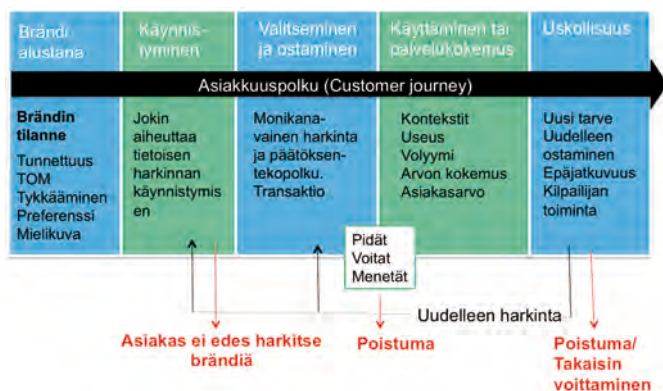


Asiakkaan polun ymmärtäminen ja johtaminen (Customer Journey Management)

Asiakaskeskeisyys, asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus ovat tuttuja termejä kaikille liiketoimintaa ja markkinointia kehittäville ammattilaisille. Asiakastytyväisyyttä mitataan lähes kaikissa yrityksissä ja asiakaslähtöisyys on tuotekehityksenkin ytimessä. Kun kaikkea tätä jo kerran tehdään, miten ihmeessä maailma ei ole valmiimpi? Onhan yrityksissä osaava markkinointijohto, myynnin johto, tuote- ja palvelukehitys, controllerit, tutkimus- ja kehitystoiminta. Aivan oikein, kaikkeen on olemassa oma spesialistinsa. Online-analytiikasta Business Intelligence -analytiikkoon, CRM-analytiikkoon ja bränditutkimuksen tai asiakastytyväisyystutkimuksen specialistiin. Kaikki spesialistit tekevät arvokasta ja syvää työtä ja tuottavat tietoa johdolle. Tietoa tosin syntyy niin paljon, ettei kukaan enää pysty hallitsemaan sitä ja varsinaiset päättäjät hukkuvat yrityksen eri suunnilta tulevaan dataan. Tätä hukkumisilmiötä ja sen tuloksia voi kutsua "yritysausismiksi".

Autistinen henkilö ei reagoi tavanomaisella tavalla kipuun, ei ymmärrä vaarallisia tilanteita, vetäytyy mielellään yksinäisyyteen eikä kiinnitä huomiota ympäristössään tapahtuviin muutoksiin, välttää katsekontaktia, saattaa vaatia samankaltaisuutta ja hänellä on hankaluuksia normaalin vuorovaikutuksen kanssa. Hänen käyttäytymisensä saattaa näyttää irrationaaliselta ulospäin.

Usein asiakaskokemus yrityksestä on kuin keskustelua autistisen henkilön kanssa. Esitän yritykselle suoraan toivomuksia, jotka eivät toteudu palvelussa. Asioidessani aloitan aina uudelleen – aivan kuin en koskaan aiemmin olisi kohdannut yritystä. Paras esimerkki yritysausismista on Nokia, joka ei tunnistanut kipua, kuunnellut asiakkaita, eikä osannut tehdä olennaisia johtopäätöksiä, vaikka kaikki tarvittava tieto olikin käsillä. Kuten autistinen henkilökin – yritys saattaa olla briljantti jossain, mutta jos kokonaisuus pettää, sillä ei ole merkitystä.



Varsinainen asiakkaan polku kattaa koko asiakkuuden keston.
(Tässä artikkelissa käsitellään kolmea ensimmäistä vaihetta)

Juuri tästä olennaisen hahmottamisen hankaludesta nousi ajatus asiakkaan polun ymmärtämisen ja johtamisen käytäntöjen kehittämisestä – Customer Journey Managementistä. Asiakkaan polussa on kysymys hänen käyttäytymisensä ymmärtämisestä potentiaalisesta asiakkaasta uskolliseksi asiakkaaksi. Kun tarkastelemme yri-

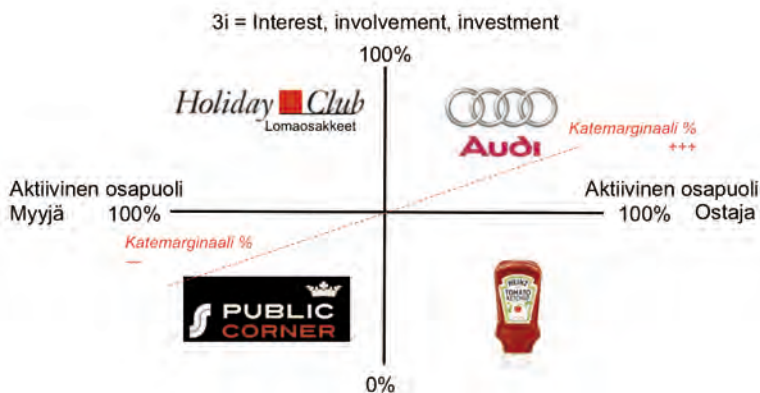
tystä asiakkaan polun näkökulmasta, pystymme paremmin hahmottamaan olennaisia vaiheita, joihin huomiota kiinnittämällä ja ymmärtämällä kokonaisuuden hallinnasta tulee mahdollista. Asiakkaan polut voi jakaa seuraaviin ylätasoin tyypeihin joihin liittyy omia erityisiä dynamiikkatekijöitä:

1. Ostopolku
2. Palvelupolut ostamisen jälkeen – ostetun tuotteen tai palvelun käyttökokemus
 - a. Suunnitellut, ennalta tunnetut palvelutarpeet ja niihin liittyvät polut (laskun maksaminen, tilauksen jatkaminen, jne.)
 - b. Yllättävät palvelupolut (esim. tuotteen rikkoutuminen, reklamaatio tilanne, sairastuminen, tms.)
3. Palvelun toimittaminen asiakkaan polkuna (esim. lomamatka, ravintola-asiointi, risteily, pankkipalvelu, jne.)
4. Vähittäiskaupan asiakaspolut (esimerkiksi IKEAn asiointikokemus)

Ennen kuin tähän polkuun pääsee kunnolla syventymään, on ymmärrettävä kuka asiakas on, syvällisesti. Ennen kuin mihinkään muuhun kannattaa ryhtyä – perehdy asiakkaisiin. Sen jälkeen voi perehtyä eri tuote- ja palvelualueisiin liittyviin lainalaisuuksiin (rules of engagement).

Olen testannut ja harjoitellut käytännössä asiakaskäyttäytymisen kartoittamista monikanavaisessa ympäristössä 2004 alkaen ja kehittänyt työkaluja asiakaskäyttäytymisen kartoittamiseksi ja mallintamiseksi. Kokemus on osoittanut, ettei kaikkia tuotteita ja palveluita voi lähestyä samoilla työkaluilla. Tärkeimmiksi variaatiotekijöiksi ostamisen dynamiikassa ovat käytännössä osoittautuneet 1) ostamisen intensiteetti: investoinnin koko, kiinnostus aiheeseen ja sitoutumisen aste 2) Aktiivinen osapuoli: onko paino myyjässä vai ostajassa.

Oikea puoli edustaa yrityksiä, joilla on vahva brändi ja toimialoja, joilla on voimakas kysyntä. Näiden brändien vahvuus tarkoittaa, että asiakkaat ovat aktiivisia ja brändin tehtävänä on



Tämän ostokäyttäytymisen dynamiikan ymmärtäminen on avain koko asiakkaan polun mallintamiseen ja suunnitteluun. Kaksi samalla toimialalla toimivaa yritystä saattaa sijoittua kartalla aivan eri puolille ja tällöin koko asiakaspolun dynamiikka ja tarvittavat toimenpiteet muuttuvat täysin toiseksi.

pikemminkin mahdollistaa ostamisen helppous kuin varsinaisesti myydä. Vasemmalla puolella on brändejä ja toimialoja, jotka edellyttävät myyntiä, tai kauppaa ei tule. Oikea puoli pystyy perimään brändistä premiumia tai toimimaan niin tehokkaasti, että katteet ovat selvästi vasenta puolta korkeammalla. Vasemmalle puolelle kuuluvien yritysten on tehtävä työtä päästäkseen edes harkintalistalle. Myymisen hinta laskee katteita ja usein valituksi tuleminen edellyttää alempaa hintaa kuin oikealle puolelle sijoittuvilla brändeillä.

Alempi puolisko edustaa tuote- ja palvelualueita, joihin ei paljonkaan kiinnitetä huomiota. Ostaminen saattaa olla hyvinkin spontaania. Ostokäyttäytyminen saattaa perustua tapoihin ja tottumuksiin, joita ei kyseenalaisteta. Käytännössä asiakkaisiin vaikuttaminen on usein oikean hetken löytämistä ja ostamisen triggeröintiä. Positiivista on impulssiherkkyys, eli toimenpiteillä on mahdollista saavuttaa nopeita tuloksia esimerkiksi kaupan promotioilla. Näistä tuotteista ja palveluista ei aktiivisesti etsitä tietoa, eikä niitä juurikaan vertailla, ainakaan kaupan ulkopuolella. Hyvin harva kysyy neuvoa päätöksensä pohjaksi.

Yläpuolelle sijoittuvat tuotteet ja palvelut, sekä brändit ovat aktiivisessa harkinnassa ja asiakkaat tekevät tietoisia, harkittuja ostopäätöksiä. Asiakkaiden monikanavainen tiedonhankinta, vertailu ja harkintapolku tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia vaikuttaa heidän päätöksentekoonsa. Asiakkaat myös kysyvät neuvoa tai mielipidettä sekä toisiltaan, että asiantuntijoilta ja vaikuttaminen on siten mahdollista PR:n, asiakaspalvelun, neuvonnan ja sosiaalisen median keinoin.

Oman tuote- ja palvelualan asiakaskäyttäytymisen ymmärtäminen ja oman brändin sijoittuminen kartalle kilpailijoiden kanssa, antaa lähtökohdan

asiakkaan polun ymmärtämiselle. On hyvä ymmärtää, että yhden brändin eri tuotealueiden sijoittaminen kartalle saattaa näyttää haulikolla ammutulta kuviolta. Tällöin eri tuotelueilla pelataan todellakin eri lainalaisuuksien perusteella, eivätkä samat konstit toimi kaikkiin tuotealueisiin. Jos tätä ymmärrystä ei pysty rakentamaan olemassa olevan tiedon perusteella, ymmärryksen rakentaminen kannattaa käynnistää tästä.



Brändi asiakkaan tienviittana (brand as a platform)

Ihan ensimmäinen vaihe asiakkaan polulla on ymmärtää miten tuotteen- tai palvelun brändi sijoittuu asiakkaan harkintalistalle. Brändi on asiakkaan tienviitta.

Eri paikkoihin, kuten brändeihinkin, liittyy assosiaatioita, konteksteja, imua tai työntöä. Jokainen pystyy luokittelemaan paikat ja liittämään ne sopivaan seuraan, tilanteeseen tai ajankohtaan. Ylihärmä ei tunnu kuuluvan joukkoon, mutta se edustaa minulle henkilökohtaisesti kotiseutua. Muille se ei edusta juuri mitään. Tutut tienvii-

tat ovat kuin ohjeita moottoritielle, ne vievät nopeasti ja turvallisesti perille. Vieras tienviitta on kuin käännös moottoritieltä tuntemattomalle hiekkatielle. Brändin tunnettuus ja siihen liittyvät assosiaatiot todellakin toimivat tienviittana.

Käynnistyminen (initiation)

Asiakkaan polun ymmärtäminen edellyttää järjestelmällistä tiedon keruuta. Tämän tiedon kerääminen on mahdollista vain asiakkailta, jotka ovat kokeneet koko polun ja raportoivat omia kokemuksiaan – ei mielipiteitä. Ihmiset ovat hyviä määrittämään omia preferenssejä ja erittäin huonoja elämään niiden mukaan. Mielipiteen arvo on varsin matala – toteutuneen käyttäytymisen arvo korkea.

Jokin tekijä laukaisee aina aktiivisen ostoharkinnan. Tutkittaessa tekijän koetaan yleensä lähtevän asiakkaan omasta elämästä – epäkaupallisista syistä. Sen sijaan kun kysytään, miksi asiakas kiinnostui juuri tietyistä brändistä – kaupalliset markkinointiin liittyvät syyt korostuvat. AIDA mallia on käytetty pitkään mallina, joka lähtee nimenomaan tietoisuudesta (attention) ja siitä seuraa kiinnostus (interest), joka johtaa haluun (desire). Jos asiakkaan kiinnostuksen käynnistymistä kuitenkin tarkastellaan hieman tarkemmin, asiakkaalla on useimmiten ensin kiinnostus, johon hänen huomionsa lopulta perustuu. Ilman kiinnostusta asiakas usein sivuuttaa kaupalliset viestit tiedostamattaan. Tämä on juuri se ongelma, joka tekee tuntemattomien brändien markkinoinnin haastavaksi.

Harkinta ja ostaminen

Asiakkaan polun ymmärtäminen edellyttää ainakin seuraavien tietojen keräämistä asiakkailta:

1. Mitä brändiä asiakas aloittaessaan preferoi, mitkä brändit olivat harkintalistalla?
2. Kohtaamispaikat: millaisilla medioilla, kanavilla, fyysisillä tai virtuaalisilla ympäristöillä asiakas tavoitetaan?
3. Millaisia palveluhetkiä tai konteksteja asiakkaan polkuun liittyy?
4. Millaisiin motiiveihin ja ajureihin hänen käyttäytymisensä perustuu?
5. Millainen asiakkaan päätöksentekoprosessi asiakkaaksi tulemisesta tai asiakkuuden päättämisestä on?
6. Millaisia ovat asiakasta liikuttavat tekijät (triggerit) ja totuuden hetket?
7. Minkä brändin asiakas lopulta osti? (BDS=Business Dynamics Score, menetetyt%, voitetyt% ja pidetyt%)
8. Millainen kokemus asiakkaalla on valitsemastaan tuotteesta sen ostamisen jälkeen?

On hyvä ymmärtää, että asiakas ei polulle astuessaan oikeasti tiedä mihin päätyy. Siksi on tärkeää kartoittaa asiakkaan polkua kokonaisuutena, ei vain oman brändin osalta. Oman brändin asiakaspolkuun näkökulman rajaaminen sivuuttaa enemmistön relevantista tiedosta.

Ymmärrys

Edellä mainittu prosessi avaa asiakkaan polun kokonaisuutena, vahvistaa ymmärrystä asiakasta ja heidän kannattavuudestaan, sekä lisää ymmärrystä markkinoiden dynamiikasta. Tälle tietopohjalle on mahdollista uudelleen määrittellä, mitkä yrityksen keräämät tiedot ovat arvokkaimpia ja miten markkinan toimintaa ja oman

toiminnan tehokkuutta tulisi oikeasti mitata ja johtaa. Online-analytiikka, CRM, brändimittarit ja tracking, asiakastytyväisyystutkimus, BI-analytiikka ja moni muu tietolähde saa roolinsa isossa kuvassa. Asiakaspolun ymmärrys on alusta, jolle koko organisaation asiakaslähtöisen johtamisen malli voidaan perustaa. Lopulta kaikki olennainen toiminta perustuu asiakkaan polun vahvistamiseen. Ymmärryksen luomiseksi on välttämätöntä yhdistää horisontaalinen, laaja tietopohja syvään erikoistuneeseen tietoon. Makrotason topsight ja insight, sekä mikrotason detaljit ovat molemmat tärkeitä, mutta ilman kokonaisuuden hallintaa syväanalytiikka menettää merkityksensä. Toivotan onnea muutosjohtamisen polulle – asiakkaan polulle lähteminen tarkoittaa lähes aina organisaation muutospolkua.



*Toni Keskinen
futurecmo.org
Toinen PHD*