja -kokemuksesta.



Pystymme reagoimaan nopeasti ja näin kehittämään systemaattisesti ja tarkasti asiakaspalveluamme” **Helsingin Energian asiakaspalvelupäällikkö Heli-Anne Kivinen** kertoo.

”Itse palvelutapahtumista olemme saaneet enimmäkseen asiakkailtamme kiitosta. Kun saamme kritiikkiä, jokainen tapaus tutkitaan erikseen” Kivinen jatkaa.

”Perinteisesti asiakaspalvelu nähdään Suomessa kustannuslähtöisenä toimintona. Päämääränä on haluttu tavoitettavuus eli lyhyt jonotusaika mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Asiakaskokemuksen mittaaminen tulisi kuitenkin nähdä uudelta pohjalta johtamis- ja asiakasajattelun näkökulmasta. Kerran vuodessa tehtävät poikkileikkaavat asiakas-tyytyväisyystutkimukset auttavat kertomaan vain vähän siitä, miten toimintaa pitäisi kehittää.

Painopisteenä pitäisi olla jatkuva asiakaskokemuksen seuranta, kehittäminen ja johtaminen”,
SN4Mobile Oy:n toimitusjohtaja Jukka Hyttinen sanoo.



SN4Mobilen asiakaskokemus-indeksillä mitattuna Helsingin Energian asiakastytyväisyys on suomalaisiin contact centereihin verrattuna korkealla tasolla. Innovatiivinen laadun mittaamisratkaisu vaikutti osaltaan menestymiseen Vuoden Parhaat Asiakaspalvelukilpailussa. Helsingin Energian Asiakaspalvelu sai lautupalkinnon syyskuussa 2011 keski suurten Contact Centerien sarjassa.

”Vaikka palvelumme on ollut alusta asti erittäin korkealla tasolla, olemme uudistuksen myötä vuoden aikana pystyneet saavuttamaan 22% potentiaalisesta asiakastytyväisyyden nostosta” Kivinen kertoo. Indeksidatan perusteella Helsingin Energian asiakaspalvelun asiakaskokemus on nyt yksi Suomen parhaista”, täydentää Hyttinen.

Mittaamisesta toimintaan

Mittaamisen kiinnittäminen asiakaskohtaisiin transaktioihin nopeuttaa mittauksen ja sen perusteella tehtävien toimenpiteiden sykliä. Toiminnasta tulee päivittäistä ja mittauksen tuloksiin kiinnitetyt sisäiset toimintasäännöt ja -polut mahdollistavat nopean kohdennetun reagoinnin. Huonon toiminnan negatiiviset seuraukset saadaan kiinni nopeasti ja pystytään minimoimaan paljon aikaisempaa nopeammin. Sähköisiä suorakanavia on tässä käytössä syytä usein täydentää perinteisemmin menetelmin ja esimerkiksi sentimenttianalyyysillä omissa tai ulkoisissa sosiaalisissa medioissa.

Tekstianalyyseistä tulee tärkeä osa työkalupakkia.

Tekstiviesti on ollut sähköpostin ja verkkosivujen ohella myös UPC Cablecomin välinevalikoimassa heidän kehittäessään asiakaskokemuksien mittaustaan. Palaute- ja mittaamiskanavien systemaattinen ja jatkuva käyttö antaa arvokasta tietoa myös asiakkaiden kanavapreferensseistä. Custvoxin Cablecomille mahdollistama asiakaskokemuksen jatkuva mittaus oli merkittävässä roolissa yrityksen asiakaspoistuman hallinnassa, kustannussäästöt toiminnan muutoksesta olivat huomattavat.

Case UPC Cablecom & CustVox – Kuinka vähentää asiakaspoistumaa 30% jatkuvalla asiakastytyväisyyden seurannalla

UPC Cablecom on Sveitsin suurin kaapelioperaattori, jonka haasteena on jatkuva asiakaspalvelun ja asiakastytyväisyyden mittaus sekä asiakaspoistuman minimointi. Tätä on yleensä tehty perinteisten markkina- ja asiakastytyväisyystutkimusten avulla, mutta UPC Cablecomille tämä ei kuitenkaan antanut tarpeeksi nopeaa ja tarkkaa palautetta asiakkuuden ja tuotteiden kehittämiseen.

Valittu strategia

UPC Cablecom alkoi vuonna 2009 tutkia vaihtoehtoisia asiakkuusstrategioita. Yritys halusi antaa kaikille asiakkaille mahdollisuuden antaa palautetta ja osallistua palvelun kehittämiseen. Keskeinen osa strategiaa oli yhdistää asiakkaan palaute hänen toimintaansa UPC Cablecomissa ja tätä kautta mitata ja ymmärtää koko asiakkuuden elinkaarta ja asiakkaan arvon kehittymistä.

Case UPC Cablecom...

Keskeistä Custvoxille oli myös

- mahdollisuus tarpeen vaatiessa ottaa yhteyttä asiakkaaseen mahdollisimman nopeasti palautteen antamisen jälkeen
- mahdollisuus asiakkaalle antaa palautetta kanavariippumattomasti, esim. sähköpostin, tekstiviestin, tai verkkosivujen välityksellä
- ratkaisun kustannustehokkuus, helppo rakentaminen ja ylläpito sekä kyky käsitellä joustavasti suuria tietomääriä asiakkuuden johtamiseen

UPC Cablecom päätyi CustVoxin SaaS-pohjaiseen asiakkuuden johtamisratkaisuun ja alkoi vuonna 2010 mitata asiakkuuksien kehittymistä useissa eri asiakasrajapinnoissa. Esimerkiksi jos asiakas on yhteydessä asiakaspalveluun, hän saa jälkeensä palautekutsun sähköpostitse tai tekstiviestillä. Kerätyt palautteet analysoidaan ja tärkeimpiin reagoidaan lähes reaaliajassa. UPC Cablecom kerää palautetta ja tietoja jatkuvasti yli 900 000 tilaajalta. Suuret volyymimäärät ja jatkuva seuranta mahdollistavat tarkan asiakaspalvelun trendiseurannan sekä puutteiden nopean havaitsemisen ja korjaamisen.

Ratkaisun hyödyt

Uuden asiakkuuden johtamisratkaisun käyttö on tuonut UPC Cablecomille sekä suoria että epäsuoria hyötyjä. Ratkaisu on esimerkiksi **auttanut UPC Cablecomia vähentämään asiakaspoistumaa 30% ensimmäisen 12 kuukauden aikana**. Koska vanhan asiakkaan pitäminen on halvempaa kuin uuden hankkiminen on yrityksen tulos selvästi parantunut. Ratkaisu on myös **alentanut markkina- ja asiakas-tutkimuskustannuksia yli \$500 000 vuosittain** olemalla tehokkaampi kuin yrityksen aiemmin käyttämät markkinatutkimusratkaisut.

Ratkaisun epäsuoria hyötyjä on mm. suoran ja ajankohtaisen asiakaspalautteen kasvaneen määrän parantunut tietanalyysi. Tämä mahdollistaa tarkemman analyysin asiakastytyvyyden syistä ja sen korrelaatioista asiakkaan elinkaaren eri vaiheisiin ja asiakkaan arvon kehittymiseen. Tätä kautta yritys voi reagoida nopeammin liiketoimintatulosten parantamiseksi. Toinen merkittävä epäsuora hyöty on parantunut asiakastytyvyys. Yritys pystyy tarkemmin havaitsemaan ja nopeammin korjaamaan asiakaspalvelun puutteet – usein ilman mitään lisäkustannuksia.

Mitä UPC Cablecom on oppinut

Yksi tärkeimmistä opetuksista UPC Cablecomille on ollut, että **asiakkuuden mittaaminen tulee tehdä tarkennetusti ja eri prosesseihin ja rajapintoihin keskittyen**. Yritys ei ole luopunut yleisistä markkinatutkimuksista, vaan että yritys käyttää niitä yhdessä tarkan asiakaskohtaisen palautteen kanssa reagoidakseen nopeammin ja tehokkaammin muutoksiin. UPC Cablecom on usein onnistunut havaitsemaan ja korjaamaan palvelun epäkohtia ennen kuin suurin osa asiakkaista on edes huomannut niitä. Tällä on suora yhteys asiakaspoistuman vähenemiseen.

Palautteen antaminen on tehtävä asiakkaille mahdollisimman helpoksi ja luonnolliseksi. Yritys havaitsi, että useat tekijät kuten palautekyselyn merkitys asiakkaalle ja kanavariippumattomuus ovat tärkeitä. Esimerkiksi mahdollisuus valita palautekanava lisää palautteen määrää huomattavasti. Itse asiassa 50% asiakkaista vaihtaa palautekanavaa.

Asiakkuuden johtaminen vaati prosessien ja palvelun jatkuvaa kehittämistä asiakkaan näkökulmasta. Tätä varten UPC Cablecom on laajentamassa asiakkuuden mittaamista sosiaalisessa mediassa ja tutkii myös muita tapoja käyttää tietoja aktiivisesti, esimerkiksi tukemalla asiakkaita jotka suosittelvat aktiivisesti Cablecomia.

Panostukset suhteessa asiakkaan arvoon

Koska yrityksen kannattavin strategia on luoda pitkäkestoisia ja kannattavia asiakassuhteita, nykyisten asiakkaiden uusintaostoihin kannattaa panostaa enemmän kuin uusien asiakkaiden hankkimiseen. Asiakkaaseen kohdistuvat markkinointipanostukset tulee luonnollisesti olla suhteessa asiakkaan arvioituun arvoon. Asiakkaat, jotka tekevät ensimmäisellä kerralla suuren ostoksen ja ovat tyytyväisiä tuotteisiin, tulevat varsin todennäköisesti ostamaan myös uudelleen. Jokaisen uusintaoston jälkeen asiakkaan koko elinkaaren arvo voidaan laskea tarkemmin ja tästä syystä onkin tärkeää tehdä mittausta jatkuvasti.

Tiedätkö asiakkaasi arvon?

Edellisestä ostosta kulunut aika ja ostot määrätyn ajan sisällä ovat perinteisiä, mutta tärkeitä mittareita asiakkaan arvon määrittämisessä. Koko asiakaskunnan tasolla on tärkeää tietää myös palaavien asiakkaiden määrä, joka kertoo paljon asiakkaiden tyytyväisyydestä tuotteisiin. Sähköisissä kanavissa palaavat asiakkaat voidaan tunnistaa jo silloin kuin he astuvat sähköiseen kanavaan sisään. Asiakkaan käyttäytymistä käytön aikana yrityksen sähköisissä kanavissa voidaan myös mitata hyvin tehokkaasti ja tästä käyttäytymisestä voidaan usein päätellä merkkejä kiinnostuksesta uudelleenostoon tai poistumaan.

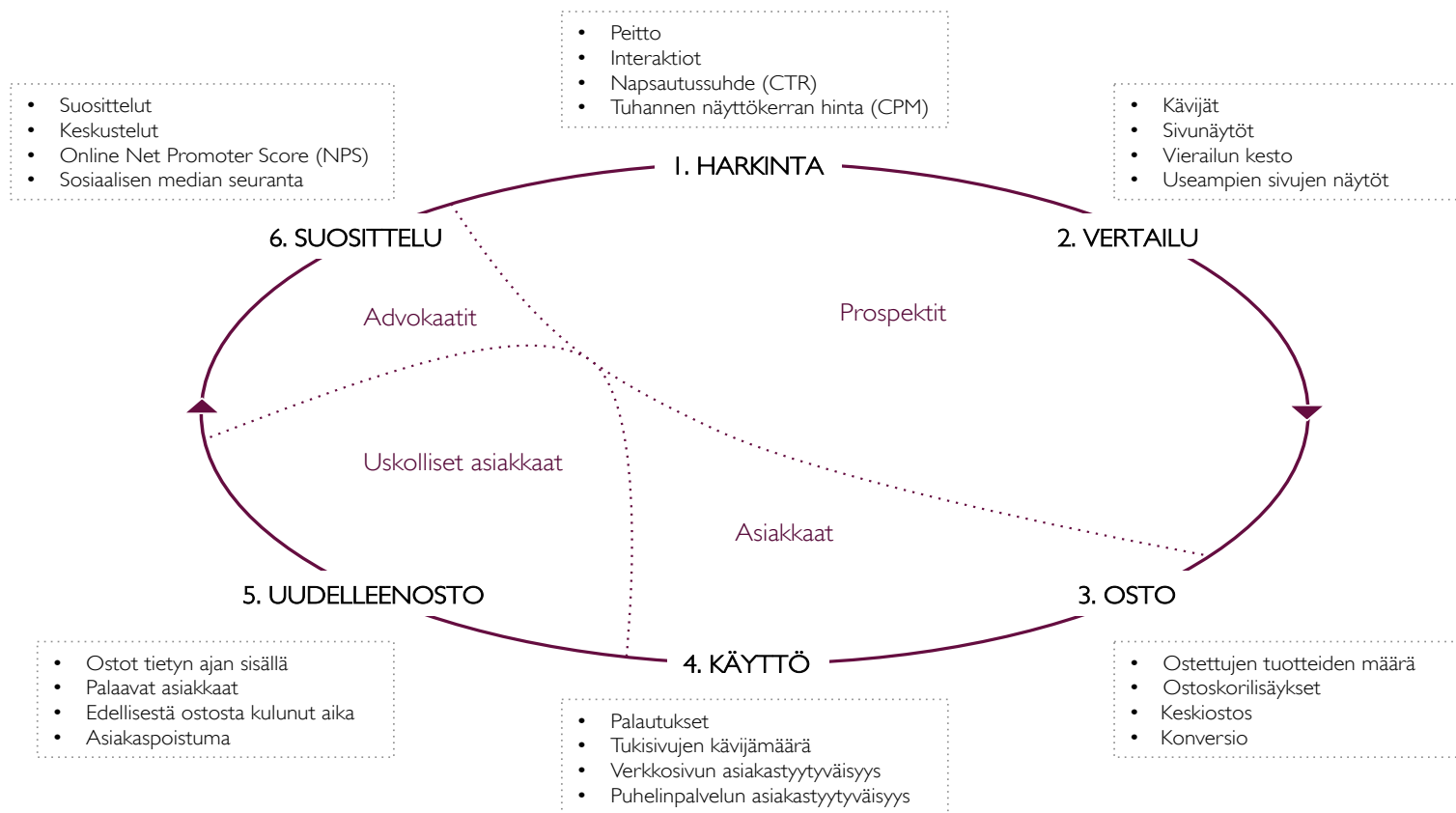
Kun asiakas on saatu uskolliseksi, voi hän alkaa suositella yrityksen tarjoamaa muille harkintavaiheessa oleville. Suosittelevat voi tapahtua myös ennen uusintaostoa ja se voi olla positiivisen lisäksi myös negatiivista. Perinteisesti suosittelun luotettavimpana mittarina on käytetty Net Promoter Scorea (NPS), jossa kuluttajat yksinkertaisesti vastaavat kysymykseen ”Kuinka todennäköisesti suosittelet tätä yritystä/brändiä ystävällesi tai kollegallesi?”

Tiedätkö asiakkaasi suositteluarvon?

NPS kuulostaa monen mielestä liian yksinkertaiselta ollakseen totta tai hyödyllinen. Käytännössä voi olla hyödyllistä jalkauttaa se eriytetysti ja monipuolisesti. Karl Scharitz (SimplexGrinnel) kertoo yrityksensä käyttävän NPS:ää 150 eri dimensiossa tuotekategorioiden, maantieteellisen sijainnin, segmentin, elinkaarivaiheen ja muiden parametrien perusteella.

Verkossa voidaan tämän lisäksi mitata erilaisia sosiaalisten yhteisöjen suositteluja tai seurata esimerkiksi kuinka monta kertaa brändi ja missä sävyssä on mainittu sosiaalisen median keskusteluissa kuukauden aikana. Mainintojen sävyanalyysillä voidaan päätellä onko suosittelu positiivista vai negatiivista ja luoda erilaisia toimintamalleja raja-arvojen ylittyessä.

Sähköisissä kanavissa myös suosittelijoiden aktivointiin on monia hyödyllisiä paikkoja, kuten esimerkiksi suosittelumahdollisuuden tuominen sivustoille, sähköposteihin, sosiaalisiin yhteisöihin ja muihin asiakkaiden kohtaamispintoihin. Haasteena ei usein olekaan keinojen keksiminen vaan niiden oikeanlainen strateginen käyttäminen ja mittaaminen.



Kuva: Asiakkuuksien monikanavainen mittaaminen elinkaaren eri vaiheissa (Magenta Advisory)

CASE CANAL+

MM-lätkä maksu-tv:lle – sosiaalinen media kuluttajaviestinnän työkaluna

Operaatio käynnistettiin ehkäisemään ennakoitua laajaa negatiivista palautetta. Toiminnan erittäin nopea sykli ja reaaliaikaisen reagoinnin hienot tulokset näkyvät hienosti toteutuksessa. Casessa yhdistyy negaation kääntäminen myönteiseksi asiakaskokemukseksi, aineiston systemaattinen hyödyntäminen ristiin eri medioissa ja kohderyhmissä sekä itse luodun yhteisödialogin vaikuttavuus.

Case-tarina by Jussi Hakanen MTV MEDIA, C MORE (EX CANAL+)

Lähtökohta

Suomalaisten rakastamien jääkiekon MM-kisojen televisiointi sekä sen olennainen osa, Antero Mertarannan selostukset, siirtyivät pääosin CANAL+-maksukanaville. Muutos julkistettiin huhtikuussa 2011, vuosi ennen MM2012-kotikisoja.

Ongelma

Selvää oli, että muutos aiheuttaa valtavasti negatiivisia reaktioita muissa medioissa sekä jokaisessa rivikansalaisessa, jolle maksu-tv ei ole tuttu asia.

Ongelma oli lähinnä viestinnällinen: miten saada ihmiset tietoisiksi muutoksen taustoista ja tätä kautta muutettua negatiivisia asenteita positiivisiksi tai ainakin ymmärtäväisen neutraaleiksi?

Ratkaisu

Perustimme Facebookiin uuden sivun pelkästään viestinnällisiä tarpeita varten. Ohjasimme kriittiset palautteet tähän julkiseen palautekanavaan kaikista muista kanavista (Tulosruutu, www.mtv3.fi, www.canalplus.fi, omat Facebook-sivumme, yhteistyökumppaneiden verkko- sekä Facebook-sivut). Näin pääsimme vastaamaan jokaiselle kritisoijalle henkilökohtaisesti.

Käytännön toteutus

Nimesimme uuden Facebook-sivun brändiriippumattomasti ”MM-lätkä”-nimiseksi, jotta se ei tuntuisi liian markkinointihenkiseltä heti aluksi.

Olennaista oli olla läsnä Facebookissa huolella valmisteltujen vastausten kera aina silloin, kun tiesimme aiheen nousevan esille muissa medioissa mm. lehdistötilaisuuksiemme jälkeen. Ohjenuorana pidimme, että jokaiseen palautteeseen vastataan kysyjälle personoidusti.

Värikkäimmillekin kommentoijille selvitettiin tyynesti maksu-tv:n liiketoimintalogiikkaa ja urheilutapahtumien tv-oikeusmaailmaa. Vastauksissa käytettiin henkilökohtaista ja rentoa otetta siirtyen samalla suuryrityksen suojamuurin takaa esiin keskustelijaksi muiden tasolle. **Taustalla vaikutti vahvasti myös sosiaalisen median ”1 kommentoi, 10 muuta lukee vastauksen” -ajatusmalli.**

CASE CANAL+ jatkuu...

Kun itse televisiointikeskustelussa oli tyyntä, käytimme MM-lätkäryhmää ahkerasti ristiinlinkityksiin itse brändisivulle CANAL+ Suomi sekä kiekkokeskustelulle tarkoitettulle Hockey Night -sivulle ja takaisin. Tuotimme sivuille toisistaan poikkeavaa, mutta kullekin sivulle relevanttia sisältöä niiden eri kohderyhmien mukaisesti niin ennen MM-kisoja kuin erityisesti kisojen aikana.

MM-kisojen aikana Facebookissa käytyä kiekkokeskustelusta parhaita kommentteja ja kysymyksiä nostettiin esiin myös tv-ruudussa itse MM-lähetysissä.

Seuranta & jatko

Pidimme Facebook-ryhmässä sekä muualla verkossa käytävää keskustelua pääasiassa pulssimittarina kansan asenteista ja niissä tapahtuvista muutoksista. Seuranta oli laadullista seurantaa asioihin tiiviisti koko projektin ajaksi vihkiytyneiden toimesta. Ensimmäisen julkistuksen (04/2011) jälkeen tietoisuutta saatiin lisättyä pala palalta ja lähestyttäessä kisoja (05/2012) oli asenteissa huomattavissa selkeä positiivinen käänne.

Numeerisista arvoista nostettakoon kahden MM-kisoja edeltävän viikon sekä kahden kisaviikon aikana sivuille tehdyt yhteensä 400 päivitystä, jotka saavuttivat päivittäin yhteensä n. 100 000 eri käyttäjää (Facebookin Insights-palvelun ”Daily Total Reach”). Ostettuna mediana vastaava tavoitavuus Facebookissa kustantaisi kuukaudessa 150 000€.

Facebook-viestintästrategia tulee olemaan hyödyksi myös vastaisuudessa. MM-lätkä-sivusta tykänneet ovat yhä edelleen tavoitettavissa uudella viestillä myös ensi vuoden MM-kisojen lähestyessä.

Sähköisten asiakkuuksien johtaminen vaatii mittaamista läpi koko asiakkaan elinkaaren

Asiakkuuksien johtamisen ja asiakkuusmarkkinoinnin edellytyksenä on, että asiakkuuksien arvoa voidaan mitata. Kuten perinteisissäkin kanavissa, myös sähköisessä liiketoiminnassa asiakkaiden tavoittamisen kaksi tärkeintä vaihetta ovat kohderyhmien muodostaminen ja strategian luominen kohderyhmien tavoittamiseksi. Kohderyhmien muodostaminen perustuu siihen, että tiedetään mikä on jokaisen asiakkaan arvo yritykselle. Vasta kun asiakkaille on saatu laskettua arvo, voidaan asiakkaat jakaa erilaisiin segmentteihin ja luoda strategia heidän tavoittamiseksi. Segmenttien ja niiden tavoittamiseen vaadittavien keinojen tunnistaminen on erityisen tärkeää sähköisessä kaupankäynnissä, koska kuluttajalla on verkossa yhä suurempi valta valita mitä sisältöä hän haluaa katsoa ja milloin.

Perinteisesti käytetyt menetelmät asiakkaan elinkaaren arvon laskemiseksi, kuten RFM-mallit ovat relevantteja myös sähköisessä kaupankäynnissä, mutta nämä mittarit ovat itsestään liian suppeita sähköisten asiakkuuksien arvon määrittelyyn. Sähköisen kaupan kilpailu vaatii, että prospekteista parhaimmat tunnistetaan jo varhaisessa vaiheessa erilaisten mittareiden avulla ja toisaalta, että elinkaaren loppupäässä suosittelua tuetaan. Asiakas, joka puhuu brändistä hyvää sosiaalisessa mediassa sadoille kavereilleen on luonnollisesti arvokkaampi kuin mitä hänen pelkät ostotietonsa antavat ymmärtää. Valitettavan monet yritykset soveltavat verkossa edelleen samoja mittareita kuin perinteisissä kanavissa ja eivät siksi pärjää kilpailijoilleen, jotka aktiivisesti tekevät prospekteista ostajia ja jotka tunnistavat suosittelijansa ja systematisoivat heihin kohdistuvat toimenpiteet.

ASML-päätäjäpaneeli asiakkuusmarkkinoinnin mittaamisesta ja johtamisesta

- A. Mitkä ovat 3 suurinta yrityksen sisäistä haastetta asiakaslähtöisessä markkinoinnin mittaamisessa?
- B. Mikä on tärkein menestystekijä asiakkuuksien johtamisessa?

TUOMO MERETNIEMI, AURINKOMATKAT

- A1.** Samat sisäiset mittarit eri organisaatioiden osille. Pitää hyväksyä kompromissit, koska viilaamalla prosessikohtaisia mittareita liikaa ne erottuvat toisistaan ja tuloksena on "hienot ja tarkat" mittarit jotka ohjaavat eri suuntiin saman suunnan sijasta.
- A2.** Haastavaa on löytää yhteisesti hyväksytyt ulkoiset mittarit, joita seurataan riittävän pitkään. Suuri vaara piilee liian lyhyellä mittausjaksolla tehtyjen tutkimusten johtopäätöksissä.
- A3.** Organisaatio määrittelee osin omaa olemassaoloaan yhtiön ulkoisen markkinoinnin kautta. Tämän ei pidä antaa ohjata markkinoinnin päätöksiä vaan numeroiden/tulosten pitää ohjata päätöksiä.

B. Riittävän yksinkertainen läpi organisaation menevä toimintamalli, jonka kaikki ymmärtävät samalla tavalla.

SARI SOTKAS, IKEA

- A1.** Tietojärjestelmät - tarvitseeko tätä selittää?
- A2.** Tiedon ja lähteiden suuri määrä – mikä tieto on tärkeää ja kuinka sitä hyödynnetään parhaiten yrityksen toiminnan kehityksessä.
- A3.** Osaaminen – asiakaslähtöisen markkinoinnin mittaamisen osaajia on vähän ja hekin useimmiten erikoistuneet johonkin tiettyyn osa-alueeseen. Kokonaisuutta ei oikein hallitse vielä kukaan. Lisäksi on tärkeä on sopia yhdessä, mitä asiakaslähtöisellä markkinoinnilla yrityksessä tarkoitetaan. Kovin helposti se mielletään pelkästään markkinointiviestinnäksi, vaikka sen pitäisi kattaa koko markkinoinnin paletti.

B. Tässä sanoisin että asia on toisin päin: menestystä syntyy ainoastaan, jos yritystä johdetaan kaikissa sen toiminnoissa asiakaslähtöisesti.

ILKKA BRANDER, S-VERKKOPALVELUT

- A1.** Mittareita on paljon, haasteena tärkeimpien löytäminen ja kyky keskittyä oleelliseen. Lisäksi mittareiden pitäisi sopia organisaation eri osille ja liiketoiminnan eri vaiheisiin.
- A2.** Datan määrä, luotettavuus ja yhteismitallisuus. Dataa tulee monista lähteistä eikä se useinkaan ole yhteismitallista. Tällöin datan yhteensovittaminen on vaikeaa ja tästä seuraa, että datan täysimääräinen hyödyntäminen ja kokonaiskuvan muodostaminen asiakkaasta on vaikeaa.
- A3.** Polku mittaamisesta johtamisen toimenpiteiksi voisi aina olla jouhevampaa.

B. Asiakkaan kannattavuus asiakkaan koko elinkaaren aikana. Tällöin asiakas pysyy asiakkaana, ostaa toistuvasti ja keskittää ostojaan.

PAULA YLISASSI, OP-PALVELUT

- A1.** Suurimpia haasteita on vähäinen paine liiketoiminnalta – digitaalisten kanavien potentiaalia liiketoiminnalle ei ehkä ole vielä täysin tunnistettu ja hyödynnetty, mikä asettaisi riittävästi painetta mittaamiselle.
- A2.** Omistajuus - eli kenelle asiakaslähtöinen markkinoinnin mittaaminen kuuluu ja missä KPI:t asetetaan.
- A3.** Toimialan luonne – perinteisesti konttoreihin ja henkilökohtaiseen myyntiin keskittynyt toimiala on vielä taapero digitaalisten kanavien hyödyntämisessä huolimatta verkkopankin historiallisesta digitaalisesta edelläkävijyydestä.

B. Tärkein menestystekijä asiakkuuksien johtamisessa on läsnäolo. Ilman läsnäoloa ja asiakkaan kohtaamista hienoinkin strategia jää sanahelinäksi ja ilman asiakkaan läsnäoloa asiakkuuksien ja toiminnan kehittämisessä hienoinkin liiketoiminnan näkemys jää torsoksi.

Asiakkuuden mittariston ja asiakaskokemuksen rakentaminen sähköisiä kanavia varten on pitkäjänteistä työtä

Digitaalisuus ei yksin ole avain onneen. Muualta kuten kivijalasta ja kolmansilta osapuolilta saatava tieto ja ymmärrys tulee fuusioda ja hyödyntää. Mutta digitaalisten kohtaamisten mittaaminen ja sitä kautta syntyvä asiakasymmärrys on keskiössä tiellä menestyksekkääseen lojaliteettiin.

Asiakkuuksien mittaamisen toimintatapojen ja sopivan mittariston rakentaminen ei tapahdu yön yli. On tärkeää tunnistaa oman organisaationsa kypsyys asiakkuuksien mittaamisessa ja suunnitella konkreettiset kehitystoimenpiteet sen mukaan. Tyypillinen kehityskaari voidaan jakaa kolmeen tasoon →

ENSIMMÄISELLÄ TASOLLA

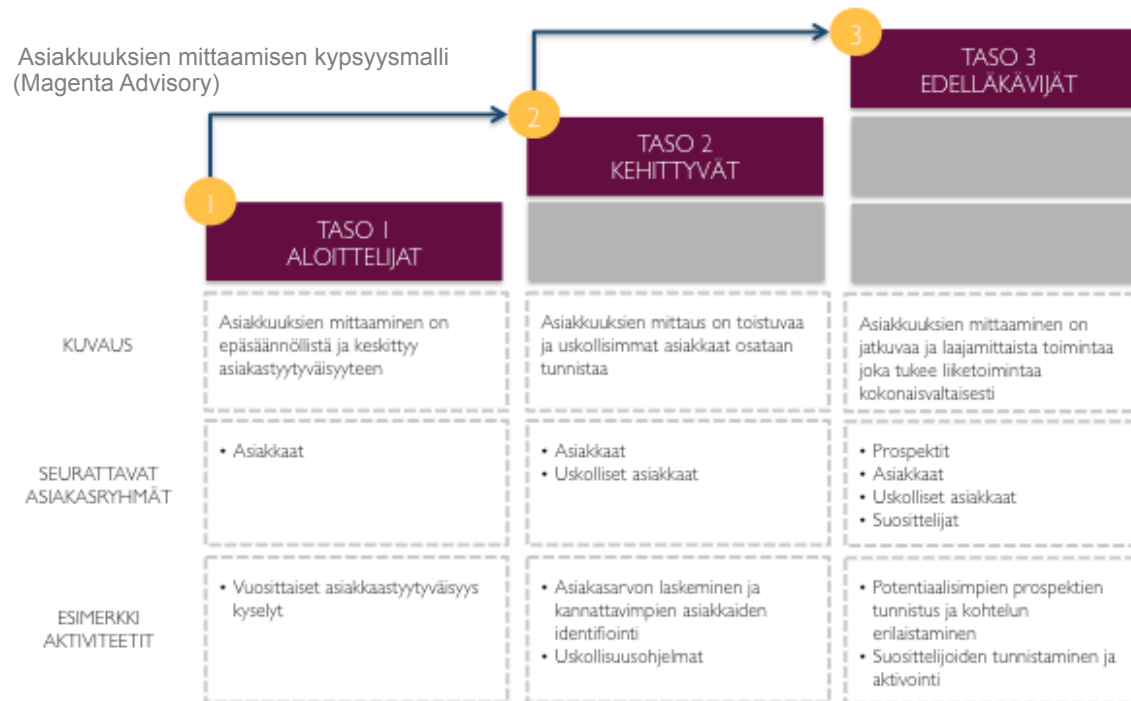
asiakkuuksien mittaus keskittyy lähinnä olemassa olevien asiakkaiden tyytyväisyyden mittaukseen. Tyypillisesti tämä tapahtuu vuosittaisten tyytyväisyyskyselyiden avulla. Mittaus ei kuitenkaan tässä vaiheessa vielä ole sen johdonmukaisempaa eikä toistuvampaa.

TOISELLA TASOLLA

syvennytään asiakkaiden tyytyväisyyden lisäksi heidän arvoonsa ja kannattavimmat sekä uskollisimmat asiakkaat osataan identifioida. Kannattavimpien asiakkaiden kohtelua ruvetaan tyypillisesti erilaistamaan ja erilaisia uskollisuusohjelmia perustetaan.

KOLMANNELLA TASOLLA

asiakkaiden mittaus nähdään kokonaisvaltaisena liiketoimintaa ohjaavana kyvykkyytenä joka alkaa jo prospektiasiakkaiden arvon määrittämisestä. Asiakkuuksien mittaus ja arvottaminen on jatkuvaa reaali-aikaista toimintaa joka ohjaa liiketoiminnan päätöksentekoa. Palvelutasoa ja kohtelua erilaistetaan voimakkaasti aina prospekteista uskollisimpiin suosittelijoihin asti.



Tärkeintä on pitkäjänteisyys.

Kilpailuetua ei rakenneta yön yli.

Oikein toteutettuna asiakkuuksien mittaus luo kestäväää kilpailuetua

Kyky mitata asiakkuuksiasi tehokkaasti voi tuoda organisaatiollesi kestäväää kilpailuetua, mutta tämän rakentaminen ei ole helppoa. Seuraamalla seuraava viittä ohjetta voit parantaa onnistumisen mahdollisuuksiasi:

1. Aloita arvioimalla oma kypsyytesi asiakkuuksien mittaamisessa ja etene askel kerrallaan
2. Käy läpi liiketoimintaprosessisi ja identifioi missä asiakkuuksien mittaamisesta on eniten hyötyä. Älä huku mittaamiseen, keskity olennaisiin mittareihin ja jalkauta ne laajasti organisaation.
3. Määritä tarvittavat kyvykkyydet ja rakenna ne pala kerrallaan aloittaen tärkeimmistä liiketoiminta-alueista
4. Seuraa asiakkuuksien mittaamisesta saatavien liiketoimintahyötyjen realisoitumista jatkuvasti
5. Tee asiakkuuksien mittauksesta pitkäjänteisesti olennainen osa asiakaslähtöistä liiketoimintasi johtamista

Kirjoittajat



Otto Söderlund
Magenta Advisory
www.magentaadvisory.com



Jari Perko
Asiakkuusmarkkinointiliitto, ASML
www.asml.fi

ASML

~ Asiakkuuksista eläville yrityksille

www.asml.fi @asiakkuus

- ◆ Tietointensiivisen liiketoiminnan toimialayhteisö.
- ◆ Yli 200 yritystä – alan parhaat palveluntarjoajat ja asiakkuusmarkkinoijat
- ◆ Verkostossa 3500 päättäjää ja asiantuntijaa.