

Jasmin Lappalainen

Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Mediatekniikan koulutusohjelma

Insinöörityö

5.5.2018

Tekijä Otsikko	Jasmin Lappalainen Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen
Sivumäärä Aika	34 sivua 5.5.2018
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Mediatekniikka
Suuntautumisvaihtoehto	Digitaalinen media
Ohjaaja	Tutkijaopettaja Merja Bouters
<p>Insinööriyössä perehdyttiin asiakaskokemukseen, sen muodostumiseen, mittaamiseen ja mittaamisen tavoitteisiin. Työssä selvitettiin ja vertailtiin digitaalisen palvelun asiakaskokemuksen mittaukseen soveltuvia menetelmiä ja mittauksen mahdollistavia työkaluja. Tavoitteena oli tunnistaa hyviä menetelmiä, käytäntöjä ja työkaluja, joiden avulla voidaan kehittää digitaalista palvelua vastaamaan mahdollisimman hyvin asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin.</p> <p>Työssä perehdyttiin yleisiin asiakaskokemuksen mittausmenetelmiin: NPS (Net Promoter Score), CES (Customer Effort Score), sivustoanalytiikka, konversio-optimointi, kuumakartta-analyysi, käyttäjäistunnon taltiointi ja asiakaskyselyt. Mittausmenetelmillä tai mittareilla havaittiin selkeät toisistaan poikkeavat käyttötarkoitukset. NPS-arvon kehittymisen tulkitaan korreloivan myynnin ja asiakasuskollisuuden kasvuun. CES:n avulla pyritään parantamaan asiakaskokemusta ja hillitsemään asiakasvaihtuvuutta erityisesti palveluliiketoiminnassa. Kävijämääriä seuraamalla saadaan yleiskäsitys palvelun kokonaistunnettavuudesta ja tavoitettavuudesta ja voidaan tunnistaa kävijäpiikkejä. Kävijäliikenteen lähteitä seuraamalla saadaan tietoa siitä, mistä asiakkaat saapuvat palveluun ja palvelun tavoitettavuutta osataan parantaa oikeilla lähteillä. Navigointikäyttäytymistä seuraamalla voidaan kartoittaa käyttäjäpolkuja ja selvittää kuinka käyttäjä luovii verkkopalvelussa. Konversiot toimivat mittareina, kun halutaan selvittää palvelun kannattavuutta. Käyttäjäistunnon taltioinnin ja toistamisen avulla voidaan palvelun käytettävyyttä selvittää ja parantaa, esimerkiksi tarjoamalla reaaliaikaista tukea ongelmatilanteissa. Palvelumuotoilun menetelmien avulla tuote- tai palvelukehitystiimi saatetaan keskusteluyhteyteen asiakkaiden kanssa. Menetelmät täydentävät toisiaan ja mittaustulosten tulkitseminen ristiin on suositeltavaa.</p> <p>Asiakaskokemusta mitataan, koska hyvä asiakaskokemus parantaa yrityksen kilpailuasemaa, saa asiakkaat palaamaan palveluun yhä uudestaan ja suosittelemaan yritystä tai sen palvelua potentiaalisille asiakkaille. Asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehittäminen hyödyttävät erityisesti digitaalisen liiketoiminnan yritystä, koska verkossa globaalien tarjonnan asettama hinta- ja valikoimakilpailu on kovaa. Työ toimii ohjeistuksena, joka helpottaa mittausmenetelmien valintaa ja toteutusta. Sen pohjalta yritys voi ryhtyä suunnittelemaan oman yrityksen asiakaskokemuksen avainmittareita ja sellaisten työkalujen hankkimista, joiden avulla avainmittareiden tuloksia voidaan seurata ja pyrkiä kehittämään.</p>	
Avainsanat	asiakaskokemus, NPS, CES, Google Analytics, webanalytiikka, A/B-testaus, konversio-optimointi, kuumakartta, asiakaskysely, käyttäjäistunnon taltiointi, palvelumuotoilu

Author Title	Jasmin Lappalainen The measurement of digital customer experience
Number of Pages Date	34 pages 5 May 2018
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Media Technology
Specialisation option	Digital Media
Instructor	Merja Bauters, Research Lecturer
<p>The key objectives of the thesis were to study digital customer experience: what it means, how it can be measured and why it matters. The methods and tools used to measure the digital customer experience were studied and compared. The aim was to identify good methods, practices and tools that can be used to develop digital customer experience to respond to customer expectations and needs as much as possible.</p> <p>The thesis focuses on general customer experience measurement methods: NPS, CES, web analytics, conversion optimization, heat map analysis, user session recording and customer surveys. The measurement methods or metrics showed clear distinct uses. The growth of the measured NPS is interpreted to correlate with growth in sales and customer loyalty. CES aims to improve customer experience and restrain customer turnover especially in service business. The number of visitors provides an understanding of the general awareness and discoverability of the service and can identify the visitor spikes. The traffic sources are valuable information to drive more traffic to the service and improve the discoverability at the right sources. Monitoring navigation behavior can be used to map user paths and predict user movement on the web service. Conversions are the key measures to find out the profitability of a service. By recording and playing user sessions, it is possible to find and improve the usability of a service, for example by providing real-time support in problem situations. Exploiting the service design methods opens a dialogue between the web service development team and customers. The studied methods complement each other, and cross-interpretation of measurement results is recommended.</p> <p>Customer experience is measured because good customer experience enhances the company's competitive position, leads customers to return to the service and recommend the company or its service to potential customers. The measurement and development of customer experience is particularly beneficial for a digital business, as the price and variety competition set by the global supply network is fierce. This thesis helps to choose and implement digital customer experience measurement methods. Based on the thesis, the company can start defining the key performance indicators for their company's customers experience, and the core tools to track and develop the results of the key metrics.</p>	
Keywords	customer experience, NPS, CES, Google Analytics, web analytics, A/B testing, conversion optimization, heat map analysis, customer survey, session recording, service design

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Digitaalinen asiakaskokemus ja sen mittaamisen tavoitteet	2
2.1	Palvelun nykytilan kartoitus	3
2.2	Asiakaskokemuksen mittarien valinta	4
3	Digitaalisen asiakaskokemuksen mittausmenetelmät	6
3.1	Suositteluhaluus ja asiointin vaivattomuus	6
3.2	Kävijämäärätietojen seuraaminen ja hyödyntäminen	11
3.3	A/B-testaus ja konversio-optimointi	14
3.4	Kuumakartta-analyysi	17
3.5	Käyttäjästunnon taltiointi	19
3.6	Asiakaspalaute ja -kyselyt	20
4	Asiakaskeskeinen toimintatapa	22
4.1	Asiakaskokemus kilpailustrategiana	22
4.2	Asiakaslähtöinen suunnittelu	24
5	Mittausmenetelmien käyttökohteet ja täydentävät menetelmät	26
6	Yhteenveto	28
	Lähteet	31

Lyhenteet

A/B-testaus	Vertailua, jonka avulla voidaan tunnistaa parhaiten toimivia vaihtoehtoja sivustoilla tai mainonnassa.
B2B	Business to Business. Yrityksille suunnattua liiketoimintaa.
B2C	Business to Customer. Kuluttaja-asiakkaille suunnattua liiketoimintaa.
CEM	Customer Experience Management. Prosessikeskeinen tapa hallita asiakkaiden kokonaisvaltaista kokemusta yrityksestä ja sen tarjoamista tuotteista tai palveluista.
CES	Customer Effort Score. Customer Executive boardin asiantuntijoiden kehittämä asiakastyytyväisyysmittari, jota käytetään mittaamaan asiakkaan väivännäköä palvelussa.
eWOM	Electronic Word-Of-Mouth. Aiemman, olemassa olevan tai potentiaalisen asiakkaan verkon välityksellä levittämä positiivinen tai negatiivinen väite yrityksestä, sen palveluista tai tuotteista.
Konversio	Yrityksen tavoittelema tapahtuma tai teko, jonka kävijä suorittaa sivustolla. Konversioiden määrää sivustolla verrataan kävijöiden kokonaismäärään, jolloin saadaan laskettua sivuston konversioprosentti.
KPI	Key Performance Indicator. Yrityksen määrittämä ilmaisin, joka kertoo yrityksen toiminnasta ja kannattavuudesta ja jota käytetään yrityksen suorituksen mittaamisessa.
NPS	Net Promoter Score. Bain & Companyn kehittämä asiakasuskollisuusmittari, jota käytetään mittaamaan asiakkaan suositteluhalukkuutta.
Tagging	Sisällön merkitsemistä esimerkiksi lisäämällä koodinpätkä verkkopalvelun analysoitavan sivun HTML-koodiin analyysipalvelimen tunnistettavaksi.

1 Johdanto

Hyvän asiakaskokemuksen tarjoamisen merkitys korostuu digitaalisten palveluiden määrän kasvaessa ja digitaalisen kilpailun kiristyessä. Digitaalisten palveluntarjoajien on tehtävä entistä enemmän työtä houkutelakseen ja miellyttääkseen asiakkaita. IBM:n tekemän kyselytutkimuksen (IBM 2014) mukaan erinomainen asiakaskokemus saa 44 % asiakkaista palaamaan palveluun useammin, 33 % suosittelee sitä ystävilleen ja 14 % kertoo siitä myös sosiaalisessa mediassa, kun puolestaan huono asiakaskokemus saa jopa 60 % asiakkaista poistumaan palvelusta tai siirtymään kilpailijan palveluun. Menestyminen digitaalisessa liiketoiminnassa vaatii yrityksiltä hyvää asiakastuntemusta, missä puolestaan auttavat sopivat tiedon keräämisen ja analysoinnin prosessit ja järjestelmät.

Tässä insinööriyössä tutkitaan työkaluja ja tapoja, joiden avulla digitaalisen asiakaskokemuksen laatua voidaan mitata ja soveltaa osana yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää verkossa tapahtuvaa vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä ja löytää tehokkaita tapoja rakentaa ja kehittää digitaalista palvelua vastaamaan mahdollisimman hyvin asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin. Työ on tutkimus- ja selvitystyö digitaalisen liiketoiminnan, erityisesti mainonnan ja markkinoinnin tekemisen tueksi. Tutkimus toimii ohjeistuksena ja auttaa digitaalisen asiakaskokemuksen mittarien valinnassa.

Yrityksillä on entistä enemmän dataa käytössään, mutta kokonaisvaltainen datan hyödyntäminen paremman asiakaskokemuksen edistämiseksi voi olla aikaa vievää ja haastavaa. Kun resurssit ovat rajalliset, priorisoinnin merkitys kasvaa. Oleellista on osata keskittyä yrityksen ja liiketoiminnan kannalta tärkeimpiin mittareihin. Paremman asiakasymmärryksen avulla voidaan vahvistaa yrityksen brändin asemaa ja keskittyä kehittämään asiakkaille ja yritykselle oleellisia asioita.

Insinööriyössä tutkitaan ennalta valittuja, yleisesti käytettyjä digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamenetelmiä. Valitut mittaamenetelmät ovat

- Net Promoter Score ja Customer Effort Score
- sivustoanalytiikka

- A/B-testaus ja konversio-optimointi
- kuumakartta-analyysi
- asiakaspalaute ja -kyselyt
- käyttäjäistunnon toistaminen.

Työssä perehdytään mainittuihin mittausmenetelmiin ja selvitetään niiden parhaat käytännöt ja käyttötarkoitukset vertaillen niitä samalla keskenään. Lisäksi mainitaan paljon käytettyjä ja suosittuja työkaluja asiakaskokemuksen mittauksen toteuttamiseksi ja tulosten automaattiseksi visualisoinniksi. Lopuksi selvitetään, kuinka asiakaskokemusta voidaan kehittää niin sanotuilla pehmeämmillä menetelmillä ja miksi asiakaskokemus olisi hyvä sitoa osaksi yrityksen strategiaa.

2 Digitaalinen asiakaskokemus ja sen mittaamisen tavoitteet

Digitaalisesta asiakaskokemuksesta puhuttaessa viitataan tunnereaktioon, joka asiakkaalle syntyy palvelun käyttämisestä. Digitaalista asiakaskokemusta mitataan, jotta palvelun mahdolliset ongelmakohdat voidaan löytää ja ratkaista ja jotta palvelun käyttö olisi asiakkaille mahdollisimman vaivatonta ja luontevaa. Asiakaskokemusta mittaamalla voidaan myös seurata palvelun kehittymistä, vertailla sitä kilpailijoiden palveluihin ja tukea yrityksen johdon päätöksentekoa. Jotta asiakaskokemusta voidaan parantaa, on palveluntarjoajan ymmärrettävä, mikä on asiakkaille tärkeintä.

Asiakaskokemuksen täydellinen mittaaminen on haasteellista, koska kokemus on aina yksilöllinen ja siihen vaikuttavat vahvasti palvelusta riippumattomat tietyn ajanhetken tunnetilat. Palvelun selkeyttä ja helppokäyttöisyyttä voidaan kuitenkin pyrkiä parantamaan kuuntelemalla asiakkaita esimerkiksi suoran palautteen, erilaisten kyselytutkimusten ja arviointien kautta tai seuraamalla käyttäjäistuntoa. Ongelmia asiakaskokemuksen täydelliseen mittaamiseen aiheuttaa myös asiakastietojen sijaitseminen yrityksen eri yksikössä. Silloin voidaan puhua asiakastiedon siiloutumisesta, eli jokaisella yksiköllä on oma osittainen näkemys asiakkaasta ja käsitys kokonaisuudesta puuttuu. Tärkeää olisi-kin pystyä seuraamaan asiakasta yhtenä kokonaisuutena. (Filenius 2015: 92; Spiess ym. 2014.)

2.1 Palvelun nykytilan kartoitus

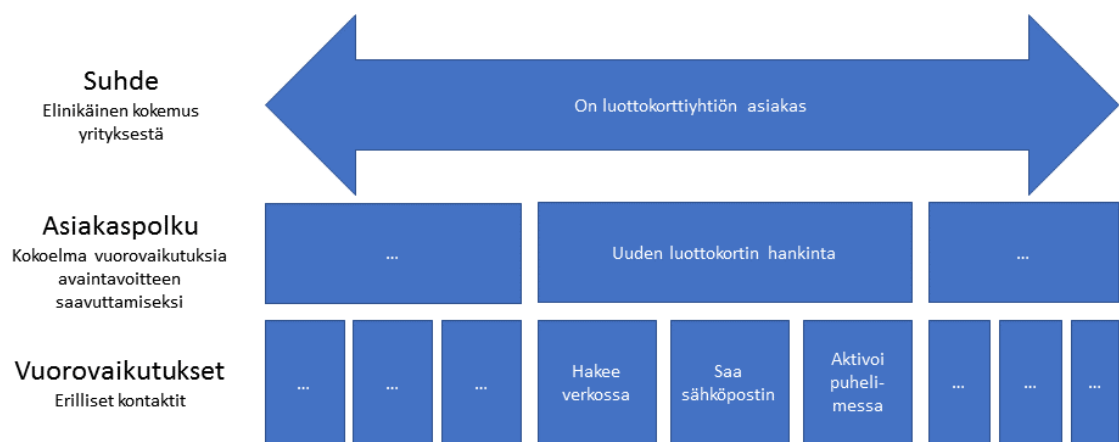
Asiakaskokemuksen mittaaminen on hyvä aloittaa kartoittamalla palvelun nykytila. Siten saadaan selville palvelun kehittämiskohteet ja mahdolliset onnistuneen asiointin esteet. Palvelun nykytilan kartoituksessa huomioidaan asiakkaan näkökulma, ostopolut ja kohtaamiset (Gerdt ym. 2016: 163). Markkinointitutkimukseen erikoistunut yhdysvaltalaisyhtiö Forrester (Schmidt-Subramanian 2016) on haastatellut yrityksiä, joilla on vakiintunut asiakaskokemuksen mittausohjelma, sekä asiakaskokemuksen mittaukseen kehitettyjen ratkaisujen tarjoajia. Haastattelutulosten perusteella yritys laati seitsemän kohdan tarkistuslistan (kuva 1), jonka avulla voidaan toteuttaa järjestelmällistä mittausta.



Kuva 1. Seitsemän kohdan tarkistuslista järjestelmälliseen asiakaskokemuksen mittaukseen (Schmidt-Subramanian 2016).

Tarkistuslistan ensimmäisessä vaiheessa asiakkaat segmentoidaan ja priorisoidaan, jotta voidaan tunnistaa liiketoiminnan kannalta kaikkein merkityksellisimmät asiakkaat. Mittauksissa keskitytään asiakassegmentteihin, jotka ovat kannattavia, osoittavat strategista kasvupotentiaalia ja joilla on suuri vaikutus markkinoilla. Eri asiakassegmenteillä on tyypillisesti toisistaan poikkeavat odotukset ja asiakaspolut. Asiakaspolkuja tarkastelemalla ja dokumentoimalla voidaan tunnistaa keskeiset kontaktipisteet, mikä puolestaan mahdollistaa oikeiden mittausmenetelmien määrittämisen kullekin segmentille jokaisessa kontaktipisteessä. (Schmidt-Subramanian 2016.)

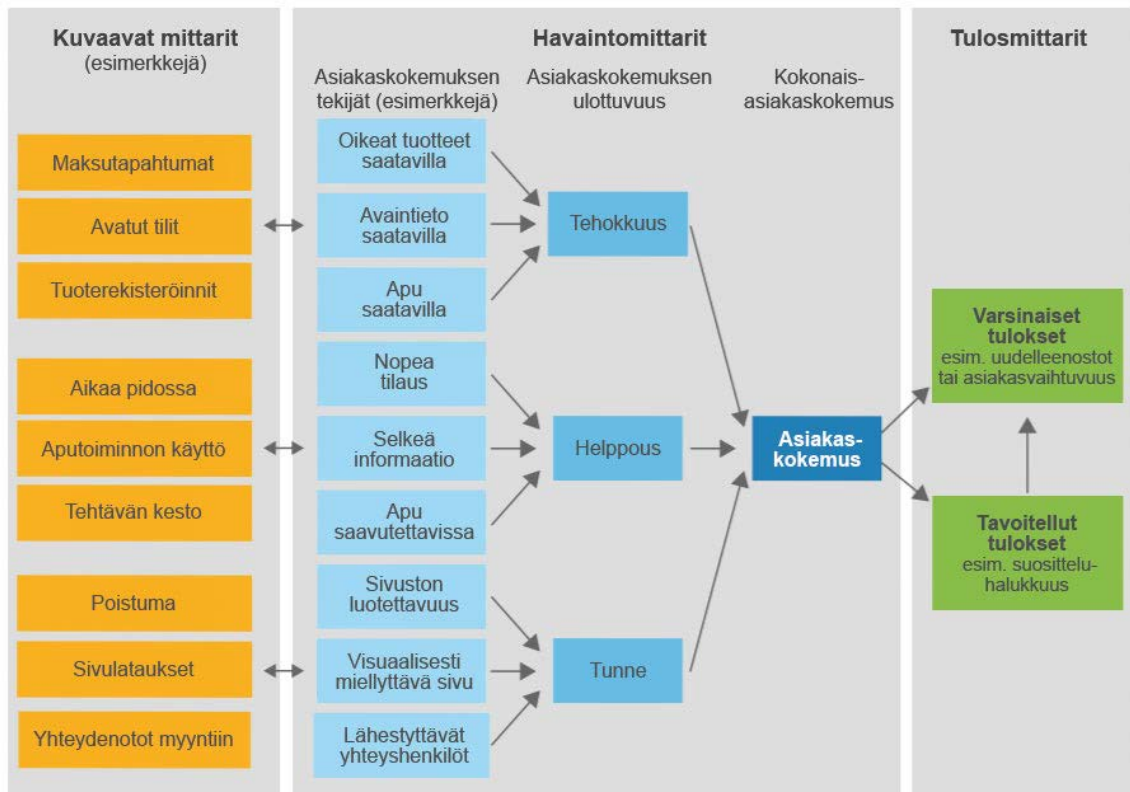
Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmelle eri tasolle: suhde, asiakaspolut ja vuorovaikutukset (kuva 2). Forresterin (Schmidt-Subramanian 2016) mukaan asiakaskokemuksen laatua olisi osattava tarkastella kaikilla näillä kolmella tasolla. Asiakaspolut kartoitetaan, jotta voidaan tunnistaa kokemukset asiakaspolku- ja vuorovaikutustasoilla. Asiakaspolun kartoitus auttaa yritystä ymmärtämään, minkälaista vuorovaikutusta asiakkaat kokevat yrityksen kanssa ja minkälaiset odotukset heillä oli kohtaamisista. Kuten asiakassegmentit priorisoiitiin ensimmäisessä vaiheessa, myös asiakaspolut ja vuorovaikutukset priorisoidaan. Asiakaskokemuksen mittaamisessa keskitytään niihin asiakaspolkuihin, jotka ovat liiketoiminnan kannalta kaikkein tärkeimpiä.



Kuva 2. Asiakaskokemuksen kolme tasoa (Schmidt-Subramanian 2016).

2.2 Asiakaskokemuksen mittarien valinta

Kun on päätetty, mihin asiakaskokemuksiin mittauksissa keskitytään, valitaan asiakaskokemuksen mittarit. Forrester (Schmidt-Subramanian 2016) neuvoo käyttämään asiakaskokemuksen mittarien valinnassa apuna käänteistä työjärjestystä. Siinä määritetään ensin tulostittarit, jotka ovat linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Tulostittareita (kuva 3) kuvaavat kaksi vihreää laatikkoa oikeassa laidassa. Seuraavaksi kuvaa oikealta vasemmalle lukien kuvataan omien asiakkaiden asiakaskokemuksen laadun ominaisuudet. Selvityksessä voidaan hyödyntää olemassa olevaa tutkimustietoa. Tätä vaihetta kuvaavat keskimmäisenä kuvaajassa olevat siniset laatikot.



Kuva 3. Havaintomittarien, kuvaavien mittarien ja tulosmittarien välinen suhde (Schmidt-Subramanian 2016).

Laatumääritelmien valitsemisen jälkeen kirjataan, minkälaiset havainnot johtavat laatumääritelmän toteutumiseen. Laatumääritelmien toteutumista voidaan mitata asiakaskyselyillä, hyödyntäen kysymyksissä aiemmin kirjattuja havaintoja. Tämän jälkeen määritellään, mitkä toiminnot tai tapahtumat vaikuttavat eniten asiakkaiden tekemiin havaintoihin. Tähän vaiheeseen liittyvät sivustoanalytiikassa käytetyt mittausten menetelmät, joita tarkastellaan sivustoanalytiikkaa ja kävijämäärätietojen seurantaan koskevassa luvussa 3.2.

Kun asiakaskokemuksen laadun arviointiin on löydetty sopivat mittarit, tehdään suunnitelma, kuinka dataa kerätään. Aikataulutus, kyselyiden johdonmukaisuus ja kesto ovat tärkeitä tekijöitä. Asiakassuhteeseen liittyvät kyselyt toistetaan asiakkaille Forresterin (Schmidt-Subramanian 2016) suositusten mukaan vuosittain tai puolivuositain, kun puolestaan asiakaspolkuihin ja asiakaskohtaamiseen liittyvät kyselyt toistetaan tyypillisesti enintään 30–90 päivän välein. Aikataulullisesti asiakassuhteisiin liittyviä kyselyitä voidaan kysyä tasaisesti ja jatkuvasti tai esimerkiksi vuosineljänneksittäin riippuen tulosten

käyttötarkoituksesta. Asiakaspolkuun liittyvät kysymykset esitetään asiakaspolun päätteeksi, jotta saadaan asiakkaalta mahdollisimman kokonaisvaltainen arvio asiakaskokemuksesta. Asiakaskohtaamiseen liittyvät kysymykset ajoitetaan esitettäväksi asiakkaalle heti tapahtuman päätyttyä, jotta tapahtuma on vielä tuoreessa muistissa ja tulos on siten mahdollisimman totuudenmukainen. (Schmidt-Subramanian 2016.)

Mittausmenetelmää ja -työkalua valittaessa on oleellista miettiä, mikä on merkityksellistä kyseessä olevan liiketoiminnan kannalta. Verkkopalvelussa tärkeintä on se, että palvelu osuu oikealle kohderyhmälle, oikeaan aikaan ja oikeiden kanavien kautta. Lisäksi palvelun sisällön täytyy vastata käyttäjän tarpeisiin. Jotta verkkoliiketoimintaa voidaan johtaa tiedon avulla, on osattava hyödyntää oleellista tietoa liiketoiminnan tuloksen tekemiseen. (Pyyhtiä ym. 2016: 16–18.)

3 Digitaalisen asiakaskokemuksen mittausmenetelmät

Digitaalisen palvelun toimivuutta pyritään varmistamaan erilaisilla suorituskykyilmaisimilla (Key Performance Indicator, myöhemmin KPI-mittari), jotka toimivat digitaalisen palvelun suunnannäyttäjinä. Gartnerin varatoimitusjohtaja ja tutkimuspäällikkö Peter Sondergaard (Gartner 2017) kutsuu digitaalisia KPI-mittareita yrityksen kompassiksi. Hänen mukaansa KPI-mittarien tulisi olla sisällytettyinä kaikkien organisaation johtajien tulostavoitteisiin. Digitaalisessa liiketoiminnassa monia asioita pystytään mittaamaan hyvinkin konkreettisesti ja käyttäjätietojen kerryttäminen ja visualisointi voidaan automatisoida hyödyntäen mittaamiseen tarkoitettua teknologiaa. Melko yleisiä ja yksinkertaisia mittareita digitaalisessa palvelussa ovat esimerkiksi sivulataukset, yksilöidyt kävijät, käynnin keskimääräinen kesto tai sivulataukset käyntiä kohti. Seuraavissa luvuissa tutustutaan tarkemmin erilaisiin tiedonkeräämismenetelmiin ja niihin kytkeytyviin mittareihin.

3.1 Suositteluhaluus ja asioinnin vaivattomuus

Nettosuositteluluku (Net Promoter Score, myöhemmin NPS) on Bain & Companyn perustajan Fred Reichheldin ja Satmetrix Systems Inc.:n (Reichheld 2003; Satmetrix 2004)

yhteistyössä kehittämä asiakasuskollisuusmittari, josta puhutaan yleisesti asiakaskokemuksen yhteydessä. NPS:n avulla mitataan asiakasuskollisuutta ja asiakaskokemuksen laatua. Sen kehittäneiden asiantuntijoiden mielestä NPS on yksi parhaista tavoista mitata asiakasuskollisuutta. Suosittelemiseen perustuva tekniikka onkin vakiintunut useiden yritysten pääasialliseksi asiakaskokemusmittariksi. Mittausmenetelmä soveltuu sekä yritysten (business to business, B2B) että kuluttajaliiketoiminnan (business to customer, B2C) yrityksille.

NPS (%Net Promoter) mitataan kysymällä asiakkaiden suosittelemisluokkaa yksinkertaisen kysymyksen avulla: kuinka todennäköisesti suosittelet palvelua, yritystä tai brändiä muille asiakkaille. Kysymykseen pyydetään valitsemaan vastausarvo välillä 0–10 (kuva 4), missä arvo 0 tarkoittaa, ettei käyttäjä todennäköisesti suosittele palvelua ollenkaan. Todennäköisimpiä palvelun suosittelijoita ovat arvojen 9 ja 10 valinneet. Väliin jäävien arvojen 1–6 valinneet tulkitaan arvostelijoiksi ja 7–8 neutraaleiksi. Lopullinen NPS-arvo muodostetaan vähentämällä arvostelijoiden (%Detractor) prosenttimäärä suosittelevien prosenttimäärästä (%Promoter). NPS vaihtelee huonoimmasta tuloksesta -100 parhaaseen tulokseen 100. (Reichheld 2003; Filenius 2015: 93.)

Kuinka todennäköisesti suosittelet palvelun käyttöä ystäville?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Arvostelija							Neutraali		Suositteleva	

Kuva 4. NPS-vastausasteikko (Reichheld 2003).

Suosittelijat ovat tyypillisesti uskollisia asiakkaita, ja he tukevat yrityksen kasvua. Suositteleville tuotteen hinta ei ole tärkeintä, koska he uskovat yrityksen tuovan rahoilleen vastinetta. Suosittelevat saattavat parantaa yrityksen mainetta mielipiteillään, ja siten yritys voi säästää markkinoinnin ja mainonnan kuluissa. Arvostelijat eli tyytymättömät asiakkaat puolestaan saattavat olla uhka yrityksen brändille. Levittämällä sanaa tyytymättömyydestään he voivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen kasvuun ja aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. Reichheldin (2006) mukaan arvostelijat ovat vastuussa jopa 80–90 % yrityksestä liikkuvasta negatiivisesta palautteesta. Arvostelijat ovat tyypillisesti hintatietoisempia, koska he eivät ole sitoutuneet yrityksen arvoihin ja brändiin. Arvostelijoiden suhde yritykseen on usein lyhyempi ja vähemmän kannattava kuin suosittelevien. Mikäli

yritys saa vakuutettua arvostelijoita suosittelijoiden joukkoon, yritys voittaa katteessa. (What is net promoter 2016; NPS Predicts Growth 2016.)

NPS:n tulokseen vaikuttavat vahvasti useat tekijät, kuten alue, toimiala, ikä, tulotaso tai asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen kesto. Tuloksen tulkittavuuden kannalta on tärkeää verrata sitä oman toimialan sisällä ja kilpailijoita vastaan. NPS voidaan laskea säännöllisesti esimerkiksi toimialoittain, tuotteittain tai palveluittain. Korkeamman tuloksen saaneiden yritysten ennustetaan kasvavan nopeammin ja menestyvän parhaiten. Tehokkaimmin NPS:ää voidaan hyödyntää käyttämällä sen ohella muita asiakaskokemuksen mittareita. Useita mittareita käyttämällä saadaan tuloksia myös muista näkökulmista. Mittauksia kannattaa tehdä pidemmän aikaa seuraten trendejä. Korjaavat toimenpiteet suoritetaan mittausten välissä. Aina uuden mittauksen yhteydessä voidaan huomata asiakaskokemuksen kehittyminen ja muutosten vaikutuksen voimakkuus. Tutkimuksen avulla on melko helppo päätellä asiakkaiden kokemuksia kilpailijoista tai tehdä toimialakohtaisia vertailuja. NPS on yksinkertainen tulkita ja toteuttaa, ja lisäksi sen avulla voidaan sitouttaa työntekijöitä asiakaskokemuksen kehittämiseen. (What is net promoter 2016; Filenius 2015: 92.)

Fred Reichheld ja Satmetrix Systems (Reichheld 2003; Satmetrix 2004) ovat tutkineet suositteluhaluuden ja yrityksen kasvun välistä yhteyttä. Koeryhmän NPS:ää ja kasvuvauhtia keskenään vertaamalla voitiin todeta suositteluhaluuden linkittyvän yrityksen kasvuun. NPS:n kehittäjien mukaan NPS onkin yksittäisenä yrityksen kasvua mittaavana metodina kaikkein luotettavin ja yrityksen tulisi panostaa erityisesti NPS:n kasvattamiseen. Lisäksi standardisoidun mittarin käyttämisen etuna on, että tulosta voidaan helposti verrata muiden yritysten tuloksiin ja selvittää siten sijoitusta kilpailijoihin nähden.

NPS:ää mitattaessa ja tulkittaessa on hyvä ottaa huomioon myös mallin heikkoudet. Asiakaskokemus sitoutuu vahvasti tiettyyn ajan hetkeen ja tunnetilaan. Riskinä on, että mittauksen aikainen tunnetila jää päällimmäiseksi asiakkaan mieleen ja siten vaikuttaa tulokseen. Lisäksi tuloksista on mahdoton päätellä, missä vaiheessa vierailua asiakaskokemus on ollut onnistunut tai epäonnistunut. Kehittämistoimenpiteet perustuvat yrityksen työntekijöiden arvioon, eivätkä ne välttämättä kohtaa asiakkaiden toiveiden kanssa. Sen vuoksi asiakkaalle esitetään monesti tarkentavia avokysymyksiä, joiden avulla voitaisiin selvittää palvelun ongelmakohdat. NPS:n tehokkuutta yrityksen taloudellisen suoriutumisen mittarina on myös kyseenalaistettu sen perusteella, että asiakasuskollisuus

on väitettyä moniulotteisempaa. Cambridgen tutkimuksen (Zaki ym. 2016) mukaan yksittäiseen asiakasmittariin luottaminen on riskialtista ja yritysten kannattaisi pyrkiä monipuolisempaan lähestymistapaan, jotta asiakkaiden käyttäytymistä voidaan ennustaa luotettavammin. Markkinoinnin professori Neomie Raassens ja markkinoinnin dosentti Hans Haans ovat tutkineet (Raassens ym. 2017) NPS:n ja verkon kautta leviävän kuulopuheen, eWOM:n, välistä suhdetta. Tutkimuksessa epäillään, ettei asenteellista lukua, kuten NPS on, voida yhdistää asiakkaan todelliseen käyttäytymiseen, ja tutkitaan, kuinka luotettava luku oikeasti on. Asenteiden ja käyttäytymisen välistä suhdetta vertailemalla voidaan todeta, että negatiivisen palautteen antaminen on todennäköisempää kuin positiivisen. Positiivisen sanan levittämällä on kuitenkin todettu olevan vaikutusta myynnin ja asiakasuskollisuuden kasvattamiseen.

Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamiseen paljon käytetty Customer Effort Score (myöhemmin CES) on samankaltainen mittari kuin NPS. CES selvitetään kysymällä verkkopalvelun asiakkaalta asiointitapahtuman jälkeen, kuinka paljon vaivaa tietyn tehtävän suorittaminen vaati. Yleensä asteikkona toimivat luvut yhdestä viiteen (kuva 5) ja kysymyksenasettelussa käytetään asteikkoa ”vahvasti samaa mieltä – vahvasti eri mieltä”. CES lasketaan vähentämällä arvojen 1 ja 2 valinneiden prosenttiosuudesta arvot 4 ja 5 valinneiden prosenttiosuus. Arvon 3 valinnee mielletään neutraaleiksi. (Ahvenainen ym. 2017: 27.)

Tehtävän ratkaiseminen oli helppoa				
1	2	3	4	5
Samaa mieltä		Neutraali	Eri mieltä	

Kuva 5. CES-asteikko (Ahvenainen ym. 2017: 27).

Tarkkuuden lisäämiseksi ja asiakasuskollisuuden tulkinnan pohjalta CES:sta on tehty myös päivitetty versio. CES 2.0 -mittarin peruskysymys on sama, mutta vastausasteikkoa on laajennettu arvoihin 1–7, joiden sanalliset vastineet ovat

1. vahvasti samaa mieltä
2. samaa mieltä
3. jossain määrin samaa mieltä

4. ei samaa eikä eri mieltä
5. jossain määrin eri mieltä
6. eri mieltä
7. vahvasti eri mieltä.

CES 2.0 -tulosta laskettaessa arvojen 5–7 valinneiden prosenttiosuus vähennetään arvot 1–2 valinneiden prosenttiosuudesta. Arvot 3 ja 4 mielletään neutraaleiksi. (Ahvenainen ym. 2017: 28.)

CES-mittausmenetelmän kehittivät CEB Inc. -yrityksen (aiemmin Corporate Executive Board) asiantuntijat Matthew Dixon, Nick Toman ja Rick DeLis. Vuosia kestäneen tutkimuksen tuloksena he havaitsivat, että asiakaskokemukseen vaikuttavat merkittävästi asioinnin sujuvuus ja vaivattomuus. Harvard Business Review -lehdessä julkaistun tutkimuksen artikkelin (Dixon ym. 2010) perusteella voidaan päätellä, että asiakkaiden ylenpalttinen ilahduttaminen ei lisää asiakasuskollisuutta, mutta tehtävän suorittamiseen käytetyn vaivan vähentäminen puolestaan lisää. Mikäli yritys toimii tietoisesti tämän käsityksen edistämiseksi, voidaan asiakaskokemusta parantaa, siihen liittyviä kustannuksia vähentää ja hillitä asiakasvaihtuvuutta. Asioinnin helpottamiseksi on poistettava mahdolliset esteet ja nopeutettava asiointitapahtumaa. CES-mittaus voi paljastaa järjestelmän kipupisteet. Menetelmän avulla saadaan hyvin yksinkertaisesti selvitettyä, kuinka paljon vaivaa tietyn tehtävän suorittaminen tai ongelman ratkominen järjestelmässä vaatii. (Dixon ym. 2010; Ahvenainen ym. 2017: 27.)

NPS soveltuu hyvin yrityksen kokonaisvaltaiseen asiakaskokemuksen mittaamiseen, kun taas CES:n on todettu olevan tehokkaampi mittari palveluympäristössä käytettynä. Kattavimman lopputuloksen saamiseksi molempien mittarien yhtäaikainen käyttäminen on suositeltavaa, koska se mahdollistaa tulosten tulkitsemisen ristiin. Lisäksi asiakkaiden antaman arvosanan syiden selvittäminen on tärkeää, jotta voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä. Syitä voidaan selvittää esimerkiksi avointen asiakaskyselyiden tai sivustoanalytiikan keinoin. NPS- ja CES-mittaukset ovat yksinkertaisia ja nopeita toteuttaa. Markkinoilta löytyvät lukuisat kyselytyökalut mahdollistavat kyselyiden toteuttamisen ja tulosten automaattisen visualisoinnin helposti.

3.2 Kävijämäärätietojen seuraaminen ja hyödyntäminen

Kävijäseuranta ja sivustoanalytiikka (niin kutsuttu webanalytiikka) mielletään monesti samaksi asiaksi. Kävijäseurannalla tarkoitetaan kuitenkin tiedon keruuta ja sivustoanalytiikalla kävijäseurannasta saadun tiedon hyödyntämistä. Kävijäseurantatyökaluilla on mahdollista kerätä helposti ja runsaasti tietoa, mutta jotta kerättyä tietoa voidaan hyödyntää, on se osattava analysoida. Liiketoiminnan valitsevat KPI-mittarit määrittävät, mikä tieto on tärkeää eli mitä tietoa halutaan kerätä ja analysoida. Sivustoanalytiikassa tulkitaan asiayhteyksiä erilaisten tapahtumien välillä ja tiedon pohjalta tehdään tarvittavia toimenpiteitä asiakaskokemuksen parantamiseksi. Tietoa kävijämäärästä voidaan hyödyntää esimerkiksi, kun harkitaan, kannattaako sivustolla mainostaa ja kuinka paljon mainoksesta tulisi maksaa.

Työkaluja sivustoanalytiikan toteuttamiseksi on paljon. Mahdollisesti tunnetuin työkalu on Google Analytics (Google Analytics 2016), jonka tiettyjä ominaisuuksia voidaan hyödyntää ilmaiseksi. Muita kaupallisia järjestelmiä ovat esimerkiksi IBM Digital Analytics (IBM 2017), Adobe Analytics (Adobe 2017) ja comScore (comScore 2017).

Digitaalisen analytiikan työkalu perustuu tyypillisesti sivustojen merkitsemiseen (engl. tagging) seurantakoodin, -kuvan tai -pikselin avulla. Tarvittava merkki tai seurantakoodi lisätään analysoitavalle verkkosivulle, josta analyysipalvelin tunnistaa sen. Analysointijärjestelmälle välittyy tieto, kun sivun koodi on latautunut seurantakoodiin, -kuvaan tai -pikseliin saakka. Analysointijärjestelmästä riippuen tietoja (parametrejä) välitetään kerralla useampia analysoitavaksi. Sivustoanalytiikan yleisimmin käytetyt mittarit ovat kävijä- ja käyttäjämäärät, kävijäliikenteen lähteet ja navigointikäyttäytyminen. Kävijäliikenteen lähteillä tarkoitetaan sitä, mistä asiakkaat ovat palveluun tulleet. Asiakkaat ovat voineet päätyä sivustolle esimerkiksi hakukoneen kautta, joko klikkaamalla hakukoneen mainosta tai hakutuloslinkkiä tai sosiaalisen median tai mainoskampanjan kautta. Navigointikäyttäytymistä seuraamalla voidaan selvittää, kuinka käyttäjä on luovunut verkkopalvelussa: kuinka moni kävi etusivulla, sen jälkeen tuotesivulla ja edelleen yhteydenototosivulla. Käyttäjäpolkua on hyvä seurata kokonaisuudessaan, jolloin voidaan päätellä, mitä on tapahtunut vierailun aikana eri vaiheissa, ja nähdään, milloin asiakas on lähtenyt sivustolta. (Filenius 2015: 95–96.)

Google Analytics mahdollistaa kävijäseurannan tietyt ominaisuudet ilmaiseksi. Se otetaan käyttöön luomalla Google Analytics -tili. Tilin luomisen yhteydessä muodostetaan JavaScript-koodi, jota käytetään mitattavan palvelun sivujen merkitsemiseen. JavaScript-koodi lisätään jokaisen mitattavan sivun HTML-tiedostoon (esimerkkikoodi 1) aloittavan <head>-elementin alapuolelle, ennen muita <script>-elementtejä.

```
<html>
  <head>
    <script></script>
  </head>
  <body>
  </body>
</html>
```

Esimerkkikoodi 1. Google Analytics -seurantakoodi sijoitetaan mitattavan sivun HTML-tiedostoon aloittavan <head>-elementin alapuolelle (Adding analytics.js to Your Site 2017).

Google Analytics -seurantakoodissa (esimerkkikoodi 2) oleva jono 'UA-XXXXX-Y' korvataan Google Analyticsista löytyvällä seuranta-ID:llä (Property/Tracking ID). (Google Analytics 2016; Adding analytics.js to Your Site 2017.)

```
<!-- Google Analytics -->
<script>
(function(i,s,o,g,r,a,m){i['GoogleAnalyticsObject']=r;i[r]=i[r]||function(){
(i[r].q=i[r].q||[]).push(arguments)},i[r].l=1*new Date();a=s.createElement(o),
m=s.getElementsByTagName(o)[0];a.async=1;a.src=g;m.parentNode.insertBefore(a,m)
})(window,document,'script','https://www.google-analytics.com/analytics.js','ga');

ga('create', 'UA-XXXXX-Y', 'auto');
ga('send', 'pageview');
</script>
<!-- End Google Analytics -->
```

Esimerkkikoodi 2. Google Analytics -seurantakoodi (Adding analytics.js to Your Site 2017).

Google Analytics -seurantakoodissa oleva <script>-elementti lataa analytics.js-JavaScript-kirjasto osoitteesta <https://www.google-analytics.com/analytics.js>. Seurantakoodi alustaa ga-funktion, jonka avulla suoritetaan komennot analytics.js-kirjaston latauttua. Rivillä ga('create', 'UA-XXXXX-Y', 'auto'); luodaan uusi seurattava objekti 'UA-XXXXX-Y'-parametrin kautta. Rivillä ga('send', 'pageview'); tiedot lähetetään Google Analyticsiin. (Adding analytics.js to Your Site 2017.)

Google Analyticsin avulla kerätään talteen käyttäjäistunnon aikaisia tapahtumia ja muita tietoja, kuten sivustolla käytetty aika, yksittäisellä sivulla käytetty aika ja se missä sivujärjestyksessä sivustolla on vierailtu ja mitä linkkejä on klikattu (avautuvan sivun url-tasolla). Lisäksi saadaan selville käyttäjän maantieteellinen sijainti, verkkoselaimen nimi tai kieliasetukset tai sivustoa käyttävän laitteen tyyppi ja näytön koko. Mikäli sivustolle ohjaavat linkit sisältävät utm-parametreja, talteen voidaan saada myös tieto siitä, mitä kautta sivustolle on päädytty, esimerkiksi siirryttiinkö sivustolle sähköpostin linkillä vai hakukoneen hakutulosten kautta. (Google Analytics 2016.)

Jokaisesta mitattavan sivun latauksesta kerätään tieto, ja Google Analytics kokoaa tiedot sessioittain eli käyttäjäistunnoittain järjestelmään. Käyttäjäistunto alkaa, kun JavaScript-koodi latautuu ja istunto päättyy 30 minuutin passiivisuuden jälkeen. Kävijän palatessa sivustolle päättyneen session jälkeen käynnistyy uusi sessio. Seurantakoodi pakkaa ja lähettää kerätyt tiedot Google Analyticsille prosessoitavaksi erilaisiksi raporteiksi. Google Analytics järjestää datan ennalta määritettyjen kriteerien mukaan. Tietoa valikoivina kriteereinä käytetään esimerkiksi laitteen tai selaimen tyyppiä. Käsiteltävästä tiedosta on myös mahdollista poistaa tietyn IP-osoitteen avulla oman yrityksen henkilökunta tai kerätä tietoa vain tietyltä maantieteelliseltä alueelta. Google Analytics on siis räätälöitävissä tarpeen mukaan. Kuitenkin tiedon käsittelyn ja tallentamisen jälkeen sitä ei voida enää muokata, joten tiedonkeruusta ei kannata jättää pois asioita, joita saataisiin tarvita myöhemmin. Google Analyticsissä eri näkymiä hyödyntämällä voidaan tallentaa alkuperäistä suodatamatonta tietoa ja tarkoin suodatettua tietoa omille näkymille. Näkymien asetukset on luotava jo ennen tiedon keruuta. (Google Analytics 2016.)

Käyttäjän ja sisällön välisestä vuorovaikutuksesta voidaan tehdä raportteja Google Analyticsin avulla (Google Analytics 2016). Raportoitavia tapahtumia ovat esimerkiksi lataukset, klikkaukset, Flash-elementit ja videon toistokerrat. Google Analytics sopii siten myös konversion mittaukseen. Konversioista ja konversio-optimointiin tarkoitettua Google Analytics -ratkaisun päällä toimivasta Google Optimizer -työkalusta kerrotaan lisää A/B-testaus ja konversio-optimointi -luvussa 3.3.

Sivustoanalytiikkajärjestelmiä käytettäessä on muistettava lisätä tarvittava koodinpätkä tai merkki jokaiselle sivulle, jota halutaan seurata. Lisäys on muistettava tehdä myös silloin, kun sivustolle lisätään uusi sivu ja halutaan, että analytiikkatyökalu huomioi sen.

Kattavasti käytettynä sivustoanalytiikkajärjestelmät tarjoavat suuren määrän tietoa. Tiedon täydellinen hyödyntäminen voi olla haastavaa, ja se vie paljon resursseja. Monesti sen vuoksi keskitytäänkin vain tiettyihin ennalta valittuihin perusmittareihin. Asiakkaan käyttäytymistä palvelussa tulkittaessa on hyvä ottaa huomioon, että käyttäytymiseen on voinut vaikuttaa moni palvelusta riippumaton, esimerkiksi tunteisiin, luonteeseen tai motiiveihin liittyvä tekijä.

3.3 A/B-testaus ja konversio-optimointi

A/B-testauksen yhteydessä puhutaan konversioista. Konversiolla tarkoitetaan tavoiteltua tapahtumaa tai tekoa, jonka avulla on mahdollista mitata palvelun kannattavuutta. Se voi olla esimerkiksi rekisteröityminen, ostotapahtuma tai yhteydenotto, jonka kävijä suorittaa sivustolla vieraillessaan. Yrityksen liiketoimintatavoitteet määrittävät käytettävät konversiomittarit. Käyttäjän suorittaman teon tai tapahtuman suhdetta kokonaiskävijämäärään tarkastelemalla saadaan selville konversioprosentti, jonka kehittämistä kutsutaan konversio-optimoinniksi. (Filenius 2015: 130.)

Konversio-optimointia toteutettaessa verkkosivujen tarkasteltavia elementtejä muokataan siten, että ne ohjaisivat tehokkaammin asiakasta haluttuun tapahtumaan eli konversioon. Tyypillinen tavoitteellinen tapahtuma voisi olla B2B-yrityksen näkökulmasta tarjouspyyntöjen tai yhteydenottojen saaminen ja B2C-yrityksen näkökulmasta esimerkiksi ostotapahtuma verkkokaupassa. Käyttökokemus optimoidaan siis tietystä alkupisteestä tiettyyn tavoiteltuun päämäärään asti. Alkupiste voisi olla esimerkiksi laskeutumissivu, ja päämäärä voisi olla esimerkiksi tuotteen tilaaminen. Konversion parantamiseen käytettyjä keinoja ovat muun muassa sivuston värien tai asetelun muuttaminen. Konversion parantamiseksi tehtyjen toimenpiteiden tehokkuutta mitataan A/B-testauksella. A/B-testauksessa näytetään kävijöille sivuston erilaisia versioita ja niiden toimivuutta vertaillaan toiminto kerrallaan. (Pyyhtiä ym. 2013: 94; Ruokonen 2016: 84–86.)

Konversion mittaamisessa keskeistä on datan kerääminen. Palveluun asetetaan mittapisteitä ja odotetaan mittapisteen kohdalla tapahtuvaa kävijävirtaa. Datan keräämiseen kuluva aika riippuu päivittäisen kävijävirran määrästä: suurempi kävijävirta mahdollistaa nopeamman datan keräämisen. Mikäli heti testauksen alkuvaiheessa voidaan huomata

jonkin tuoteversion olevan muita parempi, voidaan kävijäliikennettä ohjata välittömästi kyseiseen versioon. Tällöin puhutaan dynaamisesta A/B-testauksesta. Dynaamisessa A/B-testauksessa on myös mahdollista mitata eri versioiden suhteellista paremmuutta, mutta silloin on huomioitava, että kaikkiin dynaamisiin AB-testeihin kertyy tarpeeksi paljon käyttäjädataa. Siten varmistetaan, että tulokset ovat luotettavia ja johtopäätöksiä versioiden eroista ei ole tehty turhan hätäisesti. Konversio-optimointiin on kehitetty useita työkaluja, jotka mahdollistavat esimerkiksi yksittäisen käyttäjän hiirenliikkeiden tai klikkausten seuraamisen. (Ruokonen 2016: 86.) Käyttäjäistunnon taltioinnista kerrotaan lisää luvussa 3.5.

VWO (Visual Website Optimizer) ja Optimizely ovat erityisesti A/B- ja monimuuttujatestaukseen suunniteltuja työkaluja. Molemmat työkalut perustuvat mitattavan sivun merkitsemiseen lyhyen koodinpätkän avulla. VWO:n JavaScript-seurantakoodi sisältää uniikin testi-ID:n, jonka VWO:n palvelin tunnistaa. Koodi lisätään jokaiselle seurattavalle sivulle html-koodiin <head></head>-elementin sisään. Koodi ottaa yhteyttä VWO:n palvelimelle joka kerta, kun kävijä laskeutuu seurattavalle sivulle. Testin suorittajan tekemiin segmenttivalintoihin pohjautuen VWO:n palvelin vastaa, suoritetaanko A/B- tai monimuuttujatesti kävijälle. Palvelimen vastaus saadaan kahdessa osassa: staattinen JavaScript suorittaa testin ja dynaaminen testikohtainen tieto tallennetaan välimuistiin VWO:n palvelimelle. Vastaus sisältää tiedon siitä, mitä elementtejä sivulla testataan, ja tarkistaa, onko konversio tapahtunut. Parhaiten konvertoituneet vaihtoehdot esitetään jatkossa sivuston käyttäjille. VWO:n koodin suorittaminen kasvattaa sivun latausaikaa vain noin 150–300 millisekuntia skriptien pakkausmenetelmän ja välimuistin hyödyntämisen ansiosta. (VWO -Knowledge base 2018.)

Google on tuonut markkinoille oman, Google Analytics -ratkaisun päällä toimivan työkalun konversio-optimointiin. Google Optimize (2018) on saatavana maksuttomana versiona tai maksullisena Optimize 360 -versiona. Suurimpana erona maksuttomaan versioon nähden Optimize 360 -versiossa konversio-optimointia voidaan kohdentaa hyödyntäen webanalytiikan pohjalta luotuja Analytics-yleisöjä. Lisäksi maksullisella versiolla voidaan suorittaa useampia testejä ja monipuolisempia monimuuttujatestejä samanaikaisesti. Tämä ominaisuus voi olla oleellinen, mikäli optimoidaan erittäin tiuhan kävijäliikenteen sivuja. Pienemmille yrityksille ja verkkosivuille maksuton versio saattaa olla hyvinkin riittävä.

Lähes kaikkia elementtejä, jotka vaikuttavat kävijän käyttäytymiseen sivustolla, voidaan A/B-testata. Testattavia elementtejä voivat olla esimerkiksi otsikot, alaotsikot, tekstikappaleet, kehotetekstit tai painikkeet, linkit, kuvat ja sisältöjen sijainnit. Tarve A/B-testaukselle ilmenee usein webanalytiikan avulla, kun löytyy esimerkiksi sivu, jonka kohdalla poistuma on tavallista korkeampi. Vierailijoiden käytöstä voidaan tarkkailla ja analysoida kyselyiden, kuumakartan ja käyttäjäistuntotallenteiden avulla, jolloin saatetaan havaita, mikä estää vierailun konvertoitumisen. Ongelma voi olla esimerkiksi se, ettei painike ole riittävän näkyvä. Kun ongelma on paikannettu, muodostetaan hypoteesi, joka voi olla esimerkiksi, että painikkeen suurentaminen kasvattaa konversiota. Hypoteesi testataan vertaamalla alkuperäistä sivustoa sivuston toiseen versioon, jossa painike on suurempi. Kävijämäärään suhteutettuna seurataan eroja konversioasteessa. Mikäli konversioissa (kuva 6) on selkeä ero, voidaan sen perusteella suoraan päättää, kumpaa versiota jatkossa vierailijoille näytetään. (The Complete Guide to A/B Testing 2017.)



Kuva 6. A/B-testaus (The Complete Guide to A/B Testing 2017).

Useampaa kuin yhtä elementtiä samanaikaisesti testattaessa puhutaan monimuuttujatestauksesta (multivariant testing). Monimuuttujatestaus on logiikaltaan samankaltainen kuin A/B-testaus: monimuuttujatestauksen tavoite on selvittää mikä yhdistelmä elementtejä synnyttää enemmän konversiota. (Filenius 2015: 131.)

Digitaaliset palvelut koostuvat erilaisten elementtien yhdistelmistä. Monimuuttujatestauksessa muutetaan yhdistelmän elementtejä, esimerkiksi kuvaa ja otsikkoa samanaikaisesti. Molemmista elementeistä muodostetaan variaatioita, joita yhdistellään keskenään. Jos kuvavariaatioita on kolme erilaista ja otsikkovariaatioita kaksi, erilaisia elementtiyhdistelmiä muodostuu yhteensä kuusi. Yhdistelmien kokonaismäärä voidaan laskea kertomalla elementti A:n variaatiolukumäärä elementti B:n lukumäärällä. Valittuja yhdistelmiä testataan samanaikaisesti, tavoitteena löytää mahdollisimman toimivia yhdistelmiä konversion parantamiseksi. Mitä enemmän testattavia yhdistelmiä on, sitä suuremmat kävijämäärät testauksen onnistumiseksi vaaditaan. (Multivariate testing 2017.)

Monimuuttujatestaus sopii testausmenetelmäksi silloin, kun useamman kuin yhden elementin voidaan olettaa vaikuttavan konversion syntymiseen. Monimuuttujatestauksessa mitattava konversio voi olla esimerkiksi kirjautuminen, klikki, lomakkeen täyttäminen tai artikkelin jakaminen. Oikein käytettynä monimuuttujatestaus voi olla nopeampaa kuin perinteinen A/B-testaus saman tavoitteen täyttämiseksi. Monimuuttujatestaus vaatii kuitenkin selvästi suuremmat kävijämäärät kuin perinteinen A/B-testaus. (Multivariate testing 2017.)

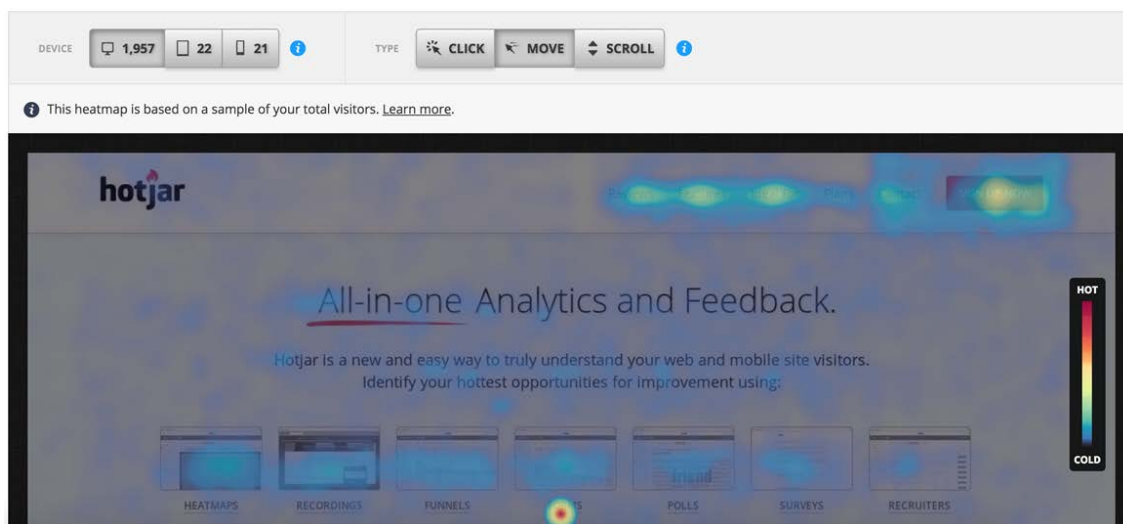
Mittausmenetelmänä A/B-testaus on yksinkertainen, nopea ja edullinen. A/B-testausjärjestelmiä on kehitetty useita, ja monesti verkkokauppa- ja julkaisujärjestelmä tarjoaa valmiita A/B-testausominaisuuksia. A/B-testauksen avulla ei kuitenkaan voida päätellä parasta toteutustapaa, vaan se korostaa jo olemassa olevista vaihtoehdoista toimivimmat. Konversio-optimoinnin testit kertovat digitaalisen palvelun kehittäjälle erityisesti, mitä palvelussa tapahtuu ja näyttää kuinka kävijä käyttäytyy sivustolla. Testit eivät kuitenkaan anna suoraa vastausta siihen, miksi asiakas on toiminut tietyllä tavalla, vaan tähän kysymykseen päätellään mahdollisimman hyvä vastaus ammattitaidon ja aiemman kokemuksen perusteella. Konversio-optimoinnin tueksi asiakkaita voidaan osallistaa palvelun kehitysprosessiin muun muassa asiakashaastatteluiden avulla. (Ruokonen 2016: 87.)

3.4 Kuumakartta-analyysi

Asiakkaan tarkempien liikkeiden seuraamiseksi sivustolla toteutetaan niin kutsuttuja kuumakartta-analyysejä (engl. heat map). Kuumakartta tallentaa käyttäjän klikkaukset, ja

sen avulla voidaan päätellä, mitkä elementit käyttäjän mielestä ovat painikkeita tai linkkejä. Puolestaan ne linkit tai painikkeet, joita käyttäjät eivät ole klikanneet, ovat joko turhia tai jääneet huomaamatta. Käyttäjän hiiren liikkeitä seuraamalla voidaan ymmärtää, kuinka vaikeaa tai helppoa käyttäjän on löytää tai hahmottaa sivun eri elementtejä. Lisäksi kuumakarttoja voidaan hyödyntää verkkopalvelun ruuhkapiikkien ja volyymien visualisoinnissa. (Filenius 2015: 131–132.)

Hotjar (2018) on suosittu kuumakarttojen visualisointiin keskittynyt webanalytiikan työkalu, jonka avulla voidaan myös tallentaa käyttäjäistuntoja, suorittaa palautekyselyitä tai tutkimuskyselyitä, konversioanalytiikkaa tai jopa rekrytoida testaaajia käyttäjä tutkimuksiin. Hotjar markkinoi itseään kaiken kattavana analytiikka- ja palautetyökaluna. Hotjarin kuumakarttatyökalu toimii siten, että käyttäjän lataaman sivuston html-koodi ja ruutukaappaus lähetetään Hotjarin palvelimelle. Hotjar luo elementtikartan kaikista mitattavan sivuston elementeistä ja kerää käyttäjän klikkaukset tai painallukset sekä hiiren liikkeet ja rullaukset. Tietojen pohjalta Hotjar muodostaa kuumakarttaraportin. Kuvan 7 esimerkissä havainnollistetaan käyttäjän hiiren liikkeitä kuvaavaa kuumakarttaa.



Kuva 7. Esimerkki hiiren liikkeitä kuvaavasta kuumakartasta (Hotjar 2018).

Kuumakartta-analyysi on hyvä aloittaa sivuston tärkeimmästä osasta, esimerkiksi etusivusta tai tietystä tuotesivusta. Mittausta suunniteltaessa määritellään sivun tavoite eli se, mitä vierailijan halutaan sivulla tekevän. Kuumakarttaa tulkittaessa tarkastellaan mitkä

alueet korostuvat kuumakartassa. Erityisesti kiinnitetään huomiota siihen, korostuuko sivun tärkein tavoite klikkauksissa. Mittaustulosten perusteella tehdään muutoksia sivuston ulkoasuun, rakenteeseen ja sisältöön. Muutosten tehokkuutta arvioidaan konversion muutoksella. Kuumakartat antavat sellaista visuaalista dataa, jota esimerkiksi Google Analytics ei kykene tarjoamaan. Google Analyticsin avulla voi seurata linkkien ja painikkeiden klikkauksia, mutta se ei anna tietoa siitä, että asiakas esimerkiksi klikkaa staatista elementtiä luullessaan sitä painikkeeksi. Kuumakartta-analyysin avulla voidaan päätellä melko nopeasti, missä ongelma sijaitsee, ja konversio-optimoinnin avulla ongelma voidaan saada korjattua.

3.5 Käyttäjäistunnon taltiointi

Kun halutaan selvittää, mitä verkkopalvelussa on käyttäjäistunnon aikana tapahtunut, esimerkiksi miltä sivulta palvelusta poistutaan, ovat yleisimmät kävijäseurannan työkalut riittävät. Kuitenkin, jos halutaan selvittää navigointihistorian lisäksi, miksi palvelusta on poistuttu, voidaan käyttäjäistunto taltioida vielä kuumakarttojakin tarkemmalla tasolla, peilaamalla istunto pienintäkin yksityiskohtaa myöten. Tallenteen avulla käyttäjäistunto on mahdollista nähdä, kuten käyttäjä on sen nähnyt. Kun asiakaskokemusta voidaan monitoroida reaaliaikaisesti, pystytään asiakkaan kohtaamiin ongelmiin tarttumaan saman tien. Toisinaan käyttäjäistunnon taltioiminen turvaa yrityksen liiketoimintaa, kuten esimerkiksi pankkien kohdalla. Käyttäjäistunnon taltiointiin liittyvät tietoturvakysymykset herättävät kuitenkin pohdintaa. Tietoturva-asiat voidaan pitää kontrollissa, mikäli käyttäjäistunnon tiedot tallennetaan palomuurin sisäpuolella. Organisaation sisällä on tärkeää, että tieto turvataan asiallisesti, siten että siihen pääsevät käsiksi vain oikeutetut henkilöt. (Filenius 2015: 100—101.)

Käyttäjäistunnon taltiointiin tarkoitetuista järjestelmistä IBM Tealeaf on alansa pioneeri. Tealeaf Customer Experience 9.0.2 (2018) mahdollistaa käyttäjäistunnon toistamisen selainpohjaisesti. Toistamalla sessio samassa selaimessa, jota kävijä on käyttänyt, voidaan verkkosivut nähdä juuri siten, kuin asiakas on ne nähnyt. Työkalun käyttäjille voidaan myös antaa valtuus tarkastella aktiivista käyttäjäistuntoa reaaliajassa, mikä puolestaan mahdollistaa nopean asiakastuen tarjoamisen vierailijalle. Käyttäjäistuntoa tois-

tettaessa on kuitenkin hyvä ottaa huomioon, ettei työkalu tunnista selaimen eri välilehdillä tai selainikkunoissa tapahtunutta vierailua samaksi sessioksi. Työkalun avulla voidaan seurata vierailijan sivustolla syöttämää tekstisisältöä, valintoja ja klikkejä. IBM Tealeaf ei ylläpidä tai hallinnoi seurattavan sivuston kävijöiden henkilötietoja, vaan kehottaa kävijäseurannan toteuttajaa perehtymään paikallisiin tietosuojalakeihin ja määrittämään, kuinka niitä noudatetaan. IBM Tealeaf voi salata tai estää lomakkeiden tietoja, mutta tietosuoja pitää huomioida jo digitaalisen palvelun kehityksessä tietosuojan hallinnan helpottamiseksi.

Käyttäjäistuntoa toistamalla nähdään aitoja vuorovaikutuksia digitaalisessa palvelussa ja käyttäjiä voidaan seurata yksilötasolla. Käyttäjäistunnon toistamisen avulla voidaan löytää palvelun pullonkaulat ja puutteet, kuten se, missä kohtaa sivustoa käyttäjä ei pääse eteenpäin tai poistuu. Kun huomataan sivustolla toistuvia vikoja, voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä ja parantaa käyttäjäkokemusta. Lisäksi voidaan tarkastella, reagoivatko käyttäjät sivulla tehtyihin muutoksiin. Kuitenkin käyttäjäistunnon toistamisen antama kuva on melko yksipuolinen. Käyttäjäistunnon analysoinnissa ei oteta huomioon asiakkaan näkökulmaa, vaan se perustuu aina analysoivan henkilön omaan tulkintaan. Lisäksi suurien kävijämäärien analysointi on aikaa vievää ja siten vaikeaa. Käyttäjäistunnon taltiointityökalua harkittaessa on otettava myös huomioon asiakkaiden yksityisyydensuoja.

3.6 Asiakaspalautte ja -kyselyt

Asiakaspalautteen ja -kyselyiden avulla voidaan päästä lähemmäs digitaalisen palvelun ongelmien syitä. Asiakkaat voivat antaa arvokasta tietoa esimerkiksi siitä, miksi palvelusta on poistuttu, miksi vierailu verkkosivulla ei konvertoitunut tai miksi asiakas ei ollut tyytyväinen palveluun. Asiakaspalautetta voidaan pyytää asiakkaalta tai saada pyytämättä reklamaation muodossa. Palautekysymyksen sisältävät ponnahdusikkunat ovat yleisiä verkkosivuilla. Kyselyyn vastaamisen nopeuttamiseksi vastauksille voidaan asettaa valmis asteikko, jolloin kyseessä on strukturoitu kysely. Kyselyt ja ponnahdusikkunat koetaan kuitenkin usein häiritseviksi, ja silloin asiakas saattaa sulkea ne nopeasti ja vastaamatta. Asiakkaita voidaan houkuttaa vastaamaan kyselyihin palkintojen toivossa, mutta silloin otetaan riski, että tulokset vääristyvät. Vastaja ei ehkä ollut kiinnostunut

itse kysymyksestä, vaan on vastannut satunnaisesti palkinnon toivossa. (Filenius 2015: 133.)

Strukturoidun kyselyn analysointi on nopeaa ja helppoa. Kyselyjärjestelmät laskevat monesti tulokset valmiiksi ja esittävät ne helposti ymmärrettävässä muodossa kaaviona. Avoimien kysymysten tulkitseminen puolestaan vie paljon aikaa, ja analysoinnin automatisointi on vaikeaa. Avointen kysymysten analysoinnissa on syytä hyödyntää asiantuntijoiden apua, ja siten myös resursseja ja rahaa kuluu huomattavasti strukturoitujen kyselyitä enemmän. Avoimista kyselyistä saatava informaatio on usein arvokkaampaa, koska vastaajille on annettu mahdollisuus kertoa omin sanoin kokemuksistaan. Lisäksi avoimissa vastauksissa painottuvat ne asiat, jotka vastaajalle ovat tärkeitä. Strukturoiduissa kyselyissä saatetaankin kysyä käyttäjän kannalta epäoleellisia tai vähemmän tärkeitä asioita, ja sen vuoksi strukturoidun kyselyn lisäksi olisi hyvä esittää yksi tai useampia avoimia kysymyksiä. Siten asiakkaalle annetaan mahdollisuus ilmaista kokemuksiaan omin sanoin. (Filenius 2015: 134–135; Gerdt 2016: 90.)

Avoimien kyselyiden tulosten käsittelyn nopeuttamiseksi on kehitetty sovelluksia, jotka lajittelevat vastauksissa esiintyviä aiheita kategorioihin tai usein toistuvia yksittäisiä sanoja niin kutsuttuihin sanapilviin. Tekstin analysointityökaluja voidaan hyödyntää erityisesti suurien vapaamuotoisten palautteiden käsittelyssä. Suomalaisen ohjelmistoyrityksen, Etuman, kehittämä Customer Experience Analytics (2018) on asiakaskokemukseen keskittyvä tekstinanalysointisovellus, jota voidaan hyödyntää asiakaspalautteen käsittelyssä ja asiakasuskollisuuden hallinnassa. Etuman Customer Experience Analytics perustuu luonnollisen kielen käsittelyyn ja tekoälyyn, ja sen avulla voidaan lajitella brändejä, sanoja tai lauseita aihealueittain. Muita tunnettuja tekstinanalysointityökaluja ovat esimerkiksi IBM Watson Natural Language Understanding (2018) ja Google Cloud Natural Language (2018).

Kokonaiskuvaa digitaalisen palvelun nykytilasta ei välttämättä kannata muodostaa luottaen pelkkään asiakaskyselyyn, koska asiakkaat saattavat kyselytilanteessa antaa rationaalisemman kuvan toiminnastaan kuin se todellisuudessa oli. Lisäksi kysymysten asetelu saattaa olla johdatteleva ja siten sillä voi olla suuri vaikutus vastauksiin. Kyselytulosten luotettavuuden vuoksi palautteen keräämisen on oltava mahdollisimman reaaliaikaista. Kyselytutkimuksien lisäksi olisi hyvä seurata ja analysoida asiakkaan toimintaa

digitaalisessa palvelussa, jolloin voidaan muodostaa luotettavampi kokonaiskuva. Asiakaskokemuksen mittaamisen yhteydessä on muistettava, että asiakas on aina oman kokemuksensa asiantuntija.

4 Asiakaskeskeinen toimintatapa

Asiakaskeskeisessä toimintatavassa asiakas nostetaan aidosti yrityksen toiminnan keskiöön, jolloin asiakkaan näkökulma vaikuttaa yrityksen jokapäiväiseen päätöksentekoon. Analysoitua tietoa hyödynnetään aktiivisesti yrityksen johtamisessa. Silloin yrityksen strategiaa rakennetaan ulkoa sisäänpäin: yritys tunnistaa asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja reagoi niihin. Asiakaskokemuksen hallinta (engl. Customer Experience Management, myöhemmin CEM) on prosessikeskeinen tapa hallita asiakkaiden kokonaisvaltaista kokemusta yrityksestä ja sen tarjoamista tuotteista tai palveluista. CEM tutkii yrityksen toimintaa asiakkaan näkökulmasta ja tarjoaa ratkaisuja kehittää asiakaskohtaamisia siten, kun asiakas toivoisi niiden olevan. CEM:ssä olennaista on olla kiinnostunut asiakkaan mielipiteistä ja tunteista. (Schmitt 2010: 17–18.)

Harvard Business Review -kolumnistin Peter Merholzin mukaan (Merholz 2009) asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa kyse on olemassa olevien resurssien kuten teknologian, ihmisten tai tarjousten suunnittelusta, ohjauksesta ja toteuttamisesta siten, että ne saadaan vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja haluihin. Digitalisaation myötä valikoiman laajuus on asiakkaalle itsestään selvää ja kilpaileva tarjonta on helposti saatavilla. Valikoima ja tarjonta eivät siis enää itsessään riitä tuomaan yritykselle tarvittavaa kilpailuetua.

4.1 Asiakaskokemus kilpailustrategiana

Asiakaskokemukseen keskittyminen voidaan nähdä yhtenä kilpailustrategiana. Hyvä asiakaskokemus voidaan jakaa osatekijöihin, jotka muodostavat potentiaalisia kilpailukeinoja, kuten nopea ostaminen tai sivuston helppokäyttöisyys. Näille kilpailukeinoille voidaan myös määritellä selkeät mittarit: ostotapahtuman suorittamiseen käytetty aika voi kertoa nopeasta ostamisesta ja tehtävän suorittamiseen käytettyjen klikkien määrä voi kertoa sivuston käytettävyydestä. Asiakkaille tarjotaan siis perinteisten tuotteiden tai

palvelujen sijaan kokonaisvaltaisia kokemuksia eri kohtaamispisteissä tuotteiden tai palvelujen ympärillä. Asiakkaalle tarjottava kokemus on parhaassa tapauksessa niin uniikki, ettei kilpailijoilla ole tarjota mitään vastaavaa ja siten myöskään hintakilpailua ei ole.

Digitaalisissa palveluissa on luonnollista keskittyä kilpailustrategiana asiakaskokemukseen tuotteen tai hinnan sijaan. Verkkokauppa voi olla halpa tai myytävät tuotteet voivat olla houkuttelevia, mutta hintakilpailu on kovaa ja kuluttajilla on globaalit valikoimat helposti saatavilla. Maailman suurin verkkokauppa, Amazon, on tunnettu liiketoimintamallistaan, jolla pyritään tekemään asiakkaan asioimisesta mahdollisimman helppoa ja kätevää. Amazonin toiminnan keskiössä on perustamisesta saakka ollut asiakas. Amazonin vuosikertomuksessa (2016) Jeffrey Bezos, Amazon.com Inc.:n perustaja ja toimitusjohtaja, kertoo niin sanotusta asiakaspakkomielleisyydestä. Hän kuvailee, että asiakkaat ovat luonnostaan tyytymättömiä ja haluavat aina jotain parempaa, ja vaikka he eivät vielä tiedä mitä se on, halu ilahduttaa asiakasta saa keksimään sen heidän puolestaan. Hänen mukaansa asiakaspakkomielleinen toimintatapa vaatii kärsivällistä kokeilemistä, epäonnistumisen hyväksymistä ja uusia yrityksiä niin kauan, että asiakas ilahtuu. Kun asiakas saadaan ilahtumaan, jatketaan asiakasta ilahduttaneiden asioiden tekemistä. Hänen mukaansa asiakaspakkomielleinen kulttuuri luo parhaat edellytykset onnistumiselle.

Suomalainen ohjelmisto- ja palveluyhtiö Tieto Oyj on julkaissut pohjoismaisten yritysten asiakaskokemuksen hallintaa käsittelevän tutkimuksen (Customer Experience Management Study 2017), jossa todetaan asiakaskokemuksen johtamisen näkyvän jo yritysten strategioissa, mutta strategian viemisessä käytäntöön on vielä kehittämisen varaa. Strateginen asiakaskokemukseen panostaminen on tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä kasvanut viimeisen neljän vuoden aikana. Yli puolet yrityksistä (52 %) kertoo, että sillä on digitaalisen asiakaskokemuksen strategia, visio tai kehityssuunnitelma. Kuitenkin asiakaskokemuksen prosessit ovat vielä melko yksinkertaisia: vain 10 % yritysten asiakaskokemuksen mittauksesta pohjautuu asiakaspolkujen eri kohtaamispisteisiin ja vain 20 % vastaajista mittaa asiakaskokemusta reaaliajassa. Jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää tehokkaasti, kannattaa yritysten hyödyntää tehokkaammin reaaliaikaista asiakasdataa eri kohtaamispisteissä. Tietojen tehokas kerääminen ja hyödyntäminen läpi organisaation mahdollistaa ketterän oppimisen ja henkilökohtaisen asiakaskokemuksen tarjoamisen asiakkaille. Merkityksellinen tieto tulee nähdä arvokkaana valuutana liiketoiminnassa, sillä se mahdollistaa mitattavissa olevat tulokset.

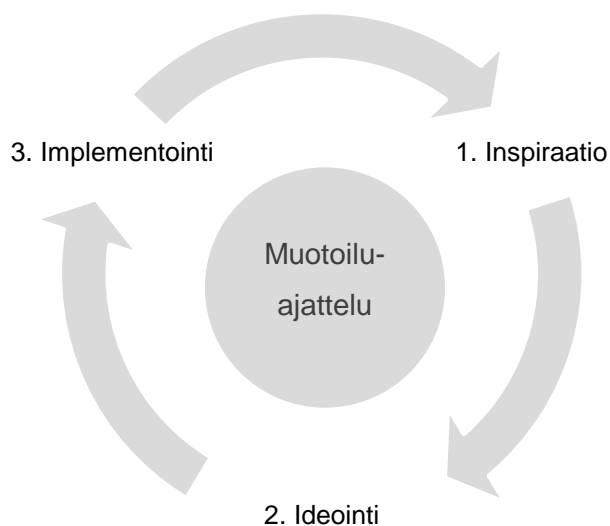
4.2 Asiakaslähtöinen suunnittelu

Kun tavanomainen analytiikka tai muut deduktiiviset eli validit päättelytavat eivät ratkaise ongelmia, voidaan hyödyntää niin sanottuja pehmeämpiä menetelmiä, kuten palvelumuotoilua. Palvelumuotoilussa innovoidaan, suunnitellaan, evaluoidaan ja kehitetään asiakas edellä, ja löydetään lopulta käyttötarkoitukseen sopivimmat ratkaisut. Palvelumuotoilu on käyttäjälähtöistä suunnittelua, joka perustuu luovaan kokeilemiseen iteroiden. Muotoiluajattelulle optimismi on tyypillistä: muotoiluajattelijat olettavat, että aiempaa parempi, täydellinen ratkaisu on olemassa, mutta sitä ei ole vielä keksitty. Muotoiluajattelu saavutetaan empatian ja yhteistyön kautta. Muotoiluajattelu auttaa innovoimaan, kehittämään ja testaamaan palvelua nopeasti, uudelleen ja uudelleen, kunnes se kohtaa markkinoiden tarpeet. Käytännössä muotoiluajattelu yhdistää analyyttisen ja luovan ajattelun. (Brown 2009; Reason 2016: 16—20.)

Palvelumuotoilun yksi keskeinen lähtökohta on empatia asiakkaita ja heidän kokemuksiaan kohtaan. Asiakkuuden elinkaari on niin asiakaskokemuksen kuin myös palvelumuotoilun selkäranka. Sen avulla voidaan analysoida ongelmia ja mahdollisuuksia ja yhdistää tapahtumia toisiinsa monikanavaisessa maailmassa. Kun nähdään palvelu asiakkaiden silmin, voidaan tehdä parempia päätöksiä. Asiakkailta on usein selvät tarpeet ja hyviä ideoita, kuinka tarpeet täytetään. Ideoiden ja toiveiden kohtaamista edesautetaan luomalla kanavia asiakkaiden ja kehitystiimien välille. Tapaustutkimuksessa (Cahyadi ym. 2015) selvitettiin parhaita käytäntöjä tiedon visualisointityökalun käyttöliittymän suunnittelussa soveltaen palvelumuotoilun menetelmiä. Tutkimuksessa korostui hyvän kommunikoinnin tärkeys asiakaskeskeisessä suunnittelussa. Suunnittelutiimin täytyy tehdä yhteistyötä käyttäjien kanssa ja ymmärtää heidän tarpeitaan. Yhteistyön ja empatian kautta tiimi voi kehittää omia suunnittelutaitojaan tehokkaasti. Tavoitteena on saada ideat kohtaamaan tarpeet ja toiveet. Asiakkaiden osallistaminen kehitysprosessiin on edullinen ja nopea tapa innovoida, ja siten voidaan suunnitella palveluita, joista on aidosti hyötyä asiakkaille. (Brown 2009; Reason 2016: 16–20, 113.)

Innovaatioon ja suunnitteluun keskittyneen IDEOn toimitusjohtajan Tim Brownin (2008) mukaan jokaiseen suunnitteluprosessiin kuuluu kolme vaihetta: inspiraatio, ideointi ja implementointi (kuva 8). Inspiraatiovaiheessa muodostetaan kysymys, jonka avulla pyritään täyttämään asiakkaiden tarpeet. Tällaiset kysymykset voidaan tiivistää yhdeksi:

”Mikä on se ratkaisu, jota asiakkaani tarvitsevat?” Ideointivaiheessa innovoidaan, kehitetään ja testataan etsien ratkaisuja inspiraatiovaiheen kysymykselle. Parhaat ideat testataan yksinkertaisten prototyyppien avulla. Palvelumuotoilussa ideat testataan nopeasti. Suunnittelu perustuu olennaisesti kokeiluun.



Kuva 8. Suunnitteluprosessin vaiheet (Brown 2008).

On myös muita muotoiluajattelun lähestymistapoja, kuten Stanfordin yliopiston kehittämä Bootcamp Bootleg -ohjeistus (Both 2017). Se käsittää viisi eri vaihetta: empatia, määrittely, ideointi, prototyyppit ja testaus. Ohjeistuksessa korostetaan visuaalisen esitystavan, ihmisarvojen, selkeyden, kokeilun, läsnä olemisen, tekemisen ja yhteistyön merkitystä. Bootcamp Bootleg tarjoaa useita käytännön menetelmiä, kuinka asiakaslähtöistä suunnittelua voidaan toteuttaa.

Palvelumuotoilussa tai muotoiluajattelussa lähtökohtana on aina asiakas. Yrityksen palveluita tarkastellaan ja pyritään muotoilemaan asiakasta kaikkein parhaiten palveleviksi ja siten kehitetään asiakaskokemusta ja lopulta tuodaan arvoa yritykselle ja brändille. Palvelumuotoiluun nivoutuvat vahvasti asiakaspolut, asiakastytyväisyyskyselyt, käyttäjätestaus ja asiakkaiden kanssa yhdessä suunnittelu, ja ne mahdollistavat innovaation, yhteistyön ja luovuuden.

5 Mittausmenetelmien käyttökohteet ja täydentävät menetelmät

Mittausmenetelmä valitaan asiakaspolkujen ja liiketoiminnan tavoitteiden pohjalta määriteltyjen mittarien perusteella. NPS on melko vakiintunut asiakasuskollisuuden jatkuvaan seurantaan käytetty menetelmä, jossa mittarina käytetään asiakkaan suositteluhalukkuutta. NPS:n avulla ennustetaan yrityksen kasvua ja tehdään vertailuanalyysiä yritysten välillä. NPS-arvon kehittymisen tulkitaan korreloivan myynnin ja asiakasuskollisuuden kasvuun. Asiakasuskollisuutta kehitetään suositteluhalukkuuden jatkuvalla mittauksella, tulkitsemalla saatujen tulosten syitä ja korjaamalla oletettuja ongelmakohtia. Mittauksia täydennetään avoimien asiakaskyselyiden tai sivustoanalytiikan keinoin. Lukuisat kyselytyökalut sisältävät valmiin NPS-mittarin, joka voidaan linkittää tai upottaa halutulle alustalle. NPS on edullinen, nopea ja helppo toteuttaa ja se sopii monen kokoisille yrityksille. NPS-arvon tulkitsemista voi helpottaa tutustumalla muiden liiketoiminnan alan yritysten vertailuarvoihin.

Asiakaskokemuksen jatkuvaan seuraamiseen soveltuva CES perustuu asiointiin vaivattomuuden ja sujuvuuden mittaamiseen. CES:n avulla pyritään parantamaan asiakaskokemusta ja hillitsemään asiakasvaihtuvuutta. CES-arvon parantamiseksi poistetaan mahdolliset esteet ja nopeutetaan asiointitapahtumaa. Täydentävänä menetelmänä voidaan hyödyntää avoimia asiakaskyselyitä ja sivustoanalytiikkaa. CES soveltuu erityisesti palveluympäristön asiakaskokemuksen mittaamiseen. CES-mittaus on mahdollista toteuttaa edullisesti ja nopeasti käyttäen lähes mitä tahansa kyselytyökalua.

Kävijämääriä seuraamalla saadaan yleiskäsitys palvelun kokonaistunnettavuudesta ja tavoitettavuudesta ja voidaan tunnistaa kävijäpiikkejä. Suuret kävijämäärät kertovat verkkopalvelun suosiosta. Palvelun tunnettavuutta voidaan lisätä ja mahdollisiin ongelmiin voidaan puuttua, kun päästään käsiksi kävijäliikenteen lähteisiin. Siksi kävijäseurannan täydentävänä menetelmänä kannattaa hyödyntää muuta sivustoanalytiikan tarjoamaa dataa, kuten kävijälähteitä. Kävijämäärät ovat myös tärkeää tietoa silloin, kun mietitään kannattaako sivulla mainostaa ja paljonko mainospaikasta maksetaan. Ehkä tunnetuin kävijämäärien seuraamiseen hyödynnetty työkalu on Google Analytics, jonka avulla voidaan kerätä runsaasti myös muuta kävijätietoa.

Kävijäliikenteen lähteitä seuraamalla saadaan tietoa siitä, mistä asiakkaat saapuvat palveluun. Tunnistamalla saapuuko liikenne hakukoneen, sosiaalisen median tai mainoskampanjan kautta, palvelun tavoitettavuutta osataan parantaa oikeilla lähteillä. Siten voidaan varmistaa, että näyttäytyään oikeissa medioissa, eikä panostusta niihin tarvitse jättää arvailujen varaan. Tavoitettavuutta voidaan parantaa esimerkiksi konversio-optimoinnin tai hakukoneoptimoinnin keinoin. Esimerkiksi Google Analyticsin avulla voidaan seurata valmiiksi visualisoitua dataa kävijäliikenteen lähteistä. Kävijäliikenteen lähteitä seurataan, kun halutaan parantaa tavoitettavuutta ja kartoittaa mistä asiakkaat ohjautuvat sivustolle.

Navigointikäyttäytymistä seuraamalla voidaan kartoittaa käyttäjäpolkuja ja selvittää kuinka käyttäjä luovii verkkopalvelussa. Optimoimalla sisältöjä ja niiden saavutettavuutta, voidaan käyttäjiä sitouttaa verkkopalvelun käyttöön. Navigointikäyttäytymisen seuraamisen lisäksi voidaan mahdollisia ongelmakohtia, kuten staattisten elementtien klikkauksia, selvittää esimerkiksi kuumakartta-analyysin avulla. Työkaluna voidaan hyödyntää esimerkiksi Google Analyticsia. Navigointikäyttäytymistä kannattaa seurata, kun halutaan tietää, mitä on tapahtunut vierailun aikana eri vaiheissa. Lisäksi nähdään, milloin asiakas on lähtenyt sivustolta.

Konversiot kertovat sivustolle asetetusta liiketoiminnallisesta tavoitteesta, esimerkiksi yhteydenotosta tai ostotapahtumasta. Konversiot toimivat mittareina, kun halutaan selvittää palvelun kannattavuutta. Konversio-optimoinnilla parannetaan palvelun tai sivuston toimivuutta vertailemalla vaihtoehtoja toiminto kerrallaan. Kahden vaihtoehdon vertailemista kutsutaan A/B-testaukseksi. A/B-testaus on yksinkertainen, nopea ja edullinen tapa parantaa konversiota ja sitä voidaan hyödyntää kaikilla sivustoilla, joilla pyritään selvään konversioon. Monimuuttujatestaus on useamman kuin kahden elementin samanaikaista vertailua. Monimuuttujatestausta voidaan hyödyntää erityisesti suuren kävijäliikenteen sivustoilla, joilla pyritään selvään konversioon. Oikein käytettynä ja riittävillä kävijämäärillä se on nopeampi ja tehokkaampi tapa optimoida sisältöjä kuin A/B-testaus. A/B-testausominaisuus löytyy sisäänrakennettuna monesta julkaisujärjestelmästä ja muita A/B- ja monimuuttujatestausta toteuttavia työkaluja ovat esimerkiksi VWO (Visual Website Optimizer), Optimizely ja Google Optimize (monimuuttujatestaus vain Google Optimize 360:ssa). Sivuston toimivuuden parantamiseksi voidaan konversio-optimoinnin

lisäksi hyödyntää kuumakartta-analyysiä, käyttäjäistunnon toistamista, haastatteluja tai asiakaskyselyitä.

Kuumakartta-analyysin avulla voidaan löytää palvelun ongelmakohdat. Sitä hyödynnetään palvelun käytettävyyden parantamiseen ja tehokkuutta mitataan usein konversioiden avulla. Kuumakartta-analyysin tulokset ovat sitä luotettavampia, mitä suuremmat kävijämäärät sivulla on. Kuten kuumakarttojen avulla, käyttäjäistunnon taltioinnin avulla voidaan myös selvittää ja pyrkiä parantamaan palvelun käytettävyyttä. Toistamalla käyttäjäistuntoa voidaan havaita esimerkiksi, miksi palvelusta on poistuttu. Kun huomataan sivustolla toistuvia vikoja, voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä ja parantaa käyttäjäkokemusta esimerkiksi konversio-optimoinnin avulla. Käyttäjäistunnon taltiointia voidaan hyödyntää myös silloin, kun halutaan seurata käyttäjiä yksilötasolla tai tarjota reaaliaikaista asiakastukea. Käyttäjäistunnon taltiointi mahdollistaa asiakkaiden liikkeiden seuraamisen kuumakartta-analyysiä tarkemmalla tasolla, mutta tallenteiden tarkastelu on kuumakarttojen tarkastelua hitaampaa, vieden paljon aikaa ja resursseja.

Asiakaskyselyjen ja -haastattelujen pohjalta voidaan selvittää palvelussa ilmenneiden ongelmien syitä asiakkaan oman kokemuksen kautta. Strukturoitu asiakaskysely voi vastata esimerkiksi siihen, miksi vierailu ei konvertoitunut tai miksi palvelusta on poistuttu. Korjaamalla ongelmien perimmäiset syyt voidaan pyrkiä parantamaan palvelun käytettävyyttä ja kannattavuutta. Strukturoituja asiakaskyselyitä voidaan täydentää avoimilla asiakaskyselyillä, jolloin tarjotaan asiakkaille mahdollisuus kertoa omin sanoin mikä on ollut palvelun käytössä ongelmallista, tai minkä asioiden kehittämiseen olisi hyvä keskittyä. Asiakaskyselyt yksinään eivät kuitenkaan välttämättä kerro riittävästi digitaalisen palvelun nykytilasta, vaan kartoitusta kannattaa täydentää sivustoanalytiikan tai kuumakartta-analyysin keinoin. Siten voidaan tulkita asiakaskyselyistä kerättyä tietoa ja analytiikkajärjestelmien keräämää tietoa ristiin saaden mahdollisimman luotettava kokonaiskuva.

6 Yhteenveto

Asiakaskokemuksen mittaamiseen soveltuvia työkaluja ja menetelmiä on tarjolla paljon. Käytettävien työkalujen, tutkittavien palveluiden ja prosessien tai tiedon hyödyntämisen

keinojen valitseminen on oleellisessa osassa, kun yritys haluaa kehittää tarjoamaansa digitaalista asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen mittaamisen suunnittelu on tärkeä työvaihe, ja mittausmallin suunnittelun tulisi lähteä aina asiakkaan näkökulmasta: ei ole mielekäästä mitata ja kehittää asioita, joilla ei asiakkaalle ole merkitystä. Tavoitteena on havaita asiakkaan mielestä digitaalisen palvelun heikoimmat kohdat ja ymmärtää, mistä ongelma johtuu ja kuinka se vaikuttaa yrityksen myyntiin ja kannattavuuteen. Asiakaskokemus voidaan kääntää positiiviseksi, kun ongelma tunnistetaan ja yritys kykenee ratkaisemaan sen.

Asiakaskokemuksen kehityksessä jatkuva mittaaminen ja nopeat ratkaisut ovat valttia. Tarkoitus ei ole pyrkiä täydellisyyteen, vaan löytää uudenlaisia toimintatapoja, kehittää palveluita ja luoda uutta ketterästi. Se, mikä toimi eilen, ei välttämättä toimi tänään, ja siksi yrityksen on pystyttävä ymmärtämään ja täyttämään asiakkaiden tarpeet nopeasti. Ketterän toimintatavan saavuttaminen saattaa vaatia yrityskulttuurin muutosta. Asiakaspolkua on tärkeää muistaa tarkastella kokonaisuutena, kaikissa kohtaamispaikoissa. Siilot yrityksen sisällä voivat vaikuttaa suoraan asiakaskokemuksen pirstaloitumisena.

Eri menetelmien monipuolisella hyödyntämisellä, johdonmukaisuudella ja pitkäjänteisyydellä voidaan asiakaskokemuksesta tehdä mahdollisimman hyvä. Kun tuloksia tulkitaan, on hyvä katsoa lukuja hieman kriittisesti ja tarttua ongelmakohtiin. Täytyy pystyä näkemään syy-seuraussuhteet eri mittarien välillä, niin liiketoimintaan liittyvien kuin asiakaskokemukseenkin liittyvien. Kun tietoa kerätään eri lähteistä, voidaan paremmin ymmärtää, miten asiakas on käyttäytynyt ja lopulta miksi. Luotettavimmat tulokset saadaan, kun tuloksia tulkitaan ristiin. Jokaisella mittarilla on kuitenkin selkeät omat käyttötarkoituksensa. Esimerkiksi klikkauksia ja poistumaa seurataan, jotta voidaan selvittää, mitä digitaalisessa palvelussa tapahtui, kun taas tarkemmalla monitoroinnilla selvitetään, miksi niin tapahtui.

Asiakaskokemuksesta ja sen kehittämisestä on tarjolla paljon tutkimuksia eri liiketoiminnan aloilta. Aihe on tätä insinööriä tehdessä vahvasti pinnalla medioissa ja yritysten puheenvuoroissa, ja uutta tutkimustietoa on jatkuvasti saatavilla yhä enemmän. Tämän insinööriä tarkoituksena oli kartoittaa käytetyimpiä digitaalisen asiakaskokemuksen mittaukseen käytettyjä menetelmiä. Asiakaskokemusta lokeroidaan yhä harvemmin di-

gitaaliseen ja ei-digitaaliseen. Sen sijaan asiakaskokemuksen yhteydessä puhutaan kokonaisvaltaisuudesta. Aiempaa holistisempi näkemys asiakaskokemuksen johtamisesta edesauttaa asiakaspolkujen ymmärtämisessä, ja se auttaa yritystä yhtenäistämään asiakaskokemuksen eri kanavissa. Asiakaskokemuksen johtaminen ja asiakaskeskeisen strategian käytäntöön vieminen ovat aiheita, joita olisi hyvä tutkia enemmän esimerkiksi empiirisissä tapaustutkimuksissa valituissa yrityksissä.

Lähteet

Adding analytics.js to Your Site. 2017. Verkkodokumentti. Google Developers. <<https://developers.google.com/analytics/devguides/collection/analyticsjs/>> Luettu 19.11.2017.

Adobe Analytics. 2017. Verkkodokumentti. Adobe. <<https://www.adobe.com/fi/data-analytics-cloud/analytics.html>> Luettu 4.12.2017.

Ahvenainen, Perttu; Gylling, Janne & Leino, Sani. 2017. Viiden tähden asiakaskokeemus. Helsinki, Helsingin seudun kauppakamari.

Airas, Matti. 2017. CX Professional's guide to Text Analysis. Verkkodokumentti. Etuma. <<http://www.etuma.com/cx-professionals-guide-to-text-analysis>> Luettu 30.3.2018.

Annual Report. 2016. Verkkodokumentti. Amazon. <http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NASDAQ_AMZN_2016.pdf> Luettu 14.3.2018.

Brown, Tim. 2009. Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York, NY: HarperCollins.

Cahyadi, Amelia & Prananto, Adi. 2015. Reflecting design thinking: a case study of the process of designing dashboards. Journal of Systems and Information Technology. 17 (3), s. 286–306.

The Complete Guide to A/B Testing. 2017. Verkkodokumentti. Visual Website Optimizer. <<https://vwo.com/ab-testing/>> Luettu 20.8.2017.

comScore. 2016. Verkkodokumentti. <<https://www.comscore.com>> Luettu 4.12.2017.

Customer Experience Analytics. 2018. Verkkodokumentti. Etuma. <<http://www.etuma.com/customer-experience>> Luettu 30.3.2018.

Customer Experience (CX) Metrics and Key Performance Indicators. 2012. Oracle. <<http://www.oracle.com/us/products/applications/cx-metrics-kpi-dictionary-1957374.pdf>> Luettu 22.2.2018.

The digital customer experience. 2014. Verkkodokumentti. IBM. <<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=UVW12386USEN>> Luettu 17.3.2017.

Both, Thomas. 2017. Bootcamp bootleg. Verkkodokumentti. Institute of Design at Stanford. <<https://dschool.stanford.edu/s/METHODCARDS-v3-slim.pdf>> Luettu 14.3.2018

Dixon, Matthew; Freeman, Karen & Toman, Nicholas. 2010. Stop Trying to Delight Your Customers. Verkkodokumentti. <<https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>>. Luettu 18.4.2017.

Filenius, Marko. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Gartner Says Digital Disruptors Are Impacting All Industries; Digital KPIs Are Crucial to Measuring Success. 2017. Lehdistöiedote. Gartner. <<https://www.gartner.com/newsroom/id/3810771>> Luettu 12.12.2017.

Gerdt, Belinda & Korkiakoski Kari. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Google Analytics. 2016. Verkkodokumentti. Google. <<http://www.google.fi/intl/fi/analytics/features/content.html>> Luettu 10.12.2016.

Google Optimize. 2018. Verkkodokumentti. Google. <<https://www.google.com/analytics/optimize>> Luettu 14.3.2018.

History of Net Promoter. 1996—2018. Verkkodokumentti. Bain & Company. <<http://www.netpromotersystem.com/about/why-net-promoter.aspx>>. Luettu 2.1.2018.

IBM Digital Analytics. 2017. Verkkodokumentti. IBM. <<https://www.ibm.com/us-en/marketplace/analytics-for-your-digital-properties>> Luettu 4.12.2017.

IBM Tealeaf Customer Experience V9.0.2 documentation. 2015. Verkkodokumentti. IBM. <https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/en/SS2MBL_9.0.2/CX/kc_product_version_welcome_tealeaf.html> Luettu 30.3.2018.

Keiningham, Timothy L; Aksoy, Lerzan; Cooil, Bruce; Andreassen, Tor Wallin & Williams Luke. 2008. A holistic examination of Net Promoter. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management. 15 (2), 79–90.

Löytänä, Janne & Korkiakoski Jari. 2014. Asiakkaan aikakausi rohkeus + rakkaus = raha. Talentum.

Merholz, Peter. 2009. Becoming a Customer Experience-Driven Business. Verkkodokumentti. <<https://hbr.org/2009/02/becoming-a-customer-experience>> Luettu 10.3.2018.

Multivariate Testing. 2017. Verkkodokumentti. Optimizely <<https://www.optimizely.com/optimization-glossary/multivariate-testing/>> Luettu 10.10.2017.

Natural Language Understanding. 2018. Verkkodokumentti. IBM.
<<https://www.ibm.com/watson/services/natural-language-understanding>> Luettu 30.3.2018.

NPS Predicts Growth. 2016. Verkkodokumentti. Net Promoter Network.
<<https://www.netpromoter.com/about-net-promoter/>>. Luettu 7.1.2017.

The power behind a single number: growing your business with net promoter. 2004. Satmetrix Systems. Verkkodokumentti. <<https://www.slideshare.net/SatmetrixOfficial/net-promoter-the-power-behind-a-single-number>> Luettu 27.3.2018.

Pyyhtiä, Tomi; Roponen, Seppo; Seppä, Mikko; Relander, Teemu; Vastamäki, Raino; Korpi, Janne; Filenius, Marko; Sulin, Kati & Engberg, Jani. 2013. Digin Mitalla. Verkko-markkinoinnin ja -myynnin mittaamisen käsikirja. Helsinki: Mainostajien liitto.

Raassens, Néomie & Haans, Hans. 2017. NPS and Online WOM: Investigating the Relationship Between Customers' Promoter Scores and eWOM Behavior. *Journal of Service Research*. Vol. 20(3), s. 322–334.

Reason, Ben; Løvlie, Lavrans & Flu, Melvin Brand. 2016. *Service design for business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.

Reichheld, Frederick F. 2003. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. Vol. 81(12), s. 46–54.

Reichheld, Frederick F. 2006. The Microeconomics of Customer Relationships. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 47(2), s. 73–78.

Ruokonen Mika. 2016. *Biteistä bisnestä!: digitaalisen liiketoiminnan käsikirja*. Jyväskylä: Docendo.

Schmidt-Subramanian, Maxie. 2016. Seven Steps To Successful Customer Experience Measurement Programs. Verkkodokumentti. <<https://go.forrester.com/wp-content/uploads/Forrester-Seven-Steps-To-Successful-Customer-Experience.pdf>>. Luettu 15.11.2017.

Schmitt, Bernd H. 2003. *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Spiess, Jeffrey; T'Joel, Yves s; Dragnea, Raluca; Spencer, Peter & Philippart, Laurent. 2014. Using Big Data to Improve Customer Experience and Business Performance. *Bell Labs Technical Journal*.

VWO Knowledge Base. 2018. Verkkodokumentti. VWO.
<<https://vwo.com/knowledge/>>. Luettu 23.1.2018.

What is net promoter. 2016. Verkkodokumentti. Net Promoter Network.
<<https://www.netpromoter.com/know/>>. Luettu 7.1.2017.

Zaki, Mohamed; Kandeil, Dalia; Neely, Andy & McColl-Kennedy, Janet. 2016. The Fallacy of the Net Promoter Score: Customer Loyalty Predictive Model. Verkkodokumentti. Cambridge Service Alliance. <https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2016OctoberPaper_FallacyoftheNetPromoterScore.pdf> Luettu 27.3.2018.