

KONTAKTOINNIN VAIKUTUS ASIAKASTYYTYVÄISYYTEEN

Yritys X NPS -asiakastyytyväisyyskysely

Tiivistelmä

Tekijä(t) Sarka, Sofi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 68 + 1 liitesivu	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi Kontaktoinnin vaikutus asiakastyytyväisyyteen Yritys X NPS -asiakastyytyväisyyskysely		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimintatapa, joka tukee NPS -asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneiden asiakkaiden potentiaalin hyödyntämistä yrityksessä X. Tutkimuskohteena ovat NPS-kyselyyn arvosanalla 7-8 vastaavat, passiiviset asiakkaat. Tutkimuksessa hyödynnettiin toimeksiantajayrityksen käytössä olevaa NPS -asiakastyytyväisyyskyselyä. NPS:n perusteella passiiviset asiakkaat kontaktoitiin ja selvitettiin heidän mahdollisia ongelmiaan asiakassuhteissa. Viimeiseksi selvitettiin, mitä vaikutuksia passiivisten asiakkaiden kontaktoimisella oli heidän antamiinsa tuleviin arvosanoihin NPS -asiakastyytyväisyyskyselyssä.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksessa syvennytään asiakkaan ja asiakasvastaavan väliseen suhteeseen. Teoria pohjautuu asiakkuusosaamiseen ja asiakassuhdemarkkinointiin, jotka tukevat teorian ja tutkimuksen pääaihetta eli asiakastyytyväisyyskyselyä Net Promoter Score (NPS).</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista menetelmää ja tutkimus koostui kolmesta toisiinsa vaikuttavasta tutkimuksesta. Ensiksi, joulukuussa 2018 toteutetusta NPS -kyselystä saatua dataa hyödynnettiin seuraavassa tutkimuksessa, joka toteutettiin internetin survey-kyselyllä joulukuun 2018 lopun ja maaliskuun 2019 välillä. Viimeiseksi, joulukuun 2018 NPS -kyselystä ja survey- kyselystä saatuja tuloksia hyödynnettiin viimeisessä NPS -kyselyssä maaliskuussa 2019. Viimeisestä kyselystä saatuja tuloksia vertailtiin aiempiin tuloksiin johtopäätösten tekemiseksi.</p> <p>Keskeisimpiä tuloksia passiivisten vastaajien arvosanaperusteluille olivat palvelun laatu, yhteyshenkilön kommunikointi ja aktiivisuus. Lisäksi tuloksista todettiin, että passiivinen vastaaja ei antanut suurempia perusteluita arvosanalleen. Kontaktoinnin merkitystä tuleviin arvosanoihin ei voitu todistaa sillä vastausmäärä jäi liian alhaiseksi.</p> <p>Passiivisten asiakkaiden potentiaalin hyödyntäminen tulee suhteuttaa yrityksen tavoitteisiin NPS -asiakastyytyväisyyskyselyn suhteen. Asiakkaiden potentiaalia tulee havainnoida mm. <u>asiakkaan elinkaariajattelua hyödyntämällä.</u></p>		
Asiasanat Asiakkuusosaaminen, Asiakassuhdemarkkinointi, Net Promoter Score (NPS), Passiivinen Asiakas, Asiakastyytyväisyys, Asiakasuskollisuus,		

Abstract

Author(s) Sarka Sofi	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 68 + 1 appendix	
Title of publication The Importance of Contacting in Customer Satisfaction The NPS Customer Satisfaction Survey of Company X		
Name of Degree Bachelor of Business Administration, International Trade		
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis was to create a procedure that supports clients' potential in the Net Promoter Score survey (NPS) of Company X. The focus was on the so-called passive clients that respond with score 7-8 in the NPS survey. The NPS survey of the company was utilized in the study. Based on the NPS, the passive clients were contacted and asked about their possible problems in their client relationships. The study ended with analyzing the impact of contacting on the given new NPS scores of the passive clients.</p> <p>The theoretical background of the study is focused on the relationship between a client and client representative and it consists of three different subjects. The first subject is customer know-how and the second one is client relationship marketing. Both subjects support the third, main subject of the study, which is the customer satisfaction survey (NPS).</p> <p>The study was conducted with a quantitative method which was used in three different studies that were related to each other. Firstly, the company's Net Promoter Score survey in December 2018 was utilized to obtain the data for the next study that was an Internet questionnaire carried out between the end of December 2018 and March 2019. Lastly, the data from NPS survey and Internet questionnaire survey were used to conduct the final NPS survey in March 2019. The data from the final survey was compared in order to make conclusions.</p> <p>The study result show that the most essential arguments of the passive clients response deal with the quality of the service and the communication and activity of the client representative. Also, the study shows that a passive client does not give a lot of arguments for his/her response. The impact on NPS score after contacting a passive client cannot be proved because of low response rates.</p> <p>The potential of a passive client should be put into perspective with the objectives that Company X has with the NPS survey. The potential of a passive client should be analyzed for example by using customer lifecycle thinking.</p>		
Keywords Customer Know-How, Customer Relationship Marketing, Net Promoter Score (NPS), Passive Client, Customer Satisfaction, Customer Loyalty		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja käytetyt menetelmät	1
1.2	Työn rakenne.....	2
2	ASIAKKUUSOSAAMINEN.....	4
2.1	Asiakkuusosaaminen käsitteenä.....	4
2.2	Asiakastuntemus kilpailuetuna.....	4
2.3	Yrityksen voimavarana sisäinen tuntemus	5
2.4	Kommunikaatio asiakassuhteen kulmakivenä.....	6
2.4.1	Nonverbaalinen viestintä	7
2.4.2	Yrityksen sisäinen kommunikaatio	7
2.4.3	Asiakasvastaavan ja asiakkaan välisestä kommunikaatiosta vuorovaikutukseen.....	8
2.5	Asiakkaat mukana johtamassa tulosta	9
2.6	Tiedon soveltamista asiakkuuksien onnistumiseen	10
3	ASIAKASSUHDEMARKKINOINTI	12
3.1	Asiakassuhdemarkkinointi käsitteenä	12
3.2	Asiakassuhteiden eri muodot.....	13
3.2.1	Suhteiden vaikutukset korostuvat b-to-b liiketoiminnassa	13
3.2.2	Asiakassuhteilla on kauaskantoiset vaikutukset.....	14
3.3	Asiakassuhteen kehittyminen	15
3.3.1	Asiakastyytyväisyys	17
3.3.2	Asiakasuskollisuus.....	18
3.3.3	Luottamus asiakassuhteen yhteisenä päämääränä	20
3.3.4	Sitoutuneen asiakkaan vetovoima	21
4	ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN MITTARIT	23
4.1	Palautetta asiakastyytyväisyyden mittaamisesta.....	23
4.2	NET PROMOTER SCORE (NPS).....	24
4.3	Closing the loops -prosessi.....	26
4.3.1	Asiakkaan tyytymättömyys.....	28
4.3.2	Mitä tapahtuu passiivisille asiakkaille?	29
4.3.3	Asiakkaan sitoutuminen vaikuttaa palautteen antoon.....	31
4.4	NPS yrityksen tulosta muodostamassa.....	32
4.4.1	Asiakkaan arvo ja suhteen tuotot	33
4.4.2	NPS:n rooli yrityksen sisäisissä toiminnoissa	35
4.5	Riittääkö NPS?	36
4.6	Tulevaisuuden asiakassuhteet vaativat entistä enemmän huomiota	38

5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	40
5.1	Yritys X ja NPS	40
5.2	Tutkimuksen ongelma, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	41
5.3	Tutkimusstrategia ja menetelmät	42
5.4	Aineiston hankinta ja tutkimuksen toteutus	43
5.4.1	Joulukuun 2018 NPS -asiakastyytyväisyyskysely	44
5.4.2	Passiivisten asiakkaiden kontaktointi ja survey-kyselyn toteutus.....	47
5.4.3	Maaliskuun 2019 NPS -asiakastyytyväisyyskysely	50
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	52
6.1	Passiivisten asiakkaiden kontaktointi ja survey-kyselyn tulokset	52
6.2	Maaliskuun 2019 NPS -asiakastyytyväisyyskysely.....	56
6.3	Kyselyn ja NPS:n vertailu.....	58
6.4	Tutkimustulosten reliabiliteetti ja validiteetti	58
6.4.1	Tutkimuksen reliabiliteetti.....	58
6.4.2	Tutkimuksen validiteetti	59
6.5	Passiivisten asiakkaiden potentiaalin hyödyntäminen tulevaisuudessa Yrityksessä X	60
7	YHTEENVETO	64
	LÄHTEET	66
	LIITTEET	69

1 JOHDANTO

Asiakkaiden laatu-tietoisuus ja hyvän palvelun odotukset korostuvat entisestään. Kiristynvä kilpailu ja asiakkaiden vapaus valita saavat yritysten päät pyörälle. Asiakkaiden välinen vuorovaikutus varsinkin sosiaalisessa mediassa levittää niin positiivista kuin negatiivistakin sanaa yrityksestä eteenpäin. Asiakkaat tuntevat, kokevat ja antavat kokemastaan palvelusta palautetta eri kanavissa. Yritysten nettisivut ja myymälät täyttävät mitä kummallisimmista palautebokseista. Kehen palaute kohdistetaan, kuka siihen vastaa ja miten sitä hyödynnetään? Mitkä palautteet ovat yli muiden? Mihin ei kiinnitetä huomiota laisinkaan?

Asiakkaiden äänioikeutena tunnettu palaute jää mitä suuremmissa määrin palauteboksin uumeniin. Fred Reichheldin ja Richard Markeyn kehittämä Net Promoter Score (NPS) toimii yhtenä tunnettuna mittarina asiakastytyväsyyden tulkitsemiseen. Siinä vastaajat luokitellaan suosittelijoiksi, passiivisiksi ja arvostelijoiksi antamiensa arvosanojen perusteella. Monet yritykset pystyvätkin jaottelemaan asiakkaansa arvosanojen perusteella, mutta miten arvosanoja hyödynnetään asiakassuhteiden kehittämisessä? Liian usein arvosanoja ei juurikaan hyödynnetä, jonka seurauksena asiakas onkin jo kilpailijan tonteilla.

Tämän opinnäyteytön tarkoituksena on tutkia usein NPS -asiakastytyväsyysskyselyssä unohtettuja asiakkaita, eli passiivisia, arvosanan 7-8 antaneita asiakkaita. Pyrin selvittämään passiivisten potentiaalın hyödyntämistä, heidän perustelujaan arvosanalle sekä heidän asiakastytyväsyytensä lisäämisen mahdollisuutta.

1.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja käytetyt menetelmät

Toimeksiantaja on henkilöstövuokraukseen -ja rekrytointiin erikoistunut yritys, joka on toteuttanut NPS -asiakastytyväsyysskyselyä vuodesta 2016 lähtien. Yritys X pyrkii tämän tutkimuksen avulla etsimään toimintatapaa NPS -asiakastytyväsyysskyselyn koko potentiaalın hyödyntämislle ja sitä kautta asiakastytyväsyyden parantamiselle. Toimeksiantajayritys haluaa keskittyä varsinkin vastanneiden asiakkaiden jälkihoitoon, joka on tutkimuksen taustalla.

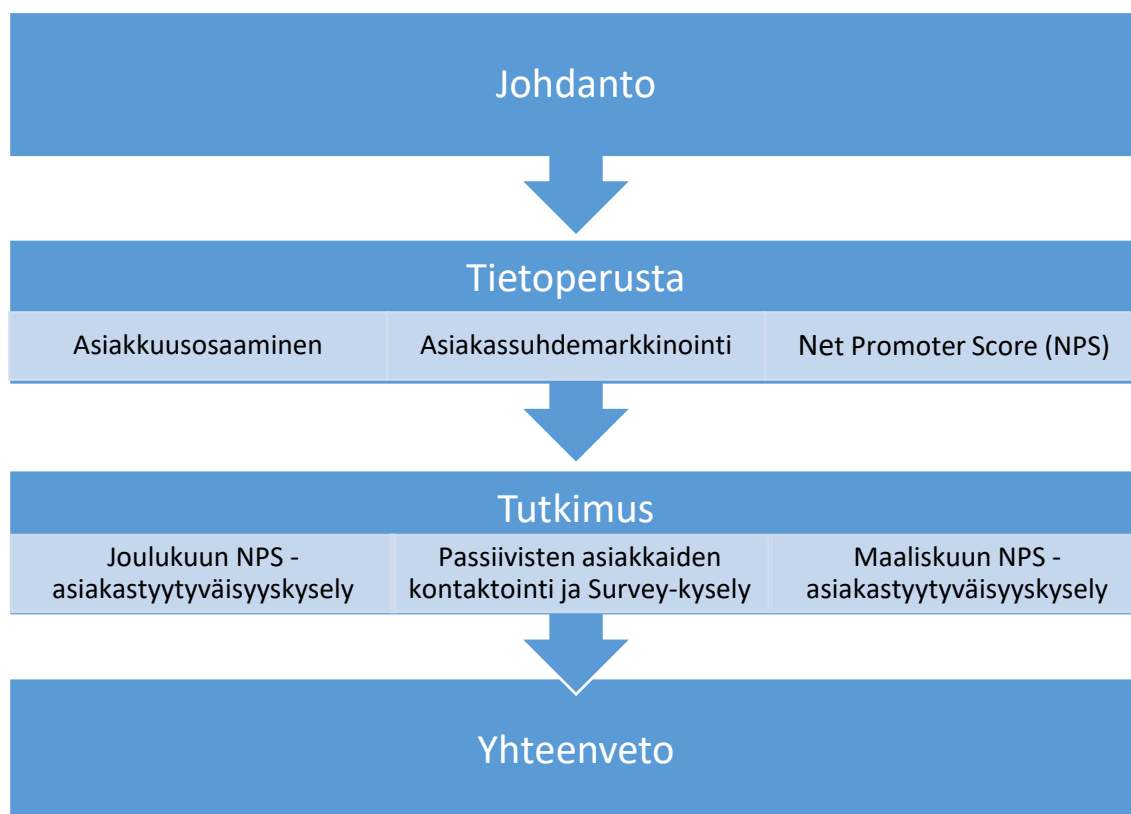
Työn tietoperustana toimivat eri tekijät, jotka vaikuttavat siihen, kuinka asiakassuhdetta tulisi hoitaa. Tietoperustan tarkoituksena on tutustuttaa aiheisiin koskien asiakkuusosaamista, asiakassuhdemarkkinointia ja asiakastytyväsyysskyselyä nimeltä Net Promoter Score (NPS). Lisäksi tietoperustan teemat linkittyvät vahvasti tutkimusosion tutkimukseen ja antavatkin esimakua tutkimusaiheen merkityksestä. Tutkimuksen

ongelmana on selvittää mikä toimintatapa tukee NPS -asiakastyytyväisyyskyselyssä, 7-8 arvosanan antaneiden, passiivisten asiakkaiden potentiaalin hyödyntämistä.

Tutkimuksessa toimintatapana hyödynnetään passiivisen asiakkaan kontaktointia ja samalla selvitetään, mitä perusteluja, 7-8 arvosanan antaneet, passiiviset asiakkaat antavat. Passiivisen asiakkaan kontaktoinnin jälkeen verrataan tutkimustuloksia hyödyntämällä yrityksen NPS -kyselyä. Tutkimusmenetelmänä toimii kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, jonka kanssa hyödynnetään aikaisempia NPS -tutkimustuloksia yrityksestä. Tutkimus toteutetaan joulukuun 2018 ja maaliskuun 2019 välillä.

1.2 Työn rakenne

Työn sisältö koostuu yhteensä seitsemästä pääluvusta, joista kolme käsittelee tutkimuksen tietoperustaa, kaksi tutkimuksen toteuttamista ja tuloksia ja muut muodostavat johdannon ja yhteenvedon. Kuvio 1 esittää työn rakennetta.



KUVIO 1. Työn rakenne

Luvussa 1 johdatellaan käsiteltävään aiheeseen. Luku 2 on ensimmäinen teoriaosuus, joka käsittelee asiakkuusosaamista asiakkaan ja yrityksen näkökulmista. Luku 3 on toinen teoriaosuus, joka tarkastelee yhtä asiakkuusosaamisen osa-aluetta eli asiakassuhdemarkkinointia, jossa pohditaan eri asiakassuhteiden muodostumista. Viimeinen teoriaosuus on luku 4, jossa keskitytään asiakastyytyväisyyden mittareihin

keskittyen Net Promoter Score -mittaristoon (NPS). Tietoperustan jälkeen siirrytään itse tutkimukseen, joka rakentuu kahdesta luvusta. Luku 5 käsittelee tutkimuksen toteuttamista ja luku 6 tutkimustuloksia ja niistä tehtyjä luotettavuuden ja pätevyyden arviointeja sekä johtopäätöksiä. Luku 7 on työn yhteenveto.

2 ASIAKKUUSOSAAMINEN

2.1 Asiakkuusosaaminen käsitteenä

Yrityksen ehdottomana kilpailuvalttina on se, kuinka se osaa käsitellä omia asiakkaitaan. Seuraavissa alaluvuissa pureudutaan osaamiseen vaikuttaviin tekijöihin niin yritys kuin asiakastasolta. Tarkoituksena on vastata kysymyksiin, mistä eri tekijöistä asiakkuusosaaminen koostuu ja mitä merkityksiä sillä on niin yritykselle kuin yksilöllekin. Tässä osuudessa korostuvat varsinkin kommunikoinnin mahdollisuudet ja haasteet.

Asiakkuusosaaminen tarkoittaa sitä, kuinka hyvin yhteistyö hallitaan asiakkaan kanssa. Yhteistyötä tekevät aina kaksi tai useampi osapuoli, joten menestyksekkään yhteistyön onnistumiseksi tarvitaan molemminpuolista halua ylipäätään tehdä yhteistyötä. Halu ei kuitenkaan riitä, sillä yhteistyötä tekevien osapuolten tulee molempien osata yhteistyössä tarvittava tieto, taito ja näkemys. Sen takia, asiakkuusosaaminen ei ole vain yhdessä osatekijässä onnistumista vaan monen eri osatekijän kokonaisvaltaista hallitsemista ja yhteensovittamista toisen osapuolen kanssa (Mattinen 2006, 183).

2.2 Asiakastuntemus kilpailuetuna

Asiakkaan tunteminen lähtee liikkeelle siitä, että tiedetään kuka asiakas ylipäätään on. Selinien (2013, 15) mukaan yritysmaailmassa asiakaskäsite on usein hyvinkin selkeä, sillä asiakas toteuttaa yrityksen olemassaolon tärkeintä periaatetta eli ostaa yrityksen tarjontaa tuotteen tai palvelun muodossa ja maksaa siitä. Asiakas perustaa ostamistarpeensa ja päätöksensä henkilökohtaisiin kokemuksiin, näkemyksiin, arvoihin, asenteisiin, uskomuksiin ja mieltymyksiin (Selin & Selin 2013, 158). Asiakkaan tehdessä päätöksiä mielen prosessit korostuvat ja ohjaavat asiakasta tekemään valintojaan. Asiakkaan kohtaamat hyvät kokemukset jättävät asiakkaalle hyvän vaikutelman, kun taas päinvastaisesti huonoista kokemuksista syntyy kielteinen vaikutelma muistoksi asiakkaan mieleen. Yritys on siis mukana luomassa näitä kokemuksia.

Yritys, joka tuntee asiakkaansa ja varsinkin asiakkaidensa tunteiden, toiveiden ja tahdon prosessit, on etulyöntiasemassa kilpailijoihinsa nähden. Monesti sanotaan, että asiakkaiden päätökseen vaikuttavat hinta, palveluratkaisut ja tuotteet. Tämä onkin osaltaan totta, mutta yhä useammin asiakkaan tukeminen oikealla asiakastuntemuksella vaikuttaa positiivisesti asiakkaan päätöksentekoon (Mattinen 2006, 108.) Selinit (2013, 124) jatkavat, että taitavat myyjät välttävät ”ohilyönnit” siten, että ensin keskittyvät tarkasti asiakkaan tarpeeseen ja vasta sitten siirtyvät tarjoamaan tuotteitaan tai palveluitaan. Kun asiakas tunnetaan, keskitytään oleellisimpaan eli asiakkaan nykypäivään ja

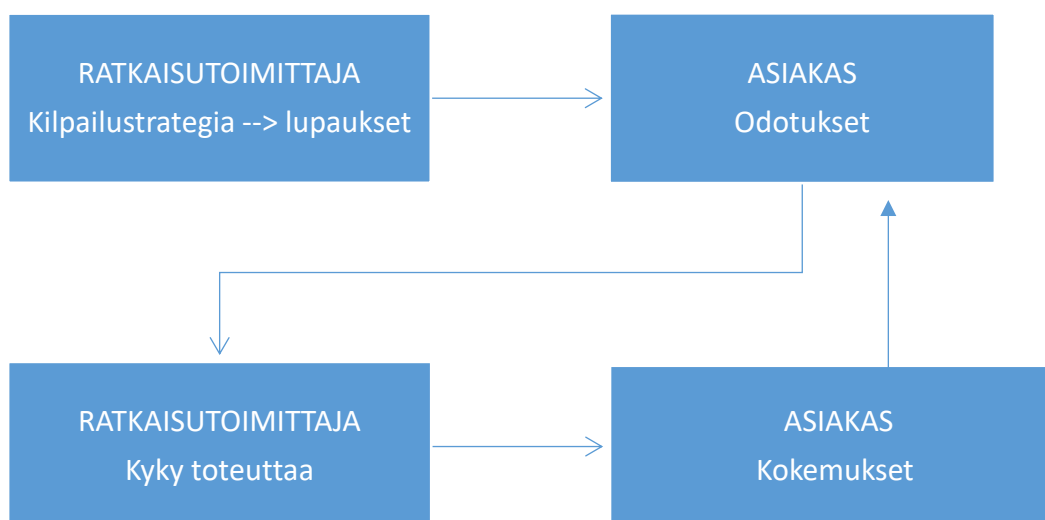
tulevaisuuteen (Mattinen 2006, 107). Asiakas tuleekin nähdä tämän hetken voimavarana ja tulevaisuuden potentiaalina.

Toisinaan on vaikea ymmärtää asiakasta ja hänen toiveitaan. Joskus tähän auttaa toisen näkökulma-ajattelu, jossa ajatellaan asioita toisen näkökulmasta (Selin & Selin 2013, 24). Tämän avulla voidaan ymmärtää paljon yksinkertaisiakin asioita, joita mahdollisesti asiakkaan mielessä liikkuu. Välillä kokonaisuuden ymmärtää vasta, kun katselee sitä toisesta näkökulmasta.

2.3 Yrityksen voimavarana sisäinen tuntemus

Nykypäivänä yritykset panostavat suuriakin summia hoitaakseen asiakkuuksiaan. Teknologiaa hyödynnetään suurissa määrin analysoinnissa, tunnistamisessa ja ennakoinnissa. Lisäksi järjestelmien avulla pystytään keskittymään potentiaalisiin asiakkaisiin sekä hallinnoimaan nykyisiä. Yritysten työkaluina ovat eri CRM (Customer Relationship Management) järjestelmät, jotka sisältävät kallisarvoista asiakastietoa, jonka avulla pystytään mm. luomaan yrityksen sisäiset prosessit vastaamaan asiakkaan ostoprosessia. Tämän seurauksena, asiakastietoa hyödyntämällä, saadaan lujitettua ja luotua pidempiaikaisia luottamukseen perustuvia asiakassuhteita. Asiakaskunnan kasvaessa yrityksillä tulee olla tarvittavat työkalut yhteydenpitoon ja asiakassuhteiden hoitamiseen (Selin & Selin 2013, 120). Eri prosessien merkitys kasvaa, kun prosessit pyritään luomaan mahdollisimman asiakaslähtöisiksi. Vain asiakaslähtöisillä prosesseilla pystytään mukautumaan asiakkaan ajatusmaailmaan. Tilanteessa, jossa resursseja joudutaan karsimaan vaikutukset heijastuvat suoraan asiakassidoksiin. Sen seurauksena asiakasrajapinnassa olevat karsivat ajastaan asiakkaidensa kanssa ja samalla seuraukset näkyvät myös asiakkaiden sietokyvyssä. (Mattinen 2006, 116-117.)

Yrityksen sisäisen tuntemuksen tärkeyttä osoittaa kuvio 2. Siinä tarkastellaan yrityksen kilpailustrategiaa ja toimintakykyä yrityksen vahvuuksien, heikkouksien ja mahdollisuuksien näkökulmista. Samaan aikaan asiaa tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta, jolloin korostuvat odotukset ja kokemukset, joihin vaikuttavat teot, tunteet ja ajattelu. Kuviossa yritystä kuvataan sisäisellä brändillä ja asiakasta ulkoisella, jotka ovat erilaiset. Ulkoinen bändi ei voi toimia ennen kuin sisäinen brändi on kunnossa. Onkin todettava, että yritys näkee usein toimintansa eri tavalla kuin asiakas. Tämä on yksi merkittävä syy, joka synnyttää mm. kommunikointivirheitä yrityksen ja asiakkaan välillä.



KUVIO 2. Sisäinen ja ulkoinen brändi (mukailtu Mattinen 2006.)

Selinit (2013, 9) korostavat, että toimivat asiakassuhteet johtavat liiketoiminnan kannattavuuteen niin, että myös koko henkilöstö voi hyvin. Toimivat asiakassuhteet kuitenkin vaativat henkilöstön osaamisen jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Yritysten sisäisten prosessien tulee tukea henkilöstön työtä siten, että prosessit ovat jatkuvasti osana henkilöstön tekemistä. Varsinkin asiakasrajapinnassa olevilla tulee olla mahdollisuus vaikuttaa, kehittää ja kommentoida olemassa olevia prosesseja asiakkaiden kanssa. Samaan aikaan yrityksen tulee olla tietoinen niistä prosesseista, jotka asiakkaiden kanssa tapahtuvat.

Yrityksen sisäiseen tuntemukseen vaikuttaa Mattisen (2006, 184) mukaan myös kilpailutilanne. Kilpailijoiden tarjooman havainnoiminen ja analysoiminen helpottavat oman yrityksen prosessien suunnittelua sekä auttavat kartoittamaan tilannetta siitä mitä omille ja potentiaalisille asiakkaille on tarjolla. Lisäksi yrityksen ympärillä tapahtuvaa kilpailua huomioimalla ja siihen reagoimalla yritys voi säilyttää asemansa kilpailukykyisenä. Ympäristön havainnoiminen luo myös tilaa mahdollisille kumppanuuksille, joita ylläpidetään tiedostamalla asiakastytyväisyys ja tavoitellaan asiakasuskollisuutta (Selin & Selin 2013, 96).

2.4 Kommunikaatio asiakassuhteen kulmakivenä

Kommunikaatio on tietoista viestintää toiselle osapuolelle. Kun toinen osapuoli on mukana kommunikoinnissa, se muuttuu vuorovaikutukseksi. Vuorovaikutuksessa osapuolten välillä on yhteys, jonka kautta he vaikuttavat toisiinsa. Vuorovaikutustilanteessa viestintä ei ole vain tiedollista vaan siihen liittyy myös tiedostamaton puoli. Viestintä sisältää sanallista ja sanatonta viestintää. Seuraavassa osioissa keskitytään sanattomaan eli nonverbaaliseen viestintään, yrityksen sisäiseen kommunikointiin ja asiakasvastaavan ja asiakkaan

väliseen kommunikointiin. Opinnäytetyön oleellinen osa-alue on juurikin kommunikointi, jonka vuoksi syvennyttään siihen enemmän ja pyritään käsittelemään eri keinoja, jotta kommunikoinnista tulisi entistä vuorovaikutteisempaa.

2.4.1 Nonverbaalinen viestintä

Sanaton viestintä eli nonverbaalinen viestintä käyttäytyy yksinään tai tukee sanallista viestintää. Nonverbaalisessa viestinnässä kommunikaatio tapahtuu eleillä, katseella ja kehon kielellä. Ihminen viestii niistä ajatuksistaan, joita ympärillään tapahtuu tiedostamattoman mielen tasolla. Tämä näkyy siinä, miten ihminen käyttäytyy. (Selin & Selin 2013, 192.) Selinit (2013, 160) toteavatkin osuvasti sen, että kaikki yrityksestä heijastuu ulos. Mikäli esimerkiksi asiakas on epämiellyttävä, tämä saattaa heijastua asiakasvastaavan käytöksessä asiakasta kohtaan. Jos asiakas tulkitsee asiakasvastaavan eleitä, kyseinen vuorovaikutustilanne saattaa synnyttää asiakkaan ja asiakasvastaavan välille epämiellyttävän ilmapiirin. Mattinen (2006, 102) totetaakin tähän, että selkeällä viestinnällä on merkitystä erityisesti asiakkuuden alkumetreillä, jolloin selkeä viestintä auttaa asiakasta hyötymään ratkaisustaan paremmin. Onkin todettava, että esimerkiksi yritysmaailmassa kiire saattaa näkyä asiakkaalle välinpitämättömyytenä. Mikäli asiakas ajattelee, että yrityksellä ei riitä aikaa hänelle, ei asiakas tahdo uhrata omaa aikaansa vastavuoroisesti yritykseen. Nonverbaaliseen viestintään on usein vaikea vaikuttaa, mutta sen merkitys on hyvä pitää mielessä.

2.4.2 Yrityksen sisäinen kommunikaatio

Sisäinen tiedonkulku on yksi yritystoiminnan haasteellisimpia osa-alueita (Selin & Selin 2013, 103).

Selinit (2013, 103, 105) mainitsevat syitä siihen, miksi yrityksen sisällä tiedonkulku on haasteellista. Yksi syy on se, että toisinaan henkilöstön valtaa itsestäänselvyydet, joiden mukaan yksittäinen henkilö saattaa ajatella asioiden ymmärtämisen olevan kaikille yhtä itsestäänselvää kuin se on hänelle itselleen. Toinen syy on se, että henkilöstö on liian passiivinen kyselemään, jos jotain asiaa ei ole oikein ymmärretty. Kolmas ja varmastikin ratkaisevin syy on se, että yritys itsessään ei juurikaan tue tiedonkulkua yrityksen sisällä. Haasteellinen tiedonkulku tulee ilmi usein liian myöhään. Viestintäkanavien tehokkuutta ei olla testattu, viestinnässä on epäselkeyksiä tai henkilöstön sitoutumista viestinnän vastaanottajina ei ole aktiivisesti seurattu. Yrityksen tulisi ymmärtää, että tiedonkululla henkilöstö saadaan sitoutuneemmaksi yritykseen, sillä henkilöstö on motivoituneempi työskentelemään yrityksessä, jonka panoksessa he kokevat olevansa mukana. Lisäksi ns.

kriisitilanteissa henkilöstö on vastaanottavaisempi, kun se tietää mistä ongelmat johtuvat ja mitä niille pitää tehdä.

Yrityksen prosessien tulee tukea asiakasrajapinnassa olevien henkilöiden tekemistä, joten kommunikointi on kaiken a ja o. Jokaisen yrityksen henkilön tulisi olla mukana asiakastyöskentelyssä ja tämä tulee varmistaa sillä, että henkilöstö ei tee ohjeistuksesta omia päätelmiään, jonka seurauksena kokonaislaatu kärsii. Selin (2013, 97) mainitsevat hyvän esimerkin siitä, kuinka erilailla ihmiset käsittävät ajan. Yhdelle esimerkiksi lause ”mahdollisimman nopeasti” saattaa tarkoittaa, että asian tulee tapahtua sen viikon aikana. Toinen puolestaan ajattelee, että kuukauden aikana ja kolmas, joka on vaikka yrityksen asiakas ajattelee, että asian tulisi tapahtua heti ja mieluiten kyseisen päivän aikana. Tämä pakostakin synnyttää paljon ristiriitoja, jotka tarvitsevat selkeät määrittelyt. Yrityksen sisäinen viestintä onkin jatkuva prosessi, jota tulee testauttaa ja kehittää vastaamaan yrityksen ja henkilöstön väliseen mutkattomaan kommunikointiin.

2.4.3 Asiakasvastaavan ja asiakkaan välisestä kommunikaatiosta vuorovaikutukseen

Kun kaksi osapuolta keskustelee toistensa kanssa, varsinkin dialogisesti, tulee molemmille osapuolille mahdollisuus sanoa sanottavansa. Asiakas kertoo kaiken oleellisen ajatuksistaan, toiveistaan ja tarpeistaan ihan tavallisessa keskustelussa. (Selin & Selin (2013, 22,129.) Tilanne vaatii kunnioitusta, jota asiakasvastaava voi harjoittaa olemalla tilanteessa läsnä esimerkiksi kuuntelemalla asiakasta ja esittämällä kysymyksiä. Mikäli asiakasrajapinnassa tapahtuva viestintä on onnistunutta, sen avulla voidaan saavuttaa yhteisymmärrystä ja sitä kautta luottamusta. Tärkeimpiin elementteihin asiakaskohtaamisessa kuuluvat sanojen valintojen ja läsnäolemisen lisäksi vahvasti se millaisella asenteella ja ajankäytöllä asiakasvastaava tilanteeseen lähtee (Selin & Selin 2013, 191). Jokaisen asiakaskohtaamisen tulisi tuottaa asiakkaalle arvoa, on kyse sitten palaverista, kahvihetkestä tai seminaarista (Storbacka, Sivula & Kaario 130). Arvokasta on aika myös asiakasvastaavalle, joten onnistunut vuorovaikutus tuottaa täten arvoa molemmille osapuolille.

Valttina kommunikoinnissa on ymmärtää ihmisten erilaisuus, sillä vaikka kieli olisi sama, väärinymmärryksiä tapahtuu (Selin & Selin 2013, 124). Mattinen (2006, 198) toteaaakin, että yrityksen on tärkeää tunnistaa tärkeimpien asiakkaidensa tyylit, jotta asiakasrajapinnassa olevat osaavat varautua niihin. Toimialojen eri käsitteet tai monimutkaiset ja abstraktit tuotteet voivat lisätä väärinymmärrysten määrää

kommunikoinnissa. Oikean vuorovaikutuksen avulla asiakasvastaava voi syventää keskustelua ja nostaa ongelmakohdat esiin konkreettiselle tasolle. (Vahvaselkä 2004, 21.)

Kun asiakas ja asiakasvastaava kohtaavat toisiaan usein esimerkiksi palaverien merkeissä, muuttuu kohtaamistilanteiden vuorovaikutus entistä rutiininomaisemmaksi. Vahvaselkä (2004, 83) väittääkin, että vuorovaikutus asiakkaan kanssa sujuu rutiininomaisesti, kun asiakasta kohdataan säännöllisesti normaaleissa olosuhteissa. Tietty rutiininomaisuus asiakkaan ja asiakasvastaavan välillä onkin hyvä asia, mutta vuorovaikutus ei kuitenkaan saisi jäädä rutiininomaiseksi. Asiakkaalle on saattanut jäädä jotain asiakastilanteesta hampaankoloon, mutta vuorovaikutuksen rutiininomaisuuden myötä ei saa tätä sanotuksi. Jokaisella meillä on rutiineja, jotka vaativat työtä muuttuakseen. Mattisen (2006, 195) mukaan yhteistyön molemminpuolinen mielenkiintoisuus ja into auttavat välttämään rutiininomaisuutta. Kun kohtaamistilanteet sisältävät vähemmän rutiineja, voivat ne avata myös uusia mahdollisuuksia.

2.5 Asiakkaat mukana johtamassa tulosta

Yrityksen tuloksen muodostumista on vaikea ajatella työskennellessä asiakasrajapinnassa, sillä tuotto ei näy silmien edessä. Asiakkaan ja yrityksen välinen kaupankäynti saattaa näkyä yrityksen tuloksessa vasta paljon myöhemmin. Juuri tämän takia asiakkaiden kannattavuutta yritykselle on toisinaan hankala mitata. Mattinen (2006, 37) toteaa, että johdon käytettäviin tulisi yhdistää sekä rahan että asiakkaan kieli. Pitkällä tähtäimellä asiakkaan mielipiteellä on merkitystä kassavirtaan. Silti on muistettava, että asiakasta ei tulisi kutsua vain yrityksen pääomana, sillä kuten Mattinen (2006, 201) toteaa, asiakkaalle tulisi puhua samalla kielellä kuin mitä hänestä puhutaan.

Asiakasrajapinnassa työskentelevillä on kokemusta siitä, mitä asiakas odottaa, haluaa ja toivoo. Myynnin johdon vuorovaikutuksen sekä asiakasrajapinnassa olevien, että yrityksen johdon kanssa, tulee tukea asiakaslähtöistä tuloshakuisuutta. Nykyään yritysten rooli miellyttävän asiakaskokemuksen tuottajana korostuu, joka vaatii sitoutumista koko organisaatiolta. Varsinkin organisaatiossa makrotasolla tapahtuvat muutokset heijastuvat mikrotasolle asiakkuuksiin. Vauhdilla tehdyt muutokset voivat vaikuttaa kohtalokkaasti asiakaskuntaan. (Mattinen 2006, 33-34.)

Yrityksen työkaluna selvittää asiakkaan merkitystä tulokseen on asiakkaan kokonaisostojen määrää seuraaminen. Hyödyntääkö asiakas monipuolisesti yrityksen tuotteita ja palveluita? Tämän kaltainen seuranta auttaa yritystä ideoimaan uutta asiakkaalle ja tarjoaa hyvän mahdollisuuden asiakassuhteen syventämiseen. Varsinkin kun kyseessä on uuden tuote- ja palvelukokonaisuuden tarjonnasta nykyiselle asiakkaalle,

se antaa myös viitettä siitä, miten sitoutunut asiakas yritykseen on. (Selin & Selin 2013, 184.)

2.6 Tiedon soveltamista asiakkuuksien onnistumiseen

Asiakkuusosaaminen vaatii yritykseltä osaamista monilla eri osa-alueilla. Tärkeää olisi luoda saumaton prosessi sille miten asiakkaita yrityksessä osataan käsitellä. Asiakkaiden roolin merkitys tuloshakuisuudessa ja johtamisessa sekä yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä sovelletaan tekemisellä asiakkaiden parissa. Asiakas on luotettava palautteen antaja, jota kannattaa hyödyntää. Asiakas kertoo yrityksen heikkouksista, vahvuuksista, uhista ja mahdollisuuksista, joista yritys voi muodostaa SWOT -analyysin. Asiakas on hyvä kuvaamaan uhkia, jotka yritykselle ovat mm. kilpailijat. Lisäksi asiakas mainitsee mitkä vahvuudet ja heikkoudet ovat hänen kannaltaan tärkeitä. (Mattinen 2006, 45.) Asiakasvastaava pystyy vertailemaan palautetta omiin kokemuksiinsa asiakassuhteesta, jonka kautta selvitetään ristiriitaisuuksia ja yhtymäkohtia, joita voidaan selvittää ja kehittää.

Mattinen (2006, 149-157) esittelee Customer Involvement-commitment mallista jatkojalostetun Tahto-tärkeys-mallin, jossa yhteistyössä olevien osapuolten molemminpuolinen sitoutuminen vaikuttaa asiakassuhteen luonteeseen eikä vain asiakkaan sitoutuminen. Tahto-tärkeys-malli korostaa sitä ajatusta, että yrityksen rooli asiakkaan maailmassa ei välttämättä ole niin tärkeä kuin yritys ajattelee. Onkin todettava, että vain tasapainossa oleva yhteistyö tekee siitä molemmille osapuolille tärkeän.

Taulukko 1 esittää asiakkaan näkökulmasta yhteistyötä yrityksen kanssa. Tahto-tärkeys-mallin mukaan asiakkuuteen vaikuttavat yhteistyön tärkeys ja asiakkaan tahto pysyä asiakkaana. Kuvio erottaa kuusi eri asiakastyyppeä, joiden perusteella voidaan tunnistaa asiakkuuden luonteet, jotta voidaan vastata niihin onnistuneesti ja kustannustehokkaasti. Malli auttaa hahmottamaan sitä, että asiakkaiden motiivit eivät suinkaan ole samanlaiset. Kiintoisaa on huomata se, onko asiakas kiinnostunut sitoutumaan yhteistyöhön vai tekeekö hän yhteistyötä pakon sanelemana. Mattinen (2006, 151) väittää, että Tahto-tärkeys-mallin tahto yhteistyöhön kuvaa asiakkaan tahtoa asiakastyytyväisyyttä paremmin. Tahto-tärkeys-mallin segmentointi auttaa hahmottamaan asiakkaan tahtoa yhteistyöhön sekä yhteistyön tärkeyttä. Yhdessä esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyn kanssa asiakassuhteesta voitaisiin saada entistä tarkempi kuvaus, jonka avulla pystyttäisiin myös pohtimaan sitä, mihin suuntaan asiakkuus on menossa.

TAULUKKO 1. Asiakkuuden luonteen kuvaaminen Tahto-tärkeys-mallissa (mukailtu Mattinen 2006.)

		TAHTO yhteistyöhön	
		Haluttu	Epäilty
Yhteistyön TÄRKEYS	Asiakkaalle mahdollisuus	Asiakas kehittyy yhteistyössä	Asiakas epäilee yhteistyössä kehittymistä
	Asiakkaalle tarpeellinen	Asiakas saa yhteistyöstä odottamansa ratkaisun	Asiakas ei koe saavansa odottamaansa ratkaisua
	Asiakkaalle samantekevä	Jatkuvaa tekemistä, tyytyväinen, mutta etäinen asiakas	Jatkuvaa tekemistä, tyytymätön ja etäinen asiakas

Tahto-tärkeys-mallin täyttäminen omien asiakkaiden kohdalta kuitenkin edellyttää sitä, että asiakasta osataan kuunnella ja tulkita. Asiakkaan epäilyjä yhteistyön tärkeydestä ja tahdosta voi olla vaikeampi selvittää, mikäli asiakas ei tuo asiaa selkeästi ilmi. Tietojen saaminen saattaa olla monelle asiakasrajapinnassa työskentelevälle aikaa vievää, mutta asiakassuhteen lujittamisen, sitoutumisen ja pitkäaikaisuuden kannalta todella tärkeää.

3 ASIAKASSUHDEMARKKINOINTI

3.1 Asiakassuhdemarkkinointi käsitteenä

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään asiakassuhdemarkkinointia keskittyen asiakkaan ja yrityksen välisiin markkinasuhteisiin. Suhteet heijastuvat yrityksen tuloksen ja myynnin lisäksi asiakastyytyvyyteen, -uskollisuuteen, -luottamukseen ja -sitoutumiseen.

Ennen korostettiin tuotantoon pohjautuvaa markkinointia, joka nykypäivänä on muuttunut entistä asiakaslähtöisempään markkinointiin. Mediympäristössä tapahtuneet muutokset, ovat ajaneet yritykset huolehtimaan omista olemassa olevista asiakkaistaan (Korkiakoski & Ylikoski, 2011). Uusimmat tutkimukset osoittavatkin, että olemassa olevista asiakkaista huolehtiminen kuuluu yhdeksi tärkeimmistä asioista myynnissä (Hautamäki 2018).

Mahdollisuus myydä uudelle asiakkaalle on noin 5-20 % kun olemassa olevalle asiakkaalle myymisen mahdollisuus on jopa 60-70 % (Weedmark 2019).

Asiakassuhdemarkkinoinnin tarkoituksena on keskittyä olemassa oleviin ja potentiaaliin asiakkaisiin, kun aiemmin keskityttiin uusasiakashankintaan. Periaatteen taustalla vaikuttaa vahvasti se, että olemassa olevien asiakkaiden ”ylläpito” on huomattavasti kustannustehokkaampaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Asiakkaasta, joka on jo olemassa yrityksen tietojärjestelmässä, tiedetään huomattavasti enemmän ja tämän takia hänelle on helpompi kohdistaa markkinointia. Lisäksi yritykseen jo tutustuneet asiakkaat eivät myöskään ole yhtä hintaherkkiä kuin uudet asiakkaat. Asiakassuhdemarkkinoinnissa asiakas nähdään aina asiakkaana, riippuen siitä kuinka aktiivinen ostaja asiakas juuri kyseisellä hetkellä on (Vahvaselkä 2004, 95). Morgan (2019) kuitenkin toteaa tähän, että sekä olemassa oleviin ja uusasiakashankintaan keskittyminen tulisivat olla tasapainossa. Hän korostaa, että olemassa olevan asiakkaan kustannukset riippuu paljon siitä mikä on asiakkaan elinkaaren arvo. Täten olisi siis tärkeää keskittyä myös olemassa olevan asiakkaan tulevaisuuden potentiaaliin.

Asiakassuhdemarkkinointi poikkeaa ajatukseltaan massoille kohdistettavasta markkinoinnista, missä markkinointi on persoonatonta ja tuotantokeskeistä. Tarkoituksena on korostaa yksilön tarpeita ja kohdistaa tarpeisiin yksilöllisellä markkinoinnilla. (Gummesson 2004, 31-32). Asiakkaan tarpeet täyttävällä markkinointikeskeisyydellä tuotetaan asiakkaalle arvoa ja parannetaan asiakastyytyvyyttä (Gummesson 2004, 37).

3.2 Asiakassuhteiden eri muodot

Kaikki suhteen osapuolet odottavat toisiltaan rakentavaa asennetta, ja kaikkien tulisi pitää suhdetta mielekkäänä. Jos nämä ehdot täyttyvät, suhteista voi kehkeytyä pitkäaikaisia ja pysyviä. (Gummesson 2004, 38.)

Liiketoiminnan onnistumisen takana vaikuttavat erilaiset suhteet. Markkinoinnin perussuhdetta kutsutaan klassiseksi pariksi, jonka muodostavat toimittaja ja asiakas. Heidän välilleen syntyy vuorovaikutus, jonka seurauksena tapahtuu tuotteiden ja palveluiden vaihdantaa. (Gummesson 2004, 67.) Kun asiakkaan ja toimittajan välille tulee kolmas osapuoli, puhutaan klassisesta kolmiosta, jossa kilpailija astuu mukaan suhteeseen. Kilpailija tekee suhteesta arvaamattoman, sillä asiakas on vapaa valitsemaan toimittajien väliltä, mikä vaikuttaa asiakassuhteisiin. (Gummesson 2004, 84.) Kilpailu on kuitenkin markkinoita edistävä tekijä ja on osaltaan välttämätön. Kilpailu saattaa johtaa myös yhteistyöhön esimerkiksi yritysten välillä. Yhteistyötä tekevät yritykset yhdistävät resurssejaan ja asiakaskuntaansa.

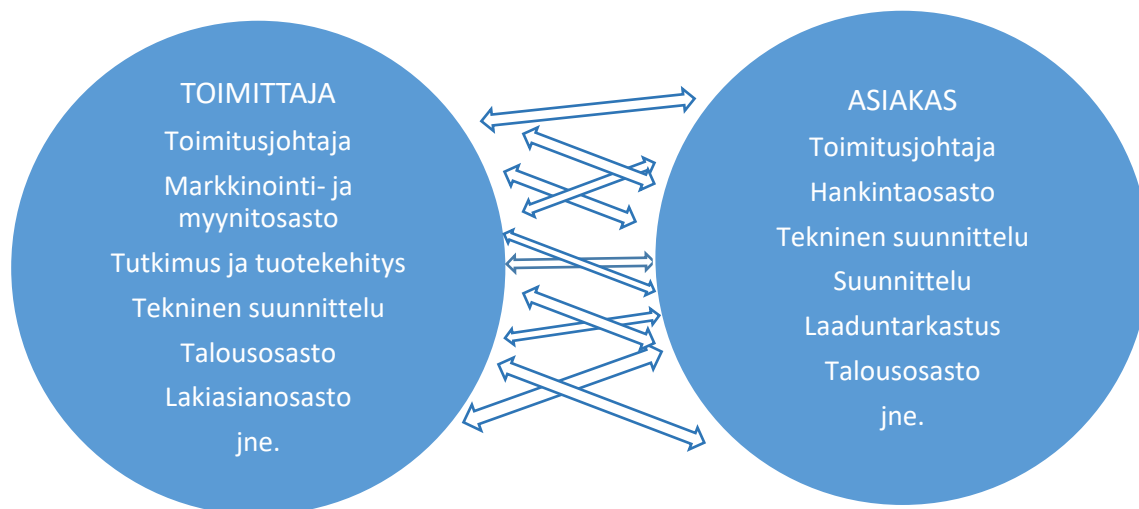
Liiketoiminnan suhdeverkosto monimutkaistuu, kun suhteeseen vaikuttavat usemmat organisaation henkilöt, joita Gummesson (2004, 38) kuvaa pääaikaiksiksi tai osa-aikaiksiksi vaikuttajiksi. Varsinkin palvelutapaamisessa osa-aikaiksilla markkinoijilla kuten asiakaspalveluhenkilöstöllä, tukihenkilöstöllä (taustalla toimivat työntekijät) ja johdolla on suuri merkitys asiakaskontakteissa. Palvelutapahtumaan osallistuneet asiakkaat muuttuvat yrityksen osa-aikaiksiksi markkinoijiksi, ja digitalisaation myötä he pystyvät jakamaan niin positiivista kuin negatiivistakin sanaa yrityksestä eteenpäin esimerkiksi sosiaalisessa mediassa.

3.2.1 Suhteiden vaikutukset korostuvat b-to-b liiketoiminnassa

Gummesson (2004, 33-34) toteaa, että ajan myötä organisaatorakenteet ovat muuttuneet ja asiakkaan ja toimittajan välille on tullut monia välikäsiä, jotka voivat vaikuttaa vuorovaikutuksen selkeyteen.

Kuvio 3 selventää toimittajan ja asiakkaan välisten suhteiden paljoutta. Toimittaja saattaa joutua käymään keskustelua asiakkaan monen eri toimijan kanssa ja kuuntelemaan useita eri näkökulmia. Tämä aiheuttaa toisinaan ongelmia siinä, kuinka monta ihmistä suhteessa tarvitaan. Tästä seurauksena voi olla se, että asiakassuhteen ensimmäiseksi solminut haluaa huolehtia asiakkaalle jatkomyynnistä, kun taas samaan aikaan toinen kokee, että omistaa paremmat kontaktit yritykseen ja haluaa ottaa asiakassuhteen hoitaakseen.

Kaikki tämä aiheuttaa ristiriitaa siitä kenelle asiakassuhde kuuluu. (Gummesson 2004, 119, 125-126.) Ilmiö on varsin tuttua b-to-b myynnissä (Babitzin 2017).



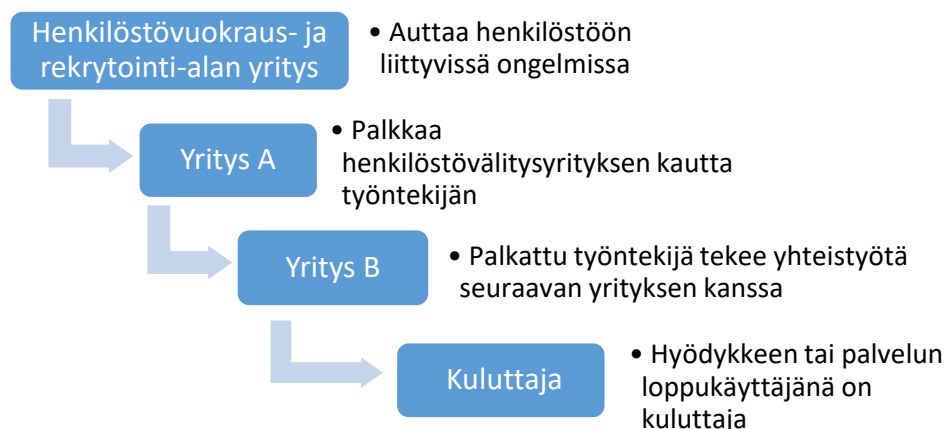
KUVIO 3. Monitahoisen asiakkaan sekä toimittajan väliset suhteet (mukailtu Gummesson 2004.)

Tilannetta voi helpottaa, jos ajattelee asiakasta yksilönä. Suhteessa on yrityksen tarpeet, mutta on myös yksilön tarpeet, jotka tulee huomioida. (Selin & Selin 2013, 29.) Samaan loppupäätelmään tulee Vahvaselkä (2004, 23), joka korostaa, että organisaatioiden välisiä suhteita ei käytännössä ole ilman henkilöiden välistä vuorovaikutusta (Halinen & Salmi 2001 mukaan).

3.2.2 Asiakassuhteilla on kauaskantoiset vaikutukset

Toimittajan ja asiakkaan välisen suhteen lisäksi on hyvä tiedostaa, että toimittajalla on suhde myös asiakkaan asiakkaaseen. Monen yrityksen kohdalla toimittajan, ja asiakkaan välillä voi olla monta eri yritystä. (Gummesson 2004, 126.) Siinä missä yrityksen tulee keskittyä omaan asiakkaaseensa, tulee sen miettiä jo eteenpäin vaikutuksia asiakkaan asiakkaaseen.

Kuvio 4 osoittaa suhdetta asiakkaan asiakkaaseen. Esimerkkinä käytetään toimeksiantajan toimialaa henkilövuokrauksesta- ja rekrytoinnista, jossa varsinkin suhde asiakkaan asiakkaaseen näkyy. Jos siis toimitusketjussa tulee viivästys, ei tämä näy vain asiakkaalla vain myös asiakkaan asiakkaalla (Gummesson 2004, 127).



KUVIO 4. Asiakkaan toimittajan ja kuluttajan väliset suhteet päättymättömänä ketjuna (mukailtu Gummesson 2004.)

Yrityksessä suhteen merkityksestä asiakkaan asiakkaaseen voi olla hankala saada tietoa. Asiakassuhteessa koetut asiat useimmiten koskettavat vain lähimpää yritystä, jonka kanssa liiketoimintaa harjoitetaan. Kuitenkin, mikäli suhteessa on tapahtunut negatiivisia seurauksia, voi sillä olla seuraukset asiakkaan asiakkaalle asti. Tästä syystä suhdetta asiakkaan asiakkaaseen ei tulisi unohtaa varsinkin niillä toimialoilla, joissa se on selkeästi havaittavissa.

3.3 Asiakassuhteen kehittyminen

Tavoitteena ei ole vain olla lähellä asiakasta, vaan "elää yhdessä" asiakkaan kanssa (Selin & Selin 2013, 29-30).

Asiakassuhdemarkkinointi korostaa panostamista olemassa oleviin asiakkaisiin ja oleellisena panostamisen keinona on se, että seurataan asiakassuhteen kehittymistä. Yritykselle uskollinen ja sitoutunut asiakas on tavoite, jota monet yritykset tavoittelevat. Asiakas, joka luottaa yritykseen haluaa pysyä asiakkaana ja levittää herkemmin yrityksestä positiivista sanaa, pysyen yritykselle uskollisena. Asiakassuhteen kehittymiseen vaikuttavat asiakastyytyväisyys, uskollisuus, luottamus ja sitoutuminen. Selinit (2013, 20) toteavat, että asiakassuhteen keston vaikuttaa vahvasti se, että suhdetta ylläpidetään ja hoidetaan. Kun luottamus asiakkaassa on herätetty, jatkumona tulevat haluttavuus ja uskollisuus ja samalla yrityskuva kaunistuu (Selin & Selin 2013, 160).

Asiakassuhteen kehittymisen taustalla ovat asiakkaan tunteet, joita asiointikokemus herättää. Korkiakoski (2019a) toteaa, että asiakkaiden tunteiden tavoitteluun auttaa

nykypäivän aivotutkimuksesta ja käyttäytymistaloustieteestä saatu tieto. Asiakkaalle merkityksellisen tunteen löytäminen niin kasvotusten sekä digitaalisissa kanavissa auttaa suunnittelemaan asiakasuhteen syventämistä (Killström 2018, 39). Kuvio 5 osoittaa, että kiinnostuneisuus lisää asiakkaan tunnetta, mutta luo vain lyhytkestoista arvoa. Mikäli asiakas kokee luottamuksen tai onnellisuuden tunnetta, luovat tunteet pitkäkestoista arvoa.



KUVIO 5. Eniten arvoa tuottavat tunteet luovat asiakaspysyvyyttä (mukailtu Shaw & Hamilton 2016, Korkiakoski 2019a mukaan).

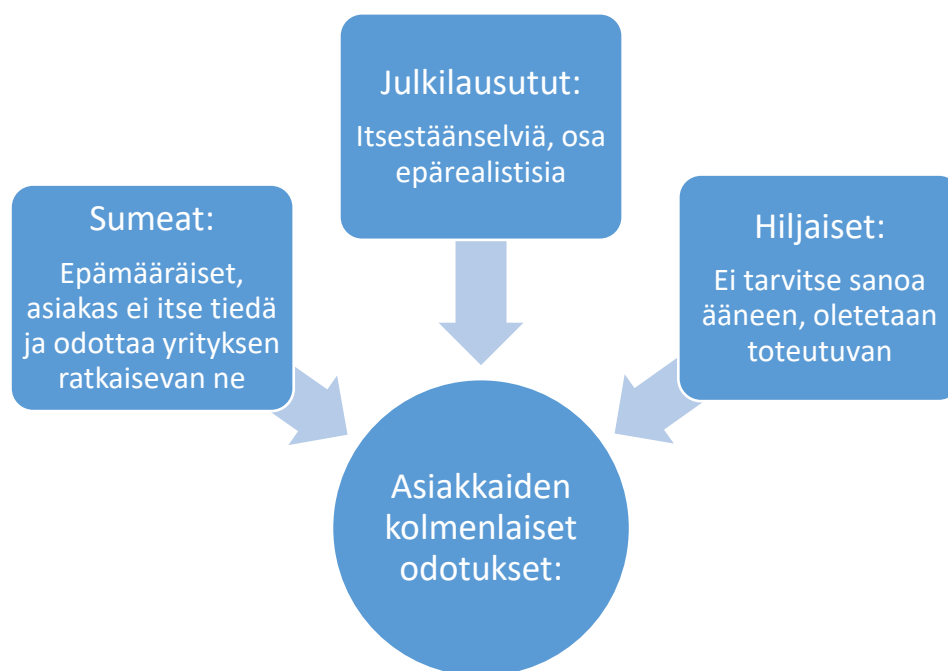
Asiakkaan mahdollista uskollisuuden kehittymistä katsotaan usein ostomäärän kautta. On kuitenkin väärin vetää johtopäätös siitä, jos asiakas on ostanut tuotteita useita kertoja, että hän olisi uskollinen asiakas tai ylipäättänsä sitoutunut yritykseen. On täysin mahdollista, että asiakas tekee toistuvia ostoja saman yrityksen kanssa, vaikka hänellä ei olisi sen suurempaa toivetta suhteen syventämiseen yritystä kohtaan. Tällaista ajattelua kutsutaan asiakassuhdemarkkinoinnin vastakohtaksi eli transaktio eli kertamyymintämarkkinointi. (Jackson 1985, Gummesson 2004, 42 mukaan.) Gummessonin (2004, 42) mukaan tällaisissa tapauksissa asiakasta ja myyjää yhdistävät joko hinta tai ostotapahtuman yksinkertaisuus ja mukavuus. Storbacka ym. (2000, 67) kuvaavat kyseistä suhdetta hyvinkin ”pinnalliseksi”. Paavola (2006, 39) myös viittaa tekstissään siihen, että ei voi täysin luottaa asiakkaan ostojen määrää sillä, ostot kuvaavat menneisyyttä eivätkä ne kerro paljoa tulevaisuuden ostoista. Selinit (2013, 142-143) puolestaan jatkavat samalla teemalla ja lisäävät, että kerran ostaneelle asiakkaalle ns. jälkihoito on merkittävässä

roolissa, jotta asiakassuhdetta voidaan syventää. Heidän mukaansa asiakas menetetään, mikäli suhdetta ei hoideta kunnolla loppuun.

3.3.1 Asiakastyytyväisyys

Usein asiakastyytyväisyys nähdään joko asiakasuskollisuuden edeltävänä tilana tai siihen liittyvänä osatekijänä (Paavola 2006, 57). Yleensä kuitenkin asiakastyytyväisyys seuraa esimerkiksi hyvästä laadusta (Vahvaselkä 2004, 91). Asiakastyytyväisyydelle on monta eri määritelmää riippuen, mihin asiakas perustaa tyytyväisyytensä. Paavola (2006, 54) väittää, että jos asiakas perustaa tyytyväisyyden tai tyytymättömyytensä tunteeseen, perustuu tyytyväisyys siihen, mitä asiakas odottaa verrattuna siihen, mitä hän kokee. Jos siis asiakas kokee tyytyväisyyttä, silloin hänen odotuksensa ovat täyttyneet. (Oliver 1999 mukaan.) Asiakas saattaa myös nähdä asiointikokemuksensa uhrauksena. Tapaaminen saattaa uhrata esimerkiksi asiakkaan aikaa ja vaatii kustannuksia. Tässä tapauksessa asiakas haluaa saada myös hyötyjä tekemästään uhrauksesta. Jos siis asiakas on tyytyväinen asiointikokemukseensa, hän kokee, että uhrauksestaan oli hyötyä. (Mägi 1995, Paavola 2006, 56 mukaan.) Kolmantena määritelmänä asiakas vertaa asiakastyytyväisyyttään aiempiin kokemuksiinsa eri yrityksistä ja muodostaa niistä keskiarvon (Woodruff, Cadotte, Jenkins 1983, Paavola 2006, 56-57 mukaan). Samaan lopputulokseen voisi soveltaa Selinien (2013, 156) väittämää siitä, että ihminen vastaanottaa vain 20% uutta tietoa ja loput 80% muodostuvat ihmisen muistoista ja kokemuksista. Tämän perusteella siis ihminen muodostaa paljon johtopäätöksiä kokemiansa asioiden perusteella. Tämä on helposti ymmärrettävissä siten, että asiakas vertaa toisinaan ajattelemattaan varsinkin saman toimialan eri yrityksissä saamaansa palvelua toisiinsa. Usein keskustellaankin siitä, kuinka tietyllä toimialalla asiakkaat ovat tyytymättömiä saamaansa palveluun. Silti, näistä kokemuksista ei saisi tehdä yleispäteviä johtopäätöksiä.

Kuvio 6 osoittaa asiakkaan odotusten luonnetta. Asiakkaiden kolmenlaisten odotusten havainnoiminen auttaa asiakasvastaavaa ymmärtämään, mihin asiakas perustaa tyytyväisyytensä. Mikäli asiakas odottaa hiljaisten odotusten toteutuvan, mutta ne eivät toteudu halutulla tavalla, voi asiakas olla tyytymätön odotustensa täyttymättömyyteen. Toisaalta asiakasvastaava saattaa täyttää asiakkaan sumeat odotukset, jota kautta asiakas saattaa yllättyä ja tätä kautta kokea tyytyväisyyttä. Lisäksi on hyvä huomioida, että hiljaisten odotusten toteutuessa, asiakkaan tyytyväisyys ei kasva, sillä asiakas oletti niiden toteutuvan (Katajamäki 2013, 34).



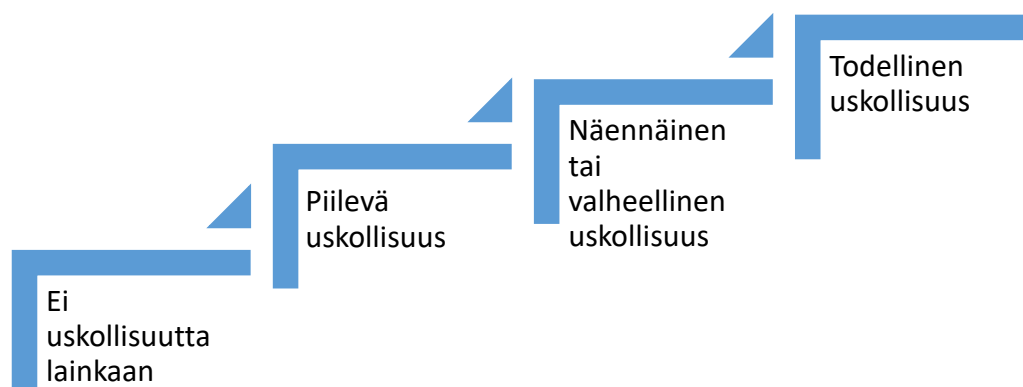
KUVIO 6. Asiakkaan kolmenlaiset odotukset (mukailtu Grönroos 1998, Vahvaselkä 2004, 84 mukaan.)

Kun asiakastyytyväisyyttä pohditaan liiketoiminnan kannalta, huomataan, että tyytyväisyydellä on yhteys tuottavuuteen. Tyytyväinen asiakas ei kuitenkaan välttämättä osta paljoa. Tästä voi tulla mielikuva, että vain ”erittäin tyytyväinen” asiakas ostaa paljon, mikä saattaa tulla yritykselle kalliiksi. (Grönroos 2001, Vahvaselkä 2004, 114-115 mukaan.) Gummesson (2004, 316) puolestaan toteaa mielenkiintoisen havainnon, jonka mukaan kannattamattomimmat asiakkaat ovat tyytyväisempiä kuin kannattavimmat asiakkaat. Tämä on helposti ymmärrettävissä siten, että kannattavampi asiakas voi olla uhrannut suhteeseen enemmän aikaa ja kustannuksia, jonka takia hän myös vaatii suhteelta enemmän eikä ole helposti tyytyväinen. Hautamäen (2018) mukaan tutkimus osoittaa, että asiakas pysyy niin kauan tyytyväisenä, kuin yritys kehittää omaa toimintaansa tukien asiakkaan liiketoimintaa.

3.3.2 Asiakasuskollisuus

Yksi suhdemarkkinoinnin peruspilareista on asiakasuskollisuus. Varsinkin nykypäivän kiristyvässä kilpailussa, uskolliset asiakkaat omaavat yritykset ovat vahvimmillaan. Näissä yrityksissä asiakkaiden uskollisuus perustuu kognitiivisiin syihin, jotka ilmenevät käyttäytymisenä kuten uudelleenostoina ja mentaalisenä tilana kuten haluttomuutena vaihtaa uskollisuuttaan kilpailijalle (Paavola 2006, 32-33). On kuitenkin muistettava, että asiakkaita ei saa uskolliseksi ilman, että sen eteen tekee jotain ja tietysti tekee sen paremmin kuin kilpailijat (Oliver 1999, Reynolds & Betty 1999, Paavola 2006, 21 mukaan).

Kuvio 7 osoittaa asiakasuskollisuuden neljä eri luokkaa pohjautuen asiakkaan käyttäytymiseen ja asenteeseen.



KUVIO 7. Asiakasuskollisuuden neljä eri luokkaa (mukailtu Dick & Basu 1994, Paavola 2006, 42 mukaan.)

Asiakkaan käyttäytyminen ilmenee mallin mukaan ostojen määrällä. Uskoton asiakas ei osta yritykseltä lainkaan ja piilevästi uskollinen harvoin. Näennäisesti tai valheellisesti uskollisen ostaminen on rutiininomaista, kun taas todellisesti uskoutunut ostaa yritykseltä usein. Kehitystä nähdään myös asenteessa, jossa ei-uskollinen asiakas ei suosi yritystä ja näennäisesti uskollisuuttaan ajatteleva suhtautuu yritykseen neutraalisti. Joukosta vain piilevästi ja todellisesti uskollinen suosivat yritystä. (Dick & Basu 1994, Paavola 2006, 42 mukaan.) Kuvio auttaa hahmottamaan sitä kuinka eri vaiheissa uskollisuutta asiakkaat voivat olla. Varsinkin piilevästi uskolliset, jotka suosivat yritystä, mutta tapauskohtaisista syistä ostavat yrityksiltä harvoin, voivat olla hyviä tunnistaa. Voisiko yritys mahdollisesti muuttaa tilanteita, joissa asiakas ei jostain syystä ostakaan? Näennäiset tai valheellisesti uskoutuneet ovat lähellä todellista uskollisuutta. Rutiininomaisuus on seikka, johon yrityksen on hyvä puuttua ja saada asiakas todellisesti uskolliseksi. Jokaiselle asiakasuskollisuuden vaiheessa olevalle olisi tärkeä kohdistaa yrityksen keinoja ja tätä kautta saada asiakkaat entistä uskollisimmiksi.

Uskollisuuden ensimmäisellä tasolla, kognitiivisella tasolla, asiakas keskittyy suorituskykyyn enemmän kuin tyytyväisyyden prosessointiin. Kun asiakas siirtyy affektiiviselle tasolle tulee uskollisuuden kehittymiseen mukaan tunteet. Positiivinen kokemus synnyttää tyytyväisyyden tunteen. Tässä kohtaa on kuitenkin muistettava, että uskollisuus kohdistuu vain positiiviseen tunteeseen, jonka takia asiakas on edelleen helposti kilpailijoiden saatavilla. Kolmannella, konatiivisella tasolla, asiakas on kokenut useita positiivisia tunteita, jonka seurauksena hänen uskollisuutensa on kehittynyt ja asiakas todennäköisemmin suorittaa uudelleenostoja. Kuitenkin epämiellyttävät

olosuhteet saattavat vaikuttaa uudelleenostoihin negatiivisesti. Jos asiakas siirtyy uskollisuudessaan toiminnalliselle tasolle, hän osoittaa yritykselle uskollisuuteensa välttämällä kilpailijoiden markkinointia ja on herkemmin suorittamassa uudelleenostoja negatiivisista tilanteista huolimatta. (Oliver 1999, Paavola 2006, 50-51 mukaan.)

Siihen miten yritys saa lisättyä asiakkaiden uskollisuutta, vaikuttaa vahvasti oikeiden prosessien yhteensovittaminen asiakastuntemuksen avulla. Lisäksi yritys ei saisi jäädä jälkeensä asiakassuhteen kehittämisen kanssa vaan tuottaa asiakkaalle jatkuvasti lisäarvoa uudistumalla. (Selin & Selin 2013, 153.) Vahvaselkä (2004, 94) väittää pitkäaikaisten asiakassuhteiden saavan aikaan uskollisuutta. Gummesson (2004, 27) puolestaan lisää, että uskolliset asiakkaat kertovat kokemuksistaan muille, jonka seuraksena voi syntyä pitkäaikaisia asiakassuhteita. Uskollisuus voi näkyä myös muuna käyttäytymisenä kuin säännölliset ja merkittävät ostot. Mitata voi tuolloin mm. miten monta uutta asiakaskontaktia tietty asiakas on tuonut vuositason ns. ”puskaradion” kautta. Myös asiakaspalautteet ja reklamaatiot kertovat asiakkaan tavasta toimia yritykseen nähden. (Selin & Selin 2013, 184.)

3.3.3 Luottamus asiakassuhteen yhteisenä päämääränä

Luottamus on jotain paljon suurempaa kuin vain tyytyväisenä oleminen. Jotta asiakas kokee luottamusta yritykseen hänen tulee tietää toisesta osapuolesta enemmän. Toisen osapuolen tulee antaa jotain itsestään, jonka asiakas kykenee huomioimaan (Koskinen 2017). Asiakas saa konkreettista näyttöä rehellisyydestä ja turvallisuudesta, kun hän tietää, että toinen osapuoli pitää kiinni velvoitteistaan (Doney & Canon 1997, Paavola 2006, 61 mukaan).

Asiakassuhteen lujittamista ja luottamuksen rakentamista edesauttaa, jos asiakas pääsee aktiivisesti mukaan toimintojen kehittämiseen (Selin & Selin 2013, 147). Babitzinin (2017) mukaan luottamuksen syntymiseen vaikuttaa se, että osapuolilla on yhteinen päämäärä, joka on rakennettu rohkeudella ja avoimuudella. Selinien (2013, 192) määrittelemä ihmisten välisen luottamuksen rapport-suhde, on hyvä esimerkki yhteisen päämäärän tavoittelusta, sillä molemmat osapuolet kokevat suhteessa tyydytystä. Tässä suhteessa ihmiset tekevät yhteistyötä jakaen oppeja ja näkemyksiä. Suhteessa tulee olla tarkoitus, muuten se ei kestä. Mikäli suhteessa halutaan saavuttaa taso, jossa luottamukseen riittää vain molempien sana, tulee osapuolten välisten tunteiden olla riittävän syvällä (Selin & Selin 2013, 31).

Luottamuksen saamisen ollessa hankalampaa, on otettava huomioon, että siihen vaikuttavat jokaisen kokemukset luottamuksesta. Elämänsä aikana ihminen, joka on

luottanut on saattanut joutua tilanteeseen, että luottamus on petetty. Petettyä luottamusta on vaikea rakentaa takaisin ja se aiheuttaa tulevaisuudessakin epäluuloja. (Selin & Selin 2013, 192.) Luottamuksen luonteen ollessa itsestään jotain antamista, sisältää se myös riskejä. Luottaessa varaudutaan ottamaan riski siitä, että kaikki ei sujukaan niinkuin piti. Tämän päivän yritysten valttikorttina on varsinkin läpinäkyvyys. Rehellisesti toimintaansa esittelevä yritys, antaa asiakassuhteelle avoimuutta siirtyä kohti luottamusta.

3.3.4 Sitoutuneen asiakkaan vetovoima

Pitkäaikaisia suhteita voi verrata aviolittoon, jossa osapuolten välinen vetovoima on merkittävä tekijä (Gummesson 2004, 52).

Gummesson (2004, 49) esittää palvelujen kolmentasoista riippuvuutta ja sitoutumista, joissa viitataan hintoihin, viestintään ja rakenteelliseen ulottuvuuteen. Hänen mukaansa ensimmäisellä tasolla asiakas kiinnittää huomionsa alhaisiin hintoihin. Kun asiakas ei ole enää niin hintaherkkä on asiakassuhde syventynyt ja siirtynyt toiselle tasolle, jossa asiakas kiinnittää huomioita vastaanottamaansa viestintään. Asiakkaan saavuttaessa kolmannen tason eli rakenteellisen ulottuvuuden, asiakas ja yritys sitoutuvat toisiinsa yhdistämällä resurssejaan. (Berry & Parasuraman 1991 mukaan.) Mattisen (2006, 87) mukaan tällä yhteistyöllä on suunta, joka joko etäännyttää tai lähentää asiakasta ja yritystä. Kaikki hetket tulee ottaa huomioon, sillä ne vaikuttavat sitoutumiseen.

Suhteen kestoon vaikuttaa merkittävästi asiakkaalle tarjolla olevat toimittajat. Se kuinka helposti asiakas vaihtaa toimittajaa riippuu myönteisistä ja kielteisistä vuorovaikutuksista asiakkaan nykyisessä asiakassuhteessa. (Gummesson 2004, 317). Toimittajan on valittava suhdemarkkinointistrategiansa oikeiden asiakkaiden tarpeisiin. Uskollinen ja sitoutunut asiakas vaatii yritykseltä huomattavasti enemmän työtä. Tämä on kuitenkin yritykselle hyödyllistä, mikäli kyseessä on kannattava asiakas. Suhteet kannattaa solmia sellaisiin asiakkaisiin, jotka kokevat myös samaa vetovoimaa toimittajaa kohtaan. Kertamyyntistrategia kannattaa jättää asiakkaille, jotka eivät halua sitoutua toimittajaan sen enempää. (Gummesson 2004, 318; Selin & Selin 2013, 180.) Kun asiakas kokee itse investoivansa suhteeseen, hän haluaa myös olla siinä mukana ja parantaa sitä (Storbacka ym. 2000, 135).

Sitoutuminen konkretisoituu teoissa, mutta sitä, mihin suuntaan asiakassuhde on menossa voi aistia jo viestinnässä ja asenteissa (Mattinen 2006, 87). Paavola (2006, 66) väittää, että kun asiakas on positiivisesti sitoutunut, hän suosittelee yritystä eteenpäin (Liljander & Strandvik 1995 mukaan). Suosittelun kautta asiakas sitoo itseään yritykseen. Yhteistyölle määritetyt yhteiset tavoitteet auttavat hahmottamaan sitä, miten niihin

päästään. Erilaiset laadulliset ja määrälliset mittarit pitävät molemmat osapuolet ajan tasalla tilanteesta. Tavoitteisiin voi sisältyä joko dokumentoituja tai dokumentoimattomia tavoitteita. Dokumentoimattomat ovat yleensä yksilöllisiä ns. ”hiljaisia tavoitteita”, jotka ohjaavat yksilöiden tavoitteita yhteistyössä. (Mattinen 2006, 106.)

Asiakkaan liiallinen miellyttäminen saattaa joutua asiakasvastaavan kohtaloksi, mikäli suhteen päähoitaja on asiakas. Mikäli asiakasvastaava miellyttää liikaa asiakasta, on asiakkaan helpompi vaatia aina vain lisää. (Plavsic 2017.) Asiantuntemuksella asiakasvastaava voi vahvistaa omaa asemaansa suhteen päähoitajana. Asiakas ilahtuu asiantuntemuksesta ja suhde on tasavertainen.

4 ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN MITTARIT

4.1 Palautetta asiakastytyväisyyden mittaamisesta

Palaute on parhaimmillaan dialogi ja pahimmillaan yksisuuntainen ryöpytys (Seppälä 2016).

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään asiakastytyväisyyttä keskittymällä palautteen antoon, asiakastytyväisyysmittareihin sekä esittelemällä Net Promoter Score (NPS) asiakastytyväisyyskysely. Samalla yhdistetään NPS -teoriaa aiempiin teorioihin asiakkuusosaamisesta ja asiakassuhdemarkkinoinnista.

Nykypäivänä asiakaspalautteet näkyvät kaikkialla. Digitalisaation ansiosta palautteen anto on helpottunut ja samalla myös lisännyt asiakkaiden äänivaltaa tuntemuksistaan. Yrityksille annetusta laajasta palautemäärästä osa on varmasti kehittämätöntä, mutta joukosta löytyy paljon myös asiakkaan mielipiteitä, joilla on kehitystyössä merkitystä. Vahvaselkä (2004, 112) toteaa, että palautetta ei saisi pitää itsestäänselvyytenä, jonka vuoksi asiakkaille tulisi tarjota jotain erityistä, jotta asiakkaat saavat vastinetta palautteen annostaan (Kotler 1999 mukaan).

Erilaisilla palautekyselyillä on vaara etäännyttää asiakasta yrityksestä. Gummesson (2004, 133-134) kertoo tilastollisesta suhteesta, jossa asiakas arvioi toimittajalle saamansa palvelun numeraalisesti sekä viestii toiveistaan ja pettymyksistään kyselylomakkeen avulla. Palautteen seurauksena toimittaja kiittää saamastaan palautteesta, mutta ei sen koommin mainitse mitä palautteelle aiotaan tehdä. Asiakkaan ja toimittajan suhde jää täten hyvin pintapuoliseksi, eikä saavuta samoja tuloksia kuin esimerkiksi se, että asiakkaan kanssa oikeasti keskusteltaisiin. Tässä tilanteessa tulisi siis molempien osapuolten pysähtyä keskustelemaan palautteesta. Dialogissa käytäisiin läpi missä tapahtui, mitä tapahtui ja mitä vaikutuksia tapahtumilla oli? Dialogin lopussa molemmat osapuolet sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin, jotta tilanne saadaan korjatuksi. (Seppälä 2016.)

Tänä päivänä pienemmät ja suuremmat yritykset hyödyntävät nykyaikaista teknologiaa, joka mahdollistaa asiakastiedon hyödyntämisen. CRM -järjestelmistä saadulla tiedolla voidaan selvittää asiakkaan mahdollisen palautteen takana olevia syitä. Asiakkaista saatu järjestelmätieto on kuitenkin vain apuväline tiedon järjestämiseen. Oikea palautteen anto tapahtuu asiakkaan ja asiakasvastaavan välisissä tapaamisissa. Gummesson (2004, 339) toteaa, että myös erittäin tyytyväisessä asiakaspalautteessa on aina tulkinvaraa. Mikäli asiakasvastaavan ja asiakkaan välillä palautteenanto kuuluu tapaamisen rutiineihin, voi asiakasvastaava jo ennen asiakastytyväisyyskyselyjä tulkita asiakkaansa vastauksia

suuremmalla tietotaidolla. Mahdollisiin ongelmiin puuttuminen tulisikin siis tapahtua jo ennen asiakastytyväisyyskyselyjä, sillä joissain asiakassuhteissa palautteeseen reagoiminen vasta kyselyn jälkeen, voi olla jo liian myöhäistä.

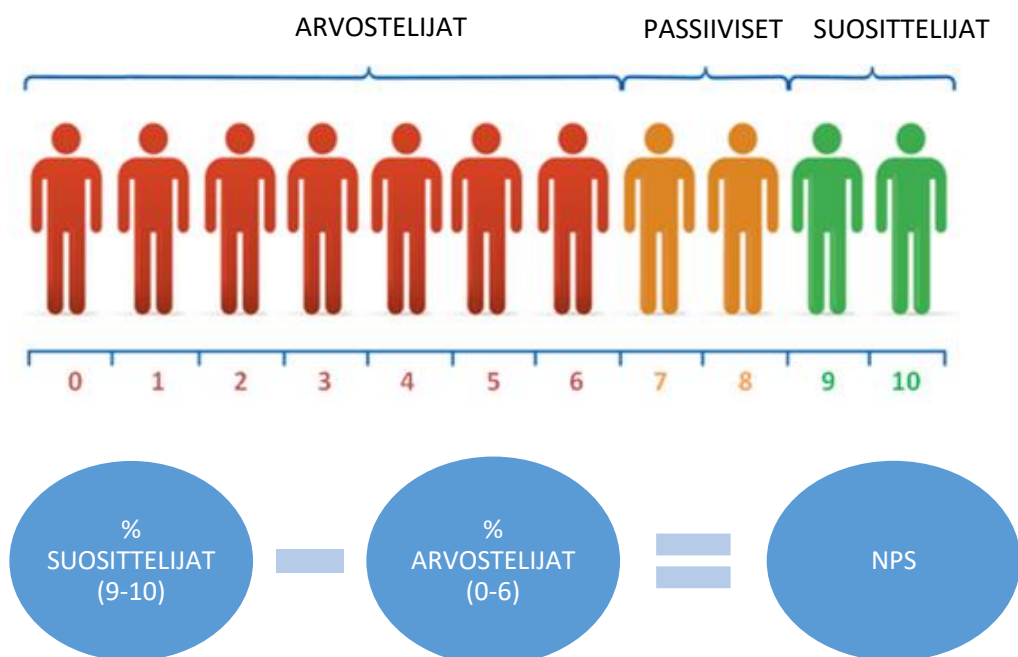
4.2 NET PROMOTER SCORE (NPS)

NPS on lopulta yritysfilosofia, toimintatapojen järjestelmä ja johtajuusvelvollisuus, ei vain toinen tapa mitata asiakastytyväisyyttä (Reichheld & Markey 2011, 13).

Net Promoter Score (NPS) suomennettuna nettosuosittelemisindeksi ovat kehittäneet Fred Reichheld ja Rob Markey vuonna 2003. Kehittäjät kuvaavat sitä yrityksen hallitsemistavaksi, jolla mitataan asiakassuhteen tarkoitusta, asiakkaan uskollisuutta ja suosittelemahalukkuutta (Reichheld & Markey 2011, 1). NPS mittaristo on käytössä maailman kuuluisimmissa yrityksissä, joita ovat mm. Apple, eBay ja Facebook. Suomessa mittaria hyödyntävät mm. KONE ja Nokia (Korkiakoski & Ylikoski, 2011). Monet yritykset korostavat asiakastytyväisyyttä yhtenä tärkeimmistä tavoitteistaan (Pöllänen 1999, Vahvaselkä 2004, 112 mukaan). NPS:n ideologian taustalla vaikuttaa kultainen sääntö, jonka perusteella toista tulisi kohdella niin kuin haluisi itseään kohdeltavan. NPS -asiakastytyväisyyskyselyssä asiakkaan tulee antaa arvosana tietyllä asteikolla ja hän saa päättää itse antaako arvosanalleen perusteita. Reichheld ja Markey (2011, 40) perustavat mittariston käytöksen havainnointiin, jonka perusteella voidaan sanoa mitä asiakas todella tekisi. NPS -asiakastytyväisyyskysely sisältää seuraavat kysymykset:

- Nollasta kymmeneen asteikolla (0-10), kuinka todennäköisesti suosittelisit meitä (tai tätä tuotetta tai palvelua) ystävälle tai kollegalle?
- Mikä on perustelu arvosanallesi?

Kuvio 8 osoittaa, että asiakkaat jaetaan vastausten perusteella kolmeen eri luokkaan, joita ovat arvostelijat, passiiviset ja suosittelijat.



KUVIO 8. NPS -malli (mukailtu MXM/ Medallia 2017.)

9-10 arvosanan antavat suosittelijat käyttäytyvät kuin olisivat uskollisia yritykselle. Tämä näkyy siten, että he ostavat enemmän ja kuluttavat enemmän rahaa juuri kyseiseen yritykseen. He myös jakavat hyviä kokemuksia eteenpäin ja toimivat täten yrityksen suosittelijoina. Suosittelijoita voidaan hyödyntää tukemaan yrityksen kasvua ja menestystä, sillä he ovat innokkaita antamaan myös palautetta ja kehittämisaiheita. (Korkiakoski & Ylikoski 2011; Reichheld ja Markey 2011, 5.) Suosittelijat ovat yrityksen tavoiteasiakkaita.

Asiakkaat, jotka antavat arvosanaa 7-8 ovat passiivisia asiakkaita, jotka ovat tyytyväisiä, mutta eivät täysin uskollisia. Tämä takia, he ovat helpommin kilpailijoiden saatavilla varsinkin, jos kilpailijalla on parempi tarjous asiakkaille. Reichheld ja Markey (2011, 5-6) väittävät, että passiivisia asiakkaita ei tulisi laskea pitkäaikaisiksi asiakkaita. Lisäksi he lisäävät, että yrityksen keinona kyseiselle kategorialle on se, että asiakaskokemusta tulisi parantaa niin, että passiivinen voisi mahdollisesti muuttua suosittelijaksi.

Arvosanan 0-6 antavat arvostelijat eivät ole tyytyväisiä saamansa palveluun. He ovat herkkiä jakamaan huonoja kokemuksiaan myös muille. Arvostelijat ovat yritykselle suuri uhka sillä he voivat loppupeleissä tulla kalliiksi nostamalla palvelukustannuksia valituksillaan. Sen takia arvostelijoihin tulee puuttua mahdollisimman pian, ja selvittää perimmäinen syy sille mikä asiakaskokemuksessa ei toiminut ja korjata se. (Reichheld ja Markey 2011, 6.) Varmaa on, että mikäli syyhyn ei puutu, ei ainakaan asiakkaan tyytyväisyyttä kasvateta.

Asiakkaiden vastausten jakaminen kolmeen kategoriaan on NPS -mittariston ensimmäinen askel. Luku, jolla loppupeleissä on merkitystä, on nettosuosittelemisindeksi, joka saadaan kun vähennetään suosittelijoiden prosenttiosuudesta arvostelijoiden prosenttiosuus.

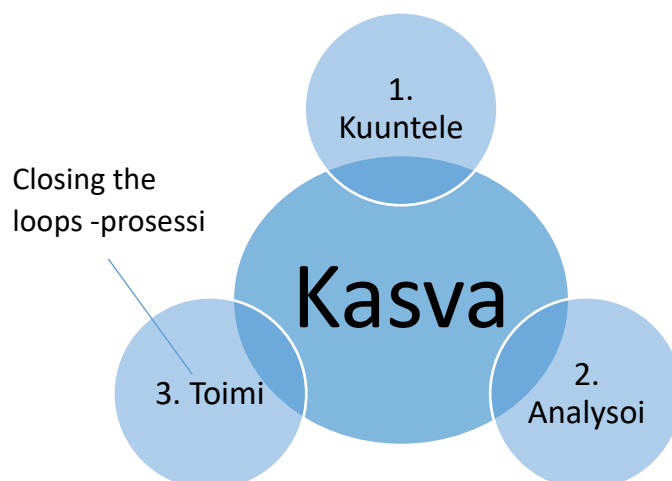
NPS -asiakastyytyväisyyskyselyssä kyseisten kysymysten esittämistä on pidetty hieman itsekkäänä. Yritys mittaa kysymysten avulla pikemminkin asiakkaan uskollisuutta yritykselle kuin yrityksen uskollisuutta asiakkaalle. (Fisher & Kordupleski 2018.) Kyseinen ideologia taistelee hieman kuuluisaa ”asiakas on aina ensin” ideologiaa vastaan. Lisäksi kysymyksiin vastaaminen tapahtuu useissa yrityksissä asiakkaan yhden ostokerran perusteella. Tällöin asiakkaalla ei ole ehtinyt muodostua kovinkaan tiivistä suhdetta yritykseen, joka mittaa hänen uskollisuuttaan yhden ostokerran perusteella. (Fisher & Kordupleski 2018.)

4.3 Closing the loops -prosessi

NPS:llä ei saavuteta mitään elleivät yritykset toimi oppimansa mukaisesti, ellei he ”sulje silmukkaa” oppimisen ja toiminnan välillä. Suljetun silmukan prosessit eivät voi olla lisäosa; niiden on oltava olennainen osa jokapäiväistä johtamista. (Reicched & Markey 2011, 13.)

Usein yritykset kohtaavat toiminnassaan ongelmia saatuaan asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset. Tuloksien mukaan yritys tietää asiakkaidensa tyytyväisyydestä, mutta ei tiedä mitä tuloksille pitäisi tehdä, ja missä järjestyksessä tuloksiin tulisi puuttua. (Fisher & Kordupleski 2018.) NPS -prosessi koostuu kolmesta eri vaiheesta.

Asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttamisen ja tulosten analysoinnin jälkeen tulee tehdä toimia asiakasta kohden. Tätä osiota kutsutaan Closing the loops -prosessiksi, jonka päätarkoituksena on nimensä mukaan sulkea silmukat eli pyrkiä selvittämään syitä asiakkaan antamalle arvosanalle. Kuvio 9 osoittaa NPS -prosessin vaiheet.



KUVIO 9. NPS -prosessin vaiheet (CustomerCauge 2019.)

Customer Cauge (2019, 1) väittää, että mikäli yritykset hyödyntävät NPS-prosessia kuvion esittämällä tavalla, asiakkaiden uskollisuus kasvaa yritystä kohtaan.

Closing the loop -prosessi on tärkeää aloittaa oikealla tavalla. Ennen kuin puututaan asiakkaiden perusteluihin arvosanoilleen, tulee kiittää asiakasta annetusta palautteesta. Kun asiakasta on kuunneltu, palautteesta kiitetty, voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen, jossa osoitetaan asiakkaalle miten palaute hyödynnetään yrityksessä käytännössä. (Customer Cauge 2019, 2.) Asiakkaiden jakaminen suosittelijoihin, passiivisiin ja arvostelijoihin auttaa yritystä reagoimaan oikein annettuihin palautteisiin.

NPS -teoria keskittyy suosittelijoihin ja arvostelijoihin, jotka ovatkin ns. ääripäitä toisilleen. 0-6 arvosanan antanut asiakas tulee kontaktoida mahdollisimman nopeasti (48h) ja selvittää asiakkaan antama syy arvosanalle. Mahdollisimman nopean kontaktoinnin takana on ajatus siitä, että kyselyn arvosana on vielä tuoreessa muistissa niin asiakkaalla kuin asiakasvastaavallakin. Useimmiten kyseisissä tapauksissa asiakas on ollut tyytymätön johonkin, jonka vuoksi asiaa pitää pahoitella ja hyvittää parhaalla mahdollisella tavalla. Temkin (2011) toteaa, että mahdollisia syitä arvosanalle tulisi katsoa asiakaskokemukseen vaikuttaneiden tekijöiden kautta, jotka käsittelevät käytännöllisyyttä, saavutettavuutta ja emotionaalisuutta. Näihin syihin pohjautuen asiakkaan kontaktoimiseen, tulisi käyttää henkilöä, jonka kanssa asiakassuhde on. Selinit (2013, 177) puolestaan lisäävät, että sähköinen viestiminen ei riitä mikäli asia halutaan saada kuntoon, vaan tarvitaan henkilökohtainen yhteys. Onkin todettava, että luottamuksen rakentaminen onnistuu asiakkaan kanssa paremmin kasvotusten. Silti, on muitakin

keinoja arvostelevien asiakkaiden kontaktoimiseen. Asiakkaat ovat entistä vastaanottavaisempia syiden selvittämiseen, mitä korkeampi taho ongelmasta haluaa asiakkaan kanssa keskustella (Reichheld & Markey 2011, 93). Tämän takia usein toimitusjohtaja tai muu korkeassa asemassa oleva, joka kontaktoi asiakkaan, saattaa antaa positiivista kuvaa siitä, että tärkeiden ihmisten aikaa on käytetty tilanteen selvittämiseen. Esimerkkinä on Apple-yrityksen malli NPS:n closing the loops -prosessista, jossa jokainen myymäläpäällikön käyttämä tunti arvostelijoiden hoitamiseen tuotti yritykselle 1000 dollaria (Korkiakoski 2013). Kyse on siis suurimmaksi osaksi siitä mihin asioihin aikaa halutaan uhrata.

Suosittelijat puolestaan kokevat hieman erilaisen vastaanoton yritykseltä. Useimmat yritykset hyödyntävät suosittelijoiden palautetta ja arvosanoja yritystoiminnassaan esimerkiksi pyytämällä asiakkailta referenssejä. Suosittelijoiden kiinnostusta yritystä kohtaan voi myös hyödyntää mm. tuotekehityksessä, jossa suosittelijat osallistuvat erilaisiin tapaustutkimuksiin (Customer Cauge 2019). Lisäksi yritykset hyödyntävät suosittelijoita myyntinsä jatkeena. Suosittelijat nimittäin levittävät yrityksestä hyvää sanaa ilmaiseksi, mikäli he kokevat tuotteen tai palvelun täyttäneen arvonsa hinnassa ja laadussa. Ainoastaan tämä ei kuitenkaan riitä, sillä asiakkaat suosittelevat sellaista yritystä eteenpäin, johon heillä on muodostunut asiakassuhde. Yritys siis vaikuttaa sekä asiakkaan mieleen että sydämeen. Asiakas myös suosittelee yritystä eteenpäin ystävälleen, mikäli hän kokee, että yritys kohtelee myös ystävää hyvin. (Reichheld & Markey 2011, 36, 50.)

Closing the loop -prosessi kuitenkin vaatii myös jonkin verran yritykseltä. Riippuen tietysti vastaajamääristä, kontaktoitavia asiakkaita on jonkin verran. Kuitenkin on todettava, että asiakastyytyväisyyskysely on hyödytön, mikäli tuloksia ei käydä läpi ja niihin ei reagoida. Hyvänä testauskysymyksenä yrityksen reagointikykyyn voidaan kysyä asiakkaalta onko ollut sellaisia tilanteita, että asiakas on joutunut odottamaan vastausta tai hän ei ole saanut vastausta ollenkaan. Samalla voidaan kysyä asiakkaalta mitä seurauksia kyseisistä tilanteista on ollut. (Mattinen 2006, 105-106.) Yritys pystyy paremmin ennakoimaan tulevia tilanteita kun se tietää reaktiokyvystään.

4.3.1 Asiakkaan tyytymättömyys

Asiakkaiden tyytymättömyys huomataan usein vasta, kun tunne muuttuu teoiksi. Asiakkaan tyytymättömyyden takana oleva tunne voi olla vihaa, ärsyyntymistä tai pelkoa (Killström 2018, 39). Hetkellistä tyytymättömyyttä kokevat asiakkaat pysyvät asiakkaina mikäli he ovat uskollisia yritykselle (Hirschman 1970, Paavola 2006, 45 mukaan). Asiakkaina pysyvät myös sellaiset, jotka tyytyvät tyytymättömään olotilaansa ja eivät

vaihtaa toimittajaa vaihtoehtojen vähyden vuoksi (Storbacka ym. 2000, 34). Vaikeimmat asiakkaat ovat puolestaan ne, jotka eivät edes valita tyytymättömyyttään vaan vain poistuvat (Selin & Selin 2013, 32).

Asiakkaan tyytymättömyys antaa yritykselle informaatiota samalla tavalla kuin tyytyväinen asiakas. Kun asiakas on tyytymätön asiakassuhteessa ovat (Hallen & Widersheim- Paul ,Gummesson 2004, 137 mukaan) seuraavat vaihtoehdot käytettävissä:

- Asiakkaan lähteminen tai siirtyminen kilpailijalle väliaikaisesti tai lopullisesti.
- Asiakas puhuu sanottavansa.
- Asiakas on uskollinen ja pysyy jostain syystä asiakkaana.

Tutkimuksessa, jossa käsiteltiin tyydyttävästi ja asianmukaisesti hoidettujen valitusten käsittelyä todettiin, että asiakas, jonka valitus käsiteltiin tyydyttävästi, kertoi asiasta useammalle ihmiselle kuin asiakas, jonka valitus käsiteltiin asianmukaisesti. Lisäksi mainittiin, että harvat tyytymättömät asiakkaat puhuvat asiasta toimittajalle, jonka seurauksena on vaikea ymmärtää miksi asiakas on tyytymätön ja haluaa katkaista asiakassuhteen. (TARP 1986, Gummesson 2014, 144 mukaan.) Kielteisen kokemuksen toistuminen asiakkaalla vahvistaa kokemuksen ”musta-valkoiseksi totuudeksi”. Asiakas ajattelee mm. seuraavaa ”Sieltä ei koskaan saa palvelua” tai ”henkilöstö on aina epäkohteliasta”. Tutkimukset osoittavat, että kaksi kielteistä kokemusta riittää asiakkaalle, että hän voi käyttää sanoja ”ei koskaan”. (Selin & Selin 2013, 200.) Asiakkaat jakavat tyytymättömyyttään eteenpäin tutuille ja tuntemattomille esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa. Onkin todettava, että juuri closing the loops -prosessin mukainen asianmukainen arvostelijoiden nopea kontaktoiminen vähentää negatiivisen palautteen leviämistä eteenpäin ja samalla vähentää riskiä asiakkaan menettämisestä.

4.3.2 Mitä tapahtuu passiivisille asiakkaille?

On tärkeää muistaa, ettei asiakkaiden anna ”ajelehtia virrassa”, koska sellaisista asiakkaista tulee helposti menetettyjä asiakkaita (Selin & Selin 2013, 150).

NPS -asiakastyytyväisyyskysely ja siihen liittyvä closing the loops -prosessi painottavat vahvasti kyselyn ääripäihin vastanneita arvostelijoita ja suosittelijoita. Kysely kuitenkin sisältää myös arvosanaa 7-8 antavat passiiviset asiakkaat, jotka ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun, mutta alttiita kilpailijoiden tarjouksille. Closing the loops -prosessi ei sisällä kuitenkaan sen suurempia toimia passiivisten asiakkaiden jälkihoitoon. NPS:ään liittyvä kirjallisuus mainitsee, että passiiviset asiakkaat voidaan kontaktoida kysymällä heiltä: ”Mitä meidän tulisi tehdä paremmin, jotta antaisit meille 10?”. Kuitenkaan,

kirjallisuus ei liikaa korosta oikeastaan mitään sen suurempaa passiivisten asiakkaiden hoitamiseksi.

Moni yritys tyytyy saamiinsa 7-8 arvosanoihin asiakkailtaan, ja yritys kokeekin, että kyseiset asiakkaat ovat tarpeeksi tyytyväisiä, että niihin ei sen enempää tarvitse puuttua. Kuitenkaan, näin ei välttämättä ole. (Customer Cauge 2019, 6.) Reichheld ja Markey (2011, 44) korostavat, että 2/3 perusyhtiöiden asiakkaista ovat passiivisia eli tylsistyneitä tai arvostelijoita eli vihaisia. Mitä siis asiakassuhteelle tapahtuu mikäli näiden asiakkaiden mahdollisia ongelmia ei käsitellä? Yrityksen tulisi tässä vaiheessa kysyä muutama kysymys omaa toimintaansa koskien:

- Käydäänkö vaikeat tilanteet kunnolla läpi asiakkaan kanssa?
- Saadaanko tietoa vaikeista yhteistyön hetkistä, jotka ovat jäänet harmittamaan asiakasta?
- Kun halutaan tarkastella asiakkaan tyytyväisyyden vaikutusta hänen sitoutumiseensa, saako siitä asiakastyytyväisyyskyselyä syvällisempää tietoa?

(Mattinen 2006, 135.)

Passiivinen asiakas on riskialtis, sillä on todettu, että hän muuttuu helpommin arvostelijaksi. Passiivisissa on kuitenkin mahdollisuus heidän muuttamiseen suosittelijoiksi. Passiiviset asiakkaat ovat yrityksen olemassa olevia asiakkaita, joiden hoitaminen kuuluu yrityksen rutiineihin, mutta jos suhde on muuttunut liian rutiiniseksi, voisiko sitä kenties syventää entisestään? Toisinaan asiakkaat eivät oma-aloitteisesti näe asiakassuhteen syventämisen vaihtoehtoja. Tässä tilanteessa yrityksen ja asiakkaan tulisi miettiä voidaanko suhdetta syventää ja kehittää? (Selin & Selin 2013, 152.)

Asiakastyytyväisyyskyselyssä arvosanaa 7-8 antavat ovat monella tapaa hieman monimutkaisesti tulkittavia. Alkuperäinen kysymys lähteekin siitä, miksi asteikko on ylipäätään määritelty kyseisellä tavalla? Reichheld ja Markey (2011, 105-106) perustelevat nollasta kymmeneen asteikon käytön sillä, että se on ihmisille tuttu jo koulunkäynnistä. Monelle 10 tarkoittaa parasta. He myöskin lisäävät kiinnostavan seikan, että on asiakkaita, jotka ajattelevat, että aina on parantamisen varaa. Tässä tilanteessa asiakkaat eivät halua antaa täyttä 10, vaan antavat esimerkiksi 9. Voi olla myös mahdollista, että toiselle arvosanan 8 anto kuvaa täydellisyyttä ja silti hän ajautuu passiiviseen kategoriaan. Asteikon keksijöiden lisäksi, muutkin tiedostavat arvosanojen monitulkinnallisuuden, sillä arvosanan anto riippuu myös kulttuurista, sukupuolesta, iästä ja kokemuksesta. Asteikolle on ehdotettu vaihtoehtoa, jonka avulla saataisiin asiakkaalta suurempi vastaus esitettyyn kysymykseen. Tällaisessa vastausvaihtoehtoina olisivat vain: kyllä, en, neutraali ja en osaa sanoa. (Swinscoe 2014.)

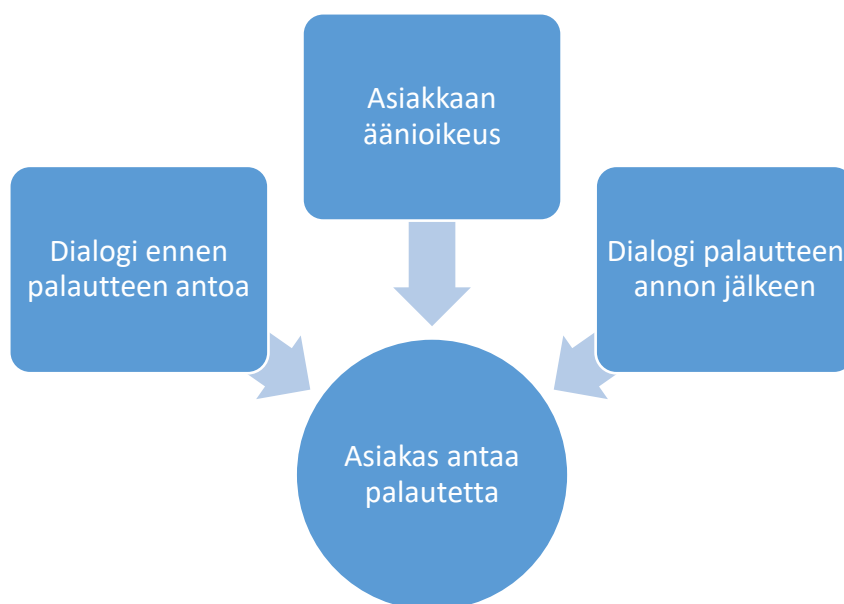
Passiivisten asiakkaiden hoitaminen riippuu paljon siitä millaiset tavoitteet yrityksellä on NPS -lukunsa suhteen. Mikäli yritykselle kelpaa vain keskivertotulokset, ei se todennäköisesti halua hukata enempää aikaansa (Reichheld & Markey 2011, 6). Mikäli kuitenkin halutaan selvittää passiivisen vastaajan arvosanan takana piilevää perustelua, tarvitaan siihen asiakastuntemusta. Kyseinen taito vaatii asiakkuusosaamista ja panostamista asiakkaaseen esimerkiksi asiakassuhdemarkkinoinnin keinoin. Lisäksi asiakkaiden havainnointi tarvitsee oikeat työkalut, järjestelmät ja asenteet, jotta asiakkaista pystytään erottamaan mahdollisuuksia. Mahdollisuudet voivat saada aikaan lisämyyntiä. (Storbacka ym. 2000, 126.) Passiivisen asiakkaan tunnistamiseen NPS antaa jo yhden työkalun. Jos taas asiakaspalautteesta haluaa hyödyn irti, se vaatii asiakkaan ja asiakasvastaavan välisen kommunikoinnin.

4.3.3 Asiakkaan sitoutuminen vaikuttaa palautteen antoon

Asiakaspalautte on osoite siitä, että asiakas on valmis jatkamaan yhteistyötä jatkossakin (Selin & Selin 2013, 204).

Toisinaan palautetta toivotaan, mutta sen saaminen onkin odotettua hankalampaa. Lukuisista muistutusviesteistä huolimatta palautteen määrä jää varsin vähäiseksi. Palautteen anto toimii niin toimittajaa kuin asiakastakin hyödyttävänä tunteiden ja kokemusten vaihdantana. Ilman palautetta, yritysten on vaikea kehittää toimintojaan entistä asiakaslähtöisemmiksi. Yritykseen sitoutunut asiakas on halukkaampi antamaan asiakaspalautetta, sillä mahdolliset parannukset hyödyttävät asiakasta. Asiakas, jolla ei välttämättä ole niinkään mielipidettä tai sanottavaa asiakastytyväisyyskyselyyn tuskin siihen vastaakaan.

Yritysten tulee ansaita asiakkaan palaute, jonka saamiseen voi vaikuttaa jo suhteen alkumetreillä. Kuvio 10 osoittaa, että asiakassuhde tulee rakentaa vuorovaikutukseksi, jossa yhteisen kanavan kautta keskustellaan asiakassuhteeseen vaikuttavista tekijöistä.



KUVIO 10. Keinoja asiakaspalautteen saamiseksi (mukailtu Reichheld & Markey 2011.)

Suhteessa olevat osapuolet antavat palautetta toiminnasta, jonka avulla toimintoja on mahdollista kehittää. Täten asiakastyytyväisyys on jatkuvasti mukana suhteessa ja asiakas on halukkaampi vastaamaan kyselyyn. Asiakastyytyväisyyskyselyä kannattaa mainostaa asiakkaalle jo ennen sen alkamista, sillä sekin vaikuttaa asiakkaan halukkuuteen vastata (Customer Cauge 2019, 5). Asiakastyytyväisyyskysely tulisi esittää asiakkaalle niin kuin se olisi asiakkaan äänioikeus vaaleissa. Vain äänestämällä voi vaikuttaa vaalien tuloksiin. Työ asiakkaan äänen aktivoimiseksi ei kuitenkaan lopu siihen, että asiakas vastaa kyselyyn. Tärkeintä on kommunikointi asiakkaan kanssa aina kyselyn jälkeen kiittämällä asiakasta palautteestaan. Lisäksi asiakkaat arvostavat mikäli mahdollisiin ongelmiin löydetään konkreettisia toimia, jotta asiakas kokee, että palautteen annosta oli jotain hyötyä hänelle. (Reichheld & Markey 2011, 238-239.) Yritys voi tuoda esille konkreettisia toimiaan, lähettämällä kaikille kyselyyn vastanneille ja heille, jotka eivät vastanneet, sähköpostiviestin tulevista parannuksistaan, joita yritys sai asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella tietoonsa. Kyseinen tapa voi olla melko rohkea, mutta sillä on vastausmäärää nostattavia vaikutuksia. (Customer Cauge 2019, 3.)

4.4 NPS yrityksen tulosta muodostamassa

On olemassa kahdenlaisia voittojen tavoittelijoita. Toiset mittaavat voitot asiakaskokemuksen kautta kun taas toiset rahan kautta. Yrityksiä, jotka tavoittelevat ainoastaan rahaa Reichheld ja Markey (2011, 25-27) kuvaavat huonojen voittojen tavoittelijoiksi, joissa asiakasta johdatellaan mm. harhaanjohtavalla hinnoittelulla. Asiakkaista halutaan saada arvoa, mutta ei tuottaa asiakkaalle itselleen arvoa. He

kertovat kirjassaan mm. esimerkin siitä, että monet lentoyhtiöt muuttavat hintojaan useasti saman illan aikana, jopa sadoilla dollareilla, jotta asiakkaat eivät tiedä mikä oikea hinta on. Onkin oletettavaa, että asiakasta näin hyödyksi käyttävät yritykset eivät saa luotua kovinkaan pitkäaikaisia ja kannattavia asiakassuhteita. Mikäli he siinä onnistuvat, asiakkaat ovat useimmiten suhteessa pakon edestä esimerkiksi epäoikeudenmukaisten sopimusten takia.

Seuraavissa alaluvuissa kerron siitä miten asiakaskokemus näkyy yrityksen tuloksessa ja mitä välineitä tulosten havaitsemiseksi tulisi käyttää.

4.4.1 Asiakkaan arvo ja suhteen tuotot

Asiakastyytyväisyyskyselyiden suurena kritiikkinä on usein ollut sen vaikea mittaaminen. Yrityksen tulos nähdään helposti tuloslaskelmasta, mutta asiakkaiden tyytyväisyyttä on vaikeampi havaita. Yhteyttä asiakassuhteen ja tuottavan kasvun välillä voidaan selittää sillä, että liiketoiminta vaatii taloudellista vaihtokauppaa. Asiakassuhteen luominen maksaa, eikä se olisikaan samalla tavalla arvokasta mikäli se olisi ilmaista. Silloin kummallakaan osapuolella ei olisi otettavaa eikä annettavaa. Loppupeleissä asiakassuhteen arvo nähdään siinä paljonko asiakkuus on maksanut ja kuinka paljon se tuottaa. Tärkeää on siis, että ymmärretään asiakassuhteen arvo. (Reichheld & Markey 2011, 65-66.)

Kuvio 11 osoittaa sen, että NPS mahdollistaa asiakassuhteeseen investoimisen ja tätä kautta asiakassuhteen arvon laskemisen.



KUVIO 11. Sijoitetun pääoman tuotto (ROI) muodostaa asiakassuhteen arvon (mukailtu Reichheld & Markey 2011, 153.)

Asiakassuhteen kehityttyä yritys pystyy laskemaan asiakassuhteeseen sijoitetun pääoman tuoton (ROI). Asiakassuhteeseen investointi voi tuottaa tulosta vaan jos asiakassuhdetta ylläpidetään niin, että asiakas on valmis sijoittamaan enemmän yritykseen. Suurimmat ja tuottavimmat asiakkaat, joiden kanssa on rakennettu pidempiaikainen asiakassuhde ovat tässä etulyöntiasemassa.

Asiakassuhteen arvon lisäksi tulee ottaa huomioon asiakkaan elinkaaren arvo, joka voidaan mitata NPS -asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella saaduista arvostelijoista, passiivisista ja suosittelijoista. Taulukko 2 osoittaa mitä asioita mittauksessa tulee ottaa huomioon kunkin asiakasryhmän kohdalla.

TAULUKKO 2. Asiakkaan arvon mittaamista (mukaillen Reichheld & Markey 2011, 67-70.)

	Arvostelijat (0-6)	Passiiviset (7-8)	Suosittelijat (9-10)
Säilytysaste	Lyhyimmät ja tuottamattomimmat asiakassuhteet	Keskivertoiset asiakassuhteet tuottavuudeltaan ja pituudeltaan	Pisimmät ja tuottavaisimmat asiakassuhteet
Hinnoittelu (6—12kk)	Hintaherkkiä	Keskivertoiset	Maksuhalukkuus
Vuosittaiset menot	Pienet	Keskivertoiset	Suuret
Kustannustehokkuus	Huono ennustettavuus	Keskiverto ennustettavuus	Hyvä ennustettavuus
Suusanallinen markkinointi	Herkemmin alttiimpi	Keskivertoisen altis	Luottaa suositteluun

Taulukko 2. osoittaa sen, että suosittelijat ja arvostelijat ovat tuottavuudeltaan ihan erilaisia. Arvostelijat vaativat yritykseltä huomattavasti enemmän työtä, mutta samalla suosittelijat tulee huomioida, jotta he eivät muuttuisi arvostelijoiksi. Keskiväliin putoavat passiiviset voivat myöskin päätyä kumpaan vain lokeroon riippuen teoista, joita yritys heidän suhteensa tekevät. Toiset passiiviset voivat olla huomattavasti tuottavampia kuin toiset. Sen takia, heitä ei saisi unohtaa, vaikka he eivät ääripäätä ennustakkaan. NPS:stä saatua dataa tulisi hyödyntää myös asiakassegmentoinnin työkaluna. Miten asiakassuhdetta tulisi hoitaa, jos asiakas on suosittelija, mutta kannattamaton? Lisäksi, kannattaako panostaa asiakkaaseen, joka ei ole tuottava ja on arvostelija? (Korkiakoski 2013.)

NPS -mittaristo luottaa huomattavasti suusanalliseen markkinointiin, jonka takia onkin hyvä tietää kuinka moni uusista asiakkaista valitsee yrityksen suosittelun tai maineen

perusteella? Tämän voi selvittää laskemalla kokonaisarvon suosittelijoiden, passiivisten ja arvostelijoiden kohdalta:

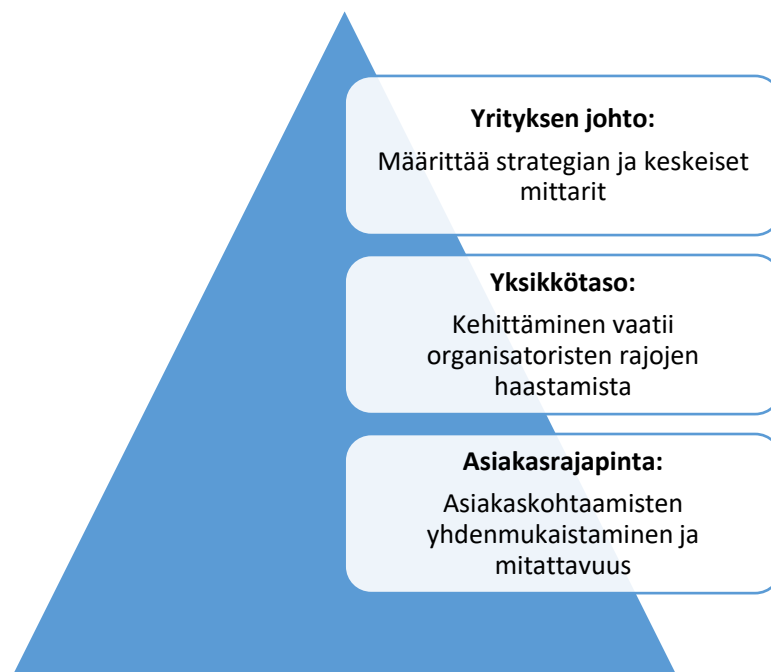
- Suosittelijan todellinen arvo = tuotujen asiakkaiden kokonaisarvo.
- Arvostelijan todellinen arvo = vietyjen potentiaalien kokonaisarvo.

(Korkiakoski 2013.)

4.4.2 NPS:n rooli yrityksen sisäisissä toiminnoissa

Parhaillakaan mittaristolla ei saada tuloksia aikaan, jos sitä ei kytkeä yrityksen johtamiseen ja kannustinmekanismeihin (Korkiakoski & Ylikoski 2011).

Net Promoter Score:n käyttö vaatii paljon enemmän kuin satunnaista sitoutumista. Jos saaduista asiakastytyväisyyskyselyn tuloksista keskustellaan vain silloin kun niitä saadaan, ei kukaan kiinnitä niihin muina aikoina huomiota (Reichheld & Markey 2011, 112). Johdon tulee tukea asiakaslähtöisyyttä, johon tutkimusosasto antaa panoksensa tiedonhankinnalla (Korkiakoski 2013). Kuvio 12 esittää koko organisaation panostusta yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi.



KUVIO 12. Strateginen ohjaus ja kehittämisen systematisointi (mukailtu Korkiakoski & Ylikoski 2011.)

Tavoitteiden määrittely jää yrityksen johdolle, jonka pitää sitouttaa myös muut organisaation jäsenet mukaan tekemiseen. Varsinkin asiakasrajapinnassa olevien työskentelyllä asiakkaiden kanssa on merkittävä rooli lopputulokseen.

Yrityksen on hyvä seurata työntekijöidensä motivaatiota ja kiinnostuneisuutta yritystä kohtaan. Työntekijöiden mielekkyys työskennellä yrityksessä kertoo myös paljon siitä millä mielenkiinnolla työntekijät hoitavat asiakassuhteitaan. Esimerkiksi Apple retail hyödyntää toiminnassaan employee Net Promoter Score -mittaristoa (eNPS), jolla mitataan työntekijöiden tyytyväisyyttä. Yleensä ne liikkeet, joilla on huonoimmat eNPS pisteet omaavat myös huonoimmat NPS tulokset asiakkailtaan. eNPS mittarissa työntekijöitä kysytään ”Kuinka todennäköisesti, asteikolla 0-10, suosittelisit tätä yritystä työpaikaksi? (Reichheld & Markey 2011, 165-168.) Saatujen tulosten perusteella voidaan kehittää työilmapiiriä työntekijöiden kanssa

NPS -asiakastyytyväisyyskyselyn tavoitteet yritys voi määrittellä suhteuttamalla oman tuloksena pahimpien kilpailijoiden NPS -tuloksiin (Reichheld & Markey 2011, 77-78). NPS korostaa ajattelullaan sitä, että yrityksen tavoitteena olisi suosittelijoiden maksimointi ja arvostelijoiden minimointi. Kuitenkin maksimoimiseen ja minimoimiseen ei voi keskittyä mikäli yritystoiminta itsessään ei ole tuottavaa. Asiakkaat ovat mukana yrityksen tuottavuudessa, mutta heistäkin tulee tunnistaa ne asiakkaat, jotka ovat yritystoiminnalle kaikista tuottavaisimpia.

4.5 Riittääkö NPS?

Net Promoter Score -mittaristo on osa monen kuuluisan yrityksen mittaristoa, jonka avulla he ovat saaneet asiakastyytyväisyyttään huomattavasti kohotettua. Kuuluisien yritysten puheista huolimatta, NPS on saanut huomattavan paljon myös kritiikkiä. Kritiikki on koskenut mm. sitä, että NPS ei ole tilastollisesti kehittynyt eikä yhteyttä löydetä NPS:n, uskollisuuden, kasvun ja voittojen välillä.

Asiakastyytyväisyyskyselyn heikkoutena on korostettu sitä, asiakas ei välttämättä anna huonoa arvosanaa, sillä hän pelkää menettävänsä paikkansa yrityksen suosiossa. Yritykset saattavat käyttää lahjontaa saadakseen hyviä arvosteluja. Yritys voi päättää olla lähettämättä NPS kyselyä heille, jotka olisivat arvostelemassa yritystä. Asiakas ei myöskään välttämättä halua antaa huonoa arvosanaa, sillä joko hän ei halua käydä asiaa sen enempää läpi tai hän kokee, että palaute ei johda mihinkään. (Reichheld & Markey 2011, 117-119.)

Monet johtotasolla olevat ovat väittäneet tietävänsä, miten tuottoja saadaan asiakkailta ja he tietävät, että työntekijänsä ovat sitoutuneita yritykseensä, eivätkä tarvitse siitä erillistä

näyttöä (Reichheld & Markey 2011, 231-232.) Korkiakoski (2013) varmistaa yritysten luuloja tietämyksistään sillä, tutkimus osoittaa, että 80 %:a yrityksistä pitävät itseään asiakaslähtöisinä kun taas asiakkailta kysyttäessä vain 8 %:a on samaa mieltä (Bain & Company mukaan). Reichheld ja Markey (2011, 246) vastaavat tähän, että monet yritykset kohtaavat ongelmia NPS:n kanssa sen takia, että yritykset ovat rakennettu pikemminkin tuottokeskeisiksi eikä asiakaskeskeisiksi. NPS -prosessi tuleekin mukauttaa toimialaan ja yritykseen sopivaksi. Lisäksi kysymysten esittelyä, voi muuttaa siten, että saadaan omalle yritystoiminnalle tärkeitä vastauksia. Reichheld ja Markey (2011, 50) esittävät kirjassaan muita tapoja kysyä asiakkailta kirjallista palautetta:

- Kuinka todennäköisesti jatkat tuotteiden tai palvelujen ostamista yritykseltä x?
- Kuinka todennäköisesti suosittelet, että teemme enemmän liiketoimintaa yritys x:n kanssa?

Lisäksi lisäkysymys:

- Mikä olisi tärkein parannus, jotta suosittelisit meitä?

(Reichheld & Markey 2011, 103.)

Reichheld ja Markey (2011, 195) esittelevät closing the loops -prosessin jälkeisiä kysymyksiä, joita toteutettiin TurboTax nimisessä yrityksessä. Asiakastytyväisyyskyselyn jälkeisten arvosanojen perusteella asiakkaat jaettiin arvostelijoihin, passiivisiin ja suositteleviin, jonka jälkeen asiakkaille esitettiin seuraavat kysymyksen kontaktointin yhteydessä:

- arvostelija: syy tai syyt annetulle arvosanalle?
- passiivinen: mitä vaatisi, että antaisit arvosanan 10?
- suosittelevia: mitä kertoisit yrityksestä eteenpäin, jotta saisit toisen koittamaan yritystä?

NPS luottaa asiakkaiden kykyyn jakaa hyvää sanaa yrityksestä eteenpäin, eikä tämän takia koe, että yrityksen tulisi panostaa mainostamiseen ja markkinointiin (Reichheld & Markey 2011, 33). Markkinoinnin painopiste onkin usein väärin tuottamassa yritykselle pelkästään arvostelijoita eikä kasvattamassa asiakkaan elinkaaren arvoa (Korkiakoski 2014). 2018 tehdyssä tutkimuksessa vertailtiin eri asiakaskokemuksen mittareita joiden joukossa olivat NPS:n lisäksi mm. asiakastytyväisyys (CSAT) ja Customer Effort Score (CES) mittarit. NPS valittiin kaikista suosituimmaksi mittariksi. Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että yli puolet vastaajista käyttävät NPS:n lisäksi muuta mittaria. (Korkiakoski 2019b.)

4.6 Tulevaisuuden asiakassuhteet vaativat entistä enemmän huomiota

Net Promoter Score on oikeastaan vain matka, jonka tavoitteena on muuttaa yrityskulttuuria. Tavoitteena on tuoda asiakas keskiöön. (Korkiakoski & Ylikoski 2011.)

Yrityksen menestymisen avaimena on kannattava asiakas. Asiakas, joka tekee uudelleenostoja, pitää yritykseen yhteyttä ja suosittelee yritystä eteenpäin. Sellainen on asiakas, joka uskoo, luottaa ja sitoutuu.

Asiakkaan tunnistaminen vaatii osaamista ja asiakaskeskeistä yrityskulttuuria. Asiakkuusosaaminen rakennetaan asiakkaan kanssa kommunikoiden ja asiakasta kuunnellen. Osaaminen voi kehittyä vain, jos siihen rohkaistaan läpi organisaation. Osaaminen vaatii keskittymistä, kuuntelemista, ymmärtämistä ja lopuksi tekoja.

Asiakassuhdemarkkinoinnin keinona on panostaa olemassa oleviin asiakkaisiin, koska se on yritykselle huomattavasti kustannustehokkaampaa. Samaan pyrkii NPS, sillä suosittelevat alentavat uusasiakashankintakuluja ja parantavat säilyttämistä (Reichheld & Markey 2011, 144). Asiakkaiden uskollisuuden saavuttaminen ja siinä NPS:n hyödyntäminen on joko yrityksen strategiassa tai se ei ole. Johtajilla on päätäntävalta siitä kuinka suuren painoarvon NPS saa yrityksen strategiassa. Korkiakoski (2014) kuitenkin muistuttaa, että NPS on enemmänkin matka eikä päämäärää. Matkan aikana NPS -mittaristoa tulee kehittää, jotta se suoriutuu mahdollisimman hyvin yrityksen päämääriä ajatellen. Asiakastytyväisyyssuomenetelmänä NPS vaatii koko organisaation tuen, sillä muuten siitä ei mitään hyötyä (Reichheld & Markey 2011, 13).

Kuvio 13 kuvaa sitä asiakaskokemusta, jota tulevaisuuden asiakkaat kokevat.



KUVIO 13. Asiakaskokemus seuraavalla sukupolvella (Korkiakoski 2017.)

Uuden sukupolven asiakaskokemus on paljon henkilökohtaisempi, jossa yritys pääsee vaikuttamaan asiakkaan tunteisiin. On myös todettu, että tulevaisuudessa asiakkaat vaativat suhteeltaan enemmän ja toisinaan niistä onkin vaikeampaa ottaa selkoa. Mukautumiskykyä tarvitaan siis niin asiakkaalta kuin yritykseltäkin. On myös muistettava, että asiakaskokemuksen parantaminen ja suosittelijoiden maksimoiminen lisääntyy yritysten joukossa tavoittelemisen arvoiseksi päämääräksi. Kilpailussa pärjää ne yritykset, jotka sitouttaa koko organisaationsa mukaan kehittämään, ymmärtämään ja oppimaan uuden sukupolven asiakaskokemuksesta. Tällä hetkellä NPS -asiakastytyväisyyskysely toimii asiakassuhteiden kehittämisessä ja uskollisuuden rakentamisessa silloin kun sitä hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. Uuden sukupolven asiakkaat kuitenkin vaativat entistä enemmän käyttäytymiseen perustuvaa asiakaskokemusta. Tutkimukset hyödyttävät yritystä, mutta asiakkaat haluavat käytännössä kokea kuinka asiakassuhteita rakennetaan ja parannetaan.

Digitalisaatio, tekoäly ja automaatio ovat tulevaisuuden asiakaskokemuksen kulmakiviä. Jokatapauksessa asiakkaat edelleen tuntevat samoja tunteita tyytymättömyydestä ja uskollisuudesta kuin aina ennenkin. Joten, vaikka kanavat ja välineet ehkä muuttuvatkin, ei ihmisten välistä kommunikointia asiakassuhteen kehittämisessä tule koskaan unohtaa.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Yritys X ja NPS

Seuraavissa alaluvuissa esitellään toimeksiantajayritys ja heidän nykyinen tilanteensa NPS -asiakastyytyväisyysmittariston kanssa. Lisäksi käydään läpi tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja perustellaan valittu tutkimusmenetelmä. Lopuksi kerrotaan miten aineisto hankittiin ja tutkimusta lähdettiin toteuttamaan.

Yritys X keskittyy henkilöstön vuokraus- ja rekrytointipalveluiden tuottamiseen ja kehittämiseen. Yrityksen pääpalveluna on tuottaa henkilöstöratkaisuja ei yrityksille. Ihmiset ja ihmisten osaaminen, ovat siis pääpainona palveluissa.

Yritys X on toteuttanut NPS -asiakastyytyväisyyskyselyä vuodesta 2016 lähtien. Asiakastyytyväisyyskysely lähetetään kerran kvartaalissa asiakkaille. Kyselyjen lähetysten ja selvitysten päävastuu hoidetaan kansainväliseltä tasolta, josta tuloksia myös raportoidaan, seurataan ja ohjelmaa kehitetään. NPS -asiakastyytyväisyyskyselystä vastuussa olevat osallistuvat noin kuukausittain järjestettäviin tiedotustilaisuuksiin. Tilaisuuksissa käsitellään NPS:ää tukevia järjestelmiä, yleisiä tuloksia muilta alueilta sekä jaetaan kokemuksia NPS:n toimintoihin liittyen.

Asiakkaat, joille kysely lähetetään valitaan yrityksen käytössä olevasta CRM -järjestelmästä. Järjestelmästä haetaan asiakkaat, jotka ovat ostaneet yritykseltä viimeisen 6 kuukauden aikana, jotta yritys olisi myös kyselyyn vastaaville mahdollisimman ajankohtainen. Listalta poistetaan kansainväliseltä tasolta saadut tiedot heistä asiakkaista, jotka ovat poistaneet itsensä sähköpostilistalta. Lisäksi valitut asiakkaat käydään läpi asiakkaiden omien asiakasvastaavien kanssa, jolloin asiakasvastaavat saavat vielä vaikuttaa siihen kelle kysely lähetetään.

Asiakkaita kannustetaan vastaamaan kyselyyn siten, että yritys sijoittaa tietyn summan jokaisesta vastauksesta aina vaihtuvaan kohteeseen. Tällöin, asiakkailla on myös muukin syy vastata kyselyyn. Kysely on käynnissä aina vähintään kaksi viikkoa riippuen ajankohdasta koska se lähetetään.

Vastaukset päivitetään päivittäin kansainväliseltä tasolta Suomen tietoon. Suomen päässä tuloksia tarkastellaan joka päivä. Mikäli arvosanat sisältävät 0-6 antaneita arvostelijoita, heidät tulee informoida eteenpäin, jotta asiakasvastaavat voivat puuttua mahdollisiin ongelmiin nopeasti. Lisäksi vastaukset päivitetään niiden saapuessa yhteiseen kansioon asiakasvastaavien nähtäville.

Kun kysely päättyy, lopulliset tulokset raportoidaan sähköpostitse asiakasvastaaville heidän omista asiakkaistaan. Samalla viesti lähtee myös asiakasvastaavan esimiehelle. He jotka ovat saaneet arvostelijoita, saavat tiedon arvostelijoista heti kun arvosana 0-6 ilmaantuu. Kyselyn päätyttyä asiakasvastaavat saavat lähinnä tiedon arvosanan 9-10 antaneista suosittelijoistaan. Sähköpostiviestissä asiakasvastaavaa pyydetään kontaktoimaan asiakas haluamallansa tavalla, jotta asiakkaalta voidaan kysellä mahdollista referenssiä. Asiakasvastaaville ei erikseen lähetetä tietoja arvosanaa 7-8 antaneista passiivisista asiakkaista.

Asiakasvastaajien kontaktoissa arvosanaa 0-6 antanut arvostelija, heidän tulee kontaktoida asiakas 48h tunnin sisällä. Mikäli, asiakasta ei kontaktoida ajoissa, asiakasvastaavalle lähetetään muistutusviesti asiasta. Kun asiakas on kontaktoitu asiakasvastaavan haluamalla tavalla, tulee asiakasvastaavan raportoida seuraavat asiat:

- Miksi asiakas oli tyytymätön?
- Mitä asialle voidaan tehdä?

Raportoinnin jälkeen ongelman ratkaisua ei sen enempää seurata vaan oletetaan, että asiakasvastaava hoitaa ongelman asiakkaan kanssa.

9-10 arvosanan antaneet suosittelijat, asiakasvastaavat voivat kontaktoida haluamallansa tavalla ja silloin kun se heille parhaiten sopii. Monet hoitavat asian tapaamisessa asiakkaan kanssa. Mikäli referenssi saadaan se tulee ilmoittaa, jotta tiedetään keiltä asiakkailta referenssejä on jo saatu. Muuten asiaa ei sen enempää seurata. Kyselyn päätyttyä tulokset käydään läpi eri yksiköiden johtajien kanssa. Tuloksista tarkastellaan lähinnä vastausprosenttia, yleisiä tuloksia ja arvostelijoiden kontaktoimisaikaa.

5.2 Tutkimuksen ongelma, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana on asiakkaan potentiaalin hyödyntäminen. Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää toimintatapaa NPS -kyselyssä arvosanan 7-8 antaneiden passiivisten asiakkaiden potentiaalin hyödyntämiseksi. Lisäksi tavoitteena on asiakkaiden mahdollisten ongelmien selvittäminen ja tätä kautta asiakastyytyväisyyden parantaminen sekä parempien arvosanojen saaminen.

Tutkimuskysymys ja alakysymykset ovat:

- Mikä toimintatapa tukee NPS -asiakastyytyväisyyskyselyssä, 7-8 arvosanan antaneiden, passiivisten asiakkaiden potentiaalin hyödyntämistä Yrityksessä X?

- Mitkä tekijät osoittautuvat tärkeimmiksi perusteluiksi 7-8 arvosanan annolle?
- Mitä muutoksia tapahtuu arvosanassa, jos passiivinen asiakas kontaktoidaan?

Kirjallisuuskatsauksessa syvennyttiin asiakkuusosaamiseen ja asiakassuhdemarkkinointiin. Viimeinen kirjallisuuskatsauksen luku käsitteli NPS -asiakastytyväisyyskyselyä, johon sovellettiin asiakkuusosaamisen ja asiakassuhdemarkkinoinnin teoriaa.

5.3 Tutkimusstrategia ja menetelmät

Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä menetelmällä.

Tutkimusmenetelmä valittiin sen perusteella, että tutkimuksessa käytettiin numeraalista dataa, josta etsittiin syy-ja seuraussuhteita.

Tutkimusstrategia koostuu kolmesta vaiheesta, joidenka perusteella tutkimus toteutettiin. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa hyödynnettiin yrityksessä joulukuussa 2018 käytettyä Net Promoter Score asiakastytyväisyyskyselyä, jonka avulla selvitettiin asiakkaiden suositteluhalukkuutta. NPS -menetelmää kuvataan alaluvussa 4.2. NPS on kvantitatiivinen menetelmä, jossa on kausaalisuus tiedonintressinä, sillä siinä etsitään syy-ja seuraussuhteita. Tämä voidaan selittää sillä, että NPS -kyselyyn vastanneen asiakkaan arvosanan takana (mielipide) on jokin syy (taustamuuttuja). (Sajama 1993, 62; Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2005, Vilka 2015 mukaan.)

Toisessa tutkimusosuudessa hyödynnettiin joulukuun 2018 NPS -asiakastytyväisyyskyselyn perusteella saatu otos. Otos hyödynnettiin jatkamalla, kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttöä, toteuttamalla webropol-kysely eli survey-kysely. Survey-tutkimus on vakioitu kysely, joka tarkoittaa sitä, että kaikki kyselyyn vastaavat saavat saman sisällön vastattavakseen ja jokainen vastaa kyselyyn täysin samalla tavalla (Hirsjärvi ym. 2005, Vilka 2015 mukaan). Kyselyn otoksena toimineet, 7-8 arvosanan antaneet asiakkaat, lähetettiin heidän asiakasvastaavilleen, jotka selvisivät joulukuun 2018 NPS -asiakastytyväisyyskyselystä. Ennen kyselyyn vastaamista, asiakasvastaavien tuli kontaktoida, arvosanan 7-8 antaneet asiakkaansa haluamalla tavalla ja kontaktoinnin perusteella vastata kyselyyn. Survey-kysely oli tutkimuksen pääongelman selvittämiseen tarkoitettu kysely, jolla asiakasvastaavat kehoitettiin toimiin passiivisten asiakkaidensa suhteen ja sen jälkeen vastamaan kyselyyn tehdyistä havainnoistaan.

Viimeisessä tutkimusosuudessa hyödynnettiin jälleen yrityksen seuraavaa maaliskuussa 2019 toteutettua NPS -kyselyä ja jatkettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä.

Viimeisessä osuudessa tarkasteltiin edellisen NPS -asiakastyytyväisyyskyselyn passiivisia vastaajia ja verrattiin niitä uuden kyselyn passiivisiin vastaajiin. Tulosten välillä vertailtiin survey-kyselystä saatuja passiivisten asiakkaiden kontaktoinnin tuloksia.

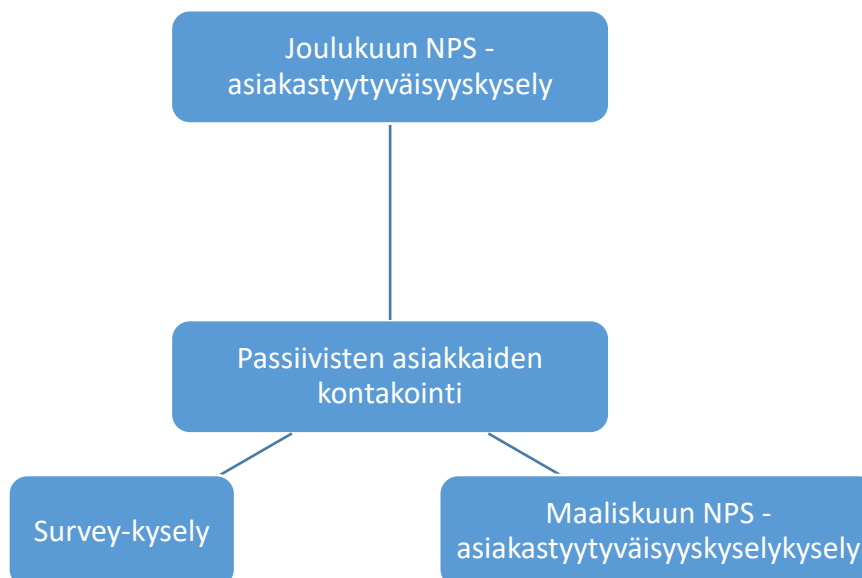
Yrityksen NPS -mittariston hyödyntäminen tutkimuksessa oli järkevää, sillä asiakastyytyväisyyskyselyn data antoi tietoa survey-kyselyn luomiseen. Lisäksi asiakastyytyväisyyskysely sijoittui hyvään aikaan juuri tutkimuksen tekemisen suhteen. Survey-kyselyyn päätyminen johtui ajankäytön ongelmista. Koettiin, että kysely on nopein tapa saada tarvittuja vastauksia ja survey-kyselystä saatujen tulosten vertailu on helpompaa tutkimuksen viimeisessä vertailu-osiossa.

5.4 Aineiston hankinta ja tutkimuksen toteutus

Seuraavassa osiossa esitellään kuinka tutkimukseen hankittiin aineisto. Sen lisäksi alaluvuissa 5.4.1, 5.4.2 ja 5.4.3 kuvataan tutkimuksen toteuttamista.

Aineiston hankinta aloitettiin tutustumalla yrityksen aiempiin NPS -asiakastyytyväisyyskyselyihin. Aiempia asiakastyytyväisyyskyselyjä tutkimalla voitiin huomata tiettyjä samankaltaisuuksia, joita kyselyyn vastanneiden joukossa oli. Varsinkin arvosanaa 7-8 antaneiden suuri osuus kokonaisvastaajamäärästä, voitiin aiemmista kyselyistä saada selville. Samalla oli mahdollista löytää kirjallisista arvosanaperusteluista sellaisia perusteluita, jotka toistuivat useissa kyselyissä. Passiivisten vastaajien määrän ja annettujen arvosanaperustelujen pohjalta luotiin malli tutkimuksen toteuttamista varten.

Kun tutkimusaihe oli päätetty, pohdittiin mahdollista ajankohtaa tutkimuksen toteuttamiselle. Kuvio 14 osoittaa tutkimusjärjestyksen.



KUVIO 14. Tutkimusjärjestys.

Kuviossa tutkimuksen ensimmäisenä askeleena on joulukuun 2018 NPS - asiakastytyväisyyskyselyn hyödyntäminen passiivisten vastaajien saamiseksi. Seuraavana askeleena on tutkimuksen ydin, eli passiivisten asiakkaiden kontaktoiminen. Kontaktointi muodostaa tutkimuksen ytimen, koska sen suorittamisella on merkistystä seuraaviin askeliin tutkimuksessa. Passiivisten asiakkaiden kontaktointi aiheuttaa sekä toimintaan että vaikutukseen perustuvia seurauksia. Kontaktointi on toiminnassa kun sen pohjalta pystytään vastaamaan survey-kyselyyn, joka käsittelee passiivisen asiakkaan antamaa perustelua 7-8 arvosanalle. Kontaktoinnin vaikutuksia taas pystytään havaitsemaan kun passiivinen asiakas vastaa uudelleen NPS -kyselyyn maaliskuussa 2019, jolloin asiakkaan aiempaa 7-8 arvosanaa verrataan hänen antamaansa uuteen arvosanaan.

5.4.1 Joulukuun 2018 NPS -asiakastytyväisyyskysely

Joulukuussa 2018 toteutettu NPS -asiakastytyväisyyskysely oli vuoden viimeinen. Ajankohta oli sopiva tutkimuksen toteutukselle sen takia, että monet yritykset päättivät vuotensa ja aloittivat valmistelut uuden vuoden suunnitelmiin. Joulukuun NPS - asiakastytyväisyyskysely oli merkityksellinen sillä sen perusteella valittiin arvosanaa 7-8 antaneet, passiiviset asiakkaat, jotka kontaktoitaisiin tulevassa survey-kyselyssä. Ennen kyselyä tuli kuitenkin tietää, että joulukuun tulokset tulisivat sisältämään 7-8 arvosanoja. Tästä oltiin kuitenkin aika varmoja, sillä peilaten aikaisempiin asiakastytyväisyyskyselyihin, passiivisia vastaajia oli aina joukossa paljon. Kuitenkaan

ennen kyselyä, varmuutta passiivisten määrästä ei ollut. Tutkimusta päätettiin jatkaa sillä määrällä kuinka paljon passiivisia vastaajia saadaan.

NPS -asiakastyytyväisyyskysely lähetettiin heille asiakkaille, jotka olivat käyttäneet yrityksen palveluita viimeisen 6 kuukauden aikana. Tieto asiakkaista saatiin yrityksen käytössä olevasta CRM -järjestelmästä. Asiakkaista tarvittavat tiedot olivat:

- asiakkaan nimi
- yrityksen nimi
- asiakkaan sähköpostiosoite
- asiakasvastaavan nimi.

Otetulta listalta poistettiin ne henkilöt, jotka olivat poistaneet itsensä yrityksen postituslistalta. Seuraavaksi listan asiakkaat käytiin läpi kunkin asiakkaan asiakasvastaavan kanssa. Listan läpikäyminen tapahtui joko skype-palaverissa, kasvotusten tapaamisessa tai sähköpostin välityksellä. Asiakasvastaavilla oli vielä mahdollisuus vaikuttaa siihen keille he halusivat NPS -kyselyn lähettää. Listan käyminen asiakasvastaavan kanssa oli tärkeä prosessi, sillä he tiesivät tulevat tapaamisensa ja meneillä olevien sopimusten luonteen ja pystyivät täten hieman ennakoimaan koska kysely kannattaisi asiakkaalle lähettää. Joissain tapauksissa projekti saattoi olla kesken, jonka takia päätettiin, että kysely lähetetään asiakkaalle vasta projektin loputtua. Loppujen lopuksi joulukuussa 2018 NPS -kysely lähetettiin yhteensä 469 asiakkaalle. Asiakkaat saivat linkin kyselyyn vastaamiseen omaan sähköpostiin ja tärppinä asiakkaille oli, että jokaisesta vastauksesta lahjoitetaan summa x tukemaan kohdetta x. Asiakkailta oli noin kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn ja ajanjakson aikana asiakkaille lähetettiin yksi muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Joulukuun 2018 NPS -asiakastyytyväisyyskyselyssä asiakkailta kysyttiin kaksi kysymystä, joista ensimmäiseen vastaaminen oli pakollista.

Kysymykset olivat seuraavat:

- Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä x ystävällesi tai kollegallesi asteikolla 0-10? (0 = En suosittelisi lainkaan 10 = Suosittelisin erittäin todennäköisesti)
- Mitkä ovat tärkeimmät perustelut antamallesi arvosanalle?

Asiakkaille oli näkyvissä vaihtoehdot 0-10, joista he valitsivat yhden vaihtoehdon. Lisäksi halutessaan asiakkaat saivat antaa perusteluja antamalleen arvosanalle kirjallisesti. Asiakkaiden vastaukset päivitettiin kansainväliseltä tasolta Suomeen, joita tarkasteltiin

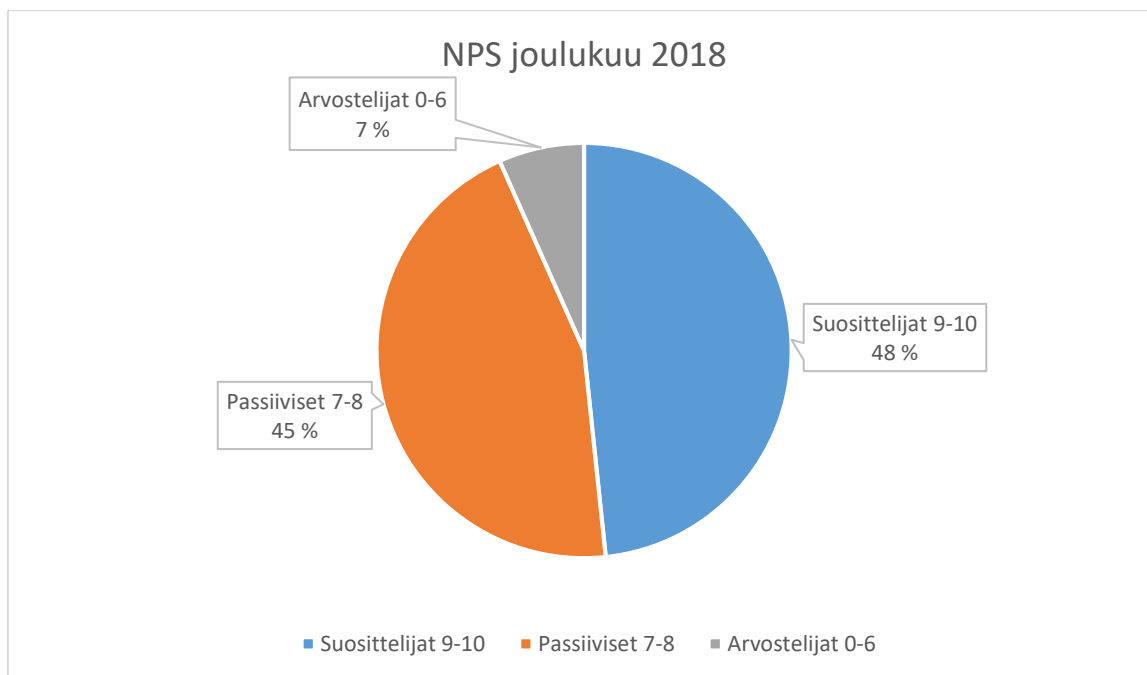
päivittäin. Tiedot asiakkaiden vastauksista päivittyivät excel-tiedostoon, jossa oli nähtävissä seuraavat tiedot:

- asiakkaan nimi
- asiakkaan sähköposti
- asiakkaan yritys
- asiakasvastaavan nimi
- päivämäärä ja aika, jolloin kyselyyn on vastattu
- asiakkaan antama arvosana asteikolla 0-10
- asiakkaan antama perustelu arvosanalle.

Tuloksia seurattiin päivittäin sillä NPS:ään kuuluva closing the loops -prosessi, jota käydään läpi teoriaosuudessa 4.3, vaatii varsinkin arvostelijoiden, eli arvosanaa 0-6, antaneiden asiakkaiden tarkastelun. Closing the loops -prosessin mukaisesti tieto arvostelijakategoriaan ajautuneista asiakkaista välitettiin mahdollisimman nopeasti asiakasvastaavalle kontaktoitavaksi. Lisäksi tieto arvostelijoista lähetettiin myös asiakasvastaavan esimiehelle. Joulukuun 2018 NPS -asiakastyytyväisyyskyselyssä seurattiin myös, sitä kuinka paljon passiivisia vastaajia saadaan, sillä määrällä oli kuitenkin merkitystä toteutettavaan survey-kyselyyn. Tilannetta seurattiin päivittäin ja passiiviset vastaajat kirjattiin vielä erilliseen excel-tiedostoon.

Joulukuun 2018 NPS -asiakastyytyväisyyskyselyn sulkeuduttua, tiedettiin vastanneiden määrä sekä osattiin kertoa ketkä heistä olivat arvostelijoita, passiivisia sekä suosittelijoita. Tieto suosittelijoista lähetettiin asiakasvastaaville ja heidän esimiehilleen, jotta arvosanan 9-10 antanut asiakas voitaisiin kontaktoida referenssitiedustelun merkeissä.

Joulukuun kysely lähetettiin yhteensä 469 asiakkaalle ja vastauksia saatiin 60 kappaletta. Vastausprosentti oli täten n. 13 % ($60n/469N*100 = 12,79$). Kuvio 15 osoittaa NPS -asiakastyytyväisyyskyselyssä vastanneiden asiakkaiden arvosanojen jakautumisen. 60:stä asiakkaasta arvostelijoista (0-6) oli 4 kpl, passiivisia (7-8) 27 kpl ja suosittelijoita (9-10) 29 kpl.



KUVIO 15. NPS- asiakastytyväisyyskysely joulukuu 2018

Joulukuun tulosten saaminen varmisti survey-kyselytutkimuksen tekemisen arvosanan 7-8 antaneista, passiivisista asiakkaista. Syynä tähän oli se, että passiivisten osuus kokonaismäärästä oli 45 %. Kyseisellä määrällä lähdettiin toteuttamaan survey-kyselytutkimusta.

5.4.2 Passiivisten asiakkaiden kontaktointi ja survey-kyselyn toteutus

Joulukuussa 2018 toteutetun NPS -asiakastytyväisyyskyselyn tulokset toimivat aineistona survey-kyselyn tekoon. Kyselyn kysymysten muodostamisessa auttoivat saadut asiakkaiden arvosanojen perustelut aiemmista NPS -asiakastytyväisyyskyselyistä. Survey-kyselyn hyödyntäminen ei ollut kuitenkaan ainoa keino miten tutkimus toteutettiin. Jotta asiakasvastaavat pystyivät vastata kyselyyn, tuli heidän kontaktoida passiivinen asiakas haluamallaan tavalla. Kontaktoinnin tarkoituksena oli selvittää syy passiivisen asiakkaan arvosanalle ja se oli mahdollista toteuttaa esimerkiksi jo valmiiksi sovitussa asiakastapaamisessa, jolloin sille ei tarvinnut varata ylimääräistä aikaa.

Survey-kyselyn laatiminen tapahtui yhdessä NPS- asiakastytyväisyyskyselyä hoitaneiden työntekijöiden kanssa. Kyselyn kanavaksi valittiin Webropol, johon vastaajat saivat linkin sähköpostiviestissä. Tämä toteutus oli yritykselle helpoin ja se säästi aikaa niin vastausten kerääjältä kuin vastaajiltakin. Webropol-kysely muodostettiin hyödyntäen NPS:ää hoitavien työntekijöiden tietotaitoa sekä aiempia arvosanaperusteluja.

Tutkimus toteutettiin survey-kyselynä, jossa vastaajat tunnistettiin. Kysely koostui strukturoiduista monivalintakysymyksistä, joissa aihekokonaisuudet olivat jo valmiiksi valittuina. Lisäksi kysely sisälsi matriisikysymyksen ja avoimen kysymyksen. Yhteensä vastaajan tuli vastata viiteen kysymykseen ja kuudes kysymys oli vastaajalle vapaaehtoinen. Strukturoidut monivalintakysymykset helpottivat aihekokonaisuuksien hahmottamista. Kyselyn tuli sisältää avoimia kysymyksiä, sillä tarvittiin asiakasvastaavan nimi, joka kyselyyn vastasi sekä asiakkaan ja hänen yrityksensä nimet. Tämän takia, kysely ei ollut anonyymi.

Ensimmäiseksi kyselyssä kysyttiin miten asiakasvastaava oli kontaktoinut passiivisen asiakkaan. Asiakasvastaajan tuli valita yksi vaihtoehto seuraavista strukturoiduista monivalintakysymyksistä:

1. Mitä menetelmää käytit asiakkaan kontaktoimiseen?
 - a) sähköposti
 - b) puhelin
 - c) tapaaminen
 - d) muu, mikä?

Seuraavan kokonaisuuden avulla survey-kyselyssä pyrittiin selvittämään vastauksia sille, mihin asiakkaan antama perustelu arvosanalle 7-8 liittyi. Monivalintakysymykset kohdistuivat seuraaviin aihekokonaisuuksiin, joita aiempien asiakastytyväisyyskyselyiden vastaukset olivat antaneet:

2. Palvelukokonaisuus
 - a) laatu
 - b) hinta
 - c) nopeus
 - d) ammattitaitoisuus
 - e) viestintä
 - f) tulokset.
3. Kommunikointi
 - a) yhteyshenkilön
 - b) yrityksen
 - c) kändien kanssa.
4. Asiakasvastaava/ yritys
 - a) ammattitaito

- b) aktiivisuus
- c) luotettavuus.

Asiakasvastaava sai valita niin usean vaihtoehdon, joihin koki, että passiivisen vastaajan perustelut sopivat.

Lisäksi haluttiin selvittää asiakasvastaajien mielipidettä passiivisten asiakkaiden kontaktoimiseen, sillä päävastuu siitä oli kuitenkin heillä. Kysymyksen toteuttamiseen kyselyssä käytettiin matriisikysymystä, sillä se oli tehokkain kysymystyyppi juurikin mielipiteen mittaukseen. Matriisikysymyksessä haluttiin asiakasvastaavaa vastaamaan seuraavaan väittämään passiivisen asiakkaan kontaktointiin liittyvän kokemuksen perusteella:

5. NPS -kyselyssä vastanneiden passiivisten asiakkaiden kontaktoiminen on mielestäni tärkeää
- a) Täysin eri mieltä
 - b) Jonkin verran eri mieltä
 - c) Lähes samaa mieltä
 - d) Täysin samaa mieltä
 - e) En osaa sanoa.

Viimeiseksi kysymykseksi kyselyyn valittiin avoin kysymys, jossa pyydettiin asiakasvastaavaa vastaamaan mikäli, hänellä oli muuta lisättävää asiakkaan kontaktoimiseen liittyen. Viimeiseen kysymykseen ei ollut pakko vastata.

Joulukuussa 2018 tehty NPS -asiakastytyväisyyskysely vaikutti siihen kenelle ja kuinka monelle kysely lähetetään. Systemaattisesti valittu otos valittiin sillä perusteella että olivat antaneet arvosanaa 7-8 joulukuun 2018 NPS -kyselyssä. Lopulliseksi otoksen suuruudeksi osoittautui 27 kpl passiivisia vastaajia. Määrä ei ollut kovin suuri, mutta sen prosentuaalinen osuus vastausten kokonaismäärästä oli kuitenkin huomattava. Kun tiedettiin että asiakkaat olivat antaneet 7-8 arvosanan joulukuun 2018 kyselyssä, osattiin määrittää heidän asiakasvastaavansa, joille kysely lähetettäisiin. Kyselyn hallintaa helpotti se, että kyselyyn vastaavat olivat organisaation jäseniä ja tiedettiin keiden kyselyyn tulisi vastata. Ennen kyselyn lähettämistä, NPS -asiakastytyväisyyskyselystä vastuussa olleet työntekijät ilmoittivat tulevasta kyselystä organisaatiolle. Tiedotuksen tarkoituksena oli kertoa millainen kysely olisi tulossa ja mitä sillä pyritään selvittämään. Samalla rohkaistiin valittuja asiakasvastaavia vastaamaan kyselyyn.

Kyselyn lähettämisen ajankohdaksi valikoitui joulukuun 2018 loppu. Monella asiakasvastaavalla oli kyseisenä aikana tiedossa lomia, jonka takia kysely pyrittiin lähettämään mahdollisimman nopeasti. Monet asiakasvastaavat olivat sopineet tapaamisia vuoden alkuun asiakkaidensa kanssa, joten ajateltiin, että samoissa tapaamisissa voitaisiin keskustella myös joulukuun 2018 NPS -tuloksista. Kyselyyn vastaamisesta informoitiin asiakasvastaavalle lähetetyllä sähköpostiviestillä. Asiakasvastaavan lisäksi, sähköpostiviesti lähetettiin myös asiakasvastaavan esimiehelle, sillä se saattoi lisätä asiakasvastaavan yhteistyöhalukkuutta. Sähköpostiviestin lähettäminen, oli kaikista helpoin vaihtoehto nopean kommunikaation takaamiseksi. Sähköpostiviestin lähetysmäärä ei ollut yhtä paljon kuin passiivisten asiakkaiden määrä, sillä usealla asiakasvastaavalla oli useampi passiivinen asiakas kontaktoitavaksi. Tämä myös helpotti sähköpostiviestin lähettämistä ja kaikki viestit saatiinkin lähetettyä yhden päivän aikana. Sähköpostiviesti sisälsi seuraavat tiedot kyselyyn vastaamiseksi (liite 1):

- selvitys tutkimuksen tekemisestä ja tarkoituksesta
- passiivisen asiakkaan antama arvosana
- asiakasvastaavan passiiviset asiakkaat (liitteenä excel-tiedostossa)
- ohjeet asiakkaan kontaktointiin
- ohjeet kyselyyn vastaamiseen
- aikaraja kyselyyn vastaamiseen
- linkki webropol-kyselyyn
- linkki kaikkiin joulukuun 2018 NPS -kyselyn tuloksiin.

Kyselyyn vastaamiseen määritettiin aikaraja, jotta saataisiin asiakasvastaavat toimimaan asian suhteen mahdollisimman nopeasti. Muistutusviesti lähetettiin tammikuun puolessa välissä heille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn. Aineisto kerättiin webropolista aina kun vastauksia tuli ja vastauksia tarkasteltiin jo alkuvaiheessa. Samalla merkattiin erilliseen excel-tiedostoon ne henkilöt, jotka olivat jo asiakkaansa kontaktoineet ja vastanneet kyselyyn. Tämän avulla voitiin koko ajan seurata sitä, kuinka moni oli vastannut ja keiltä vastauksia vielä tarvittiin.

5.4.3 Maaliskuun 2019 NPS -asiakastytyväisyyskysely

Maaliskuun 2019 NPS -asiakastytyväisyyskysely toimi viimeisenä osiona tutkimusjärjestystä. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään tapahtuuko passiivisen asiakkaan arvosanassa muutosta kontaktoinnin jälkeen. Mahdollisen arvosanamuutoksen selvittäminen, vaati, että maaliskuun 2019 NPS -kysely lähetetään niille henkilöille, jotka

vastasivat joulukuun kyselyssä arvosanalla 7-8. Kun samat henkilöt vastasivat uudestaan kyselyyn, oli mahdollista selvittää, miten tammikuussa 2019 toteutettu survey-kysely ja siinä tapahtunut passiivisen asiakkaan kontaktointi, vaikuttivat asiakkaan antamaan arvosanaan.

Toisin sanoen, kysely lähetettiin heille 27 asiakkaalle, jotka vastasivat arvosanalla 7-8 joulukuun 2018 NPS -kyselyssä. Maaliskuun 2019 NPS -kyselyssä toteutettiin muuten täysin sama prosessi kuin joulukuunkin kyselyssä. Prosessin kuvasin jo alaluvussa 5.4.1. Tämä takasi sen, että prosessilla ei ollut merkitystä arvosanojen antoon.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Passiivisten asiakkaiden kontaktointi ja survey-kyselyn tulokset

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tutkimustulokset. Passiivisten kontaktoinnin perusteella tehdyn survey-kyselyn tulokset käsitellään tässä alaluvussa 6.1. Alaluvussa 6.2 käydään läpi maaliskuun 2019 NPS -asiakastytyväisyyskyselyn tulokset ja siihen saadut passiivisten asiakkaiden arvosanat kontaktoinnin jälkeen. Alaluvussa 6.3 vertaillaan joulukuun 2018 NPS -kyselyn tuloksia maaliskuussa 2019 tehdyn NPS -kyselyn tuloksiin. Vertailukohteena ovat passiiviset asiakkaat, jotka kontaktoitiin. Alaluvussa 6.4 pohditaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Viimeisessä alaluvussa 6.5 kootaan tutkimustulokset yhteen ja niistä tehdään johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia.

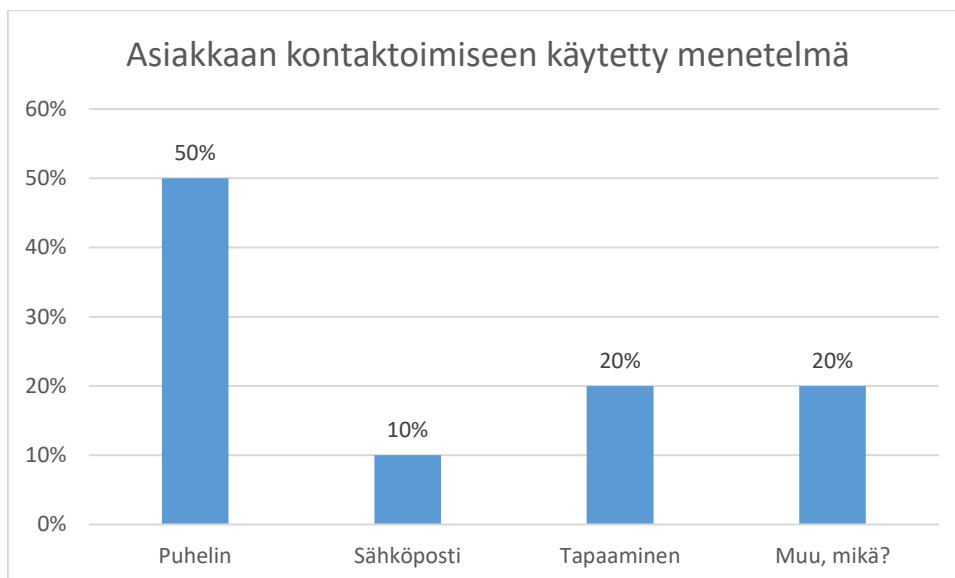
Tässä alaluvussa käsitellään passiivisten asiakkaiden kontaktoinnin kautta tapahtuneen survey-kyselyn tutkimuksen tuloksia. Vastaukset esitettiin kysymyksiin on esitetty pylväsdiagrammeihin vastausten havainnollistamiseksi.

Survey-kysely lähetettiin asiakasvastaajille vastattavaksi joulukuun 2018 lopussa ja se suljettiin vasta maaliskuun 2019 lopussa. Alkuperäinen aikaraja, joka oli asetettu tammikuun loppuun ei kuitenkaan monen vastaajan kohdalla toteutunut. Asiakasvastaavat kertoivat kontaktoivansa asiakkaan vasta myöhemmin tapaamisessa, jonka takia päätettiin, että aikarajaa venytetään.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden perusteluja 7-8 arvosanalle, joulukuussa 2018 toteutetussa NPS -asiakastytyväisyyskyselyssä. Perustelujen selvittämiseksi asiakasvastaavan tuli kontakoida asiakkaansa, joka oli antanut hänelle 7-8 arvosanan. Kontaktoinnin jälkeen asiakasvastaavan tuli vastata webropol-kyselyyn, jossa kontaktointitilannetta tuli arvioida vastaamalla monivalinta, avoin ja matriisikysymyksiin.

Kaiken kaikkiaan kysely koski 27 passiivista asiakasta, joilta perustelut arvosanalle tarvittiin. Näistä toteutunut otos oli 10 kpl, joka on noin 37 % ($10n/27N \cdot 100 = 37,03\%$). Monivalintakysymysten lisäksi, saatiin myös kirjallista palautetta avoimiin kysymyksiin.

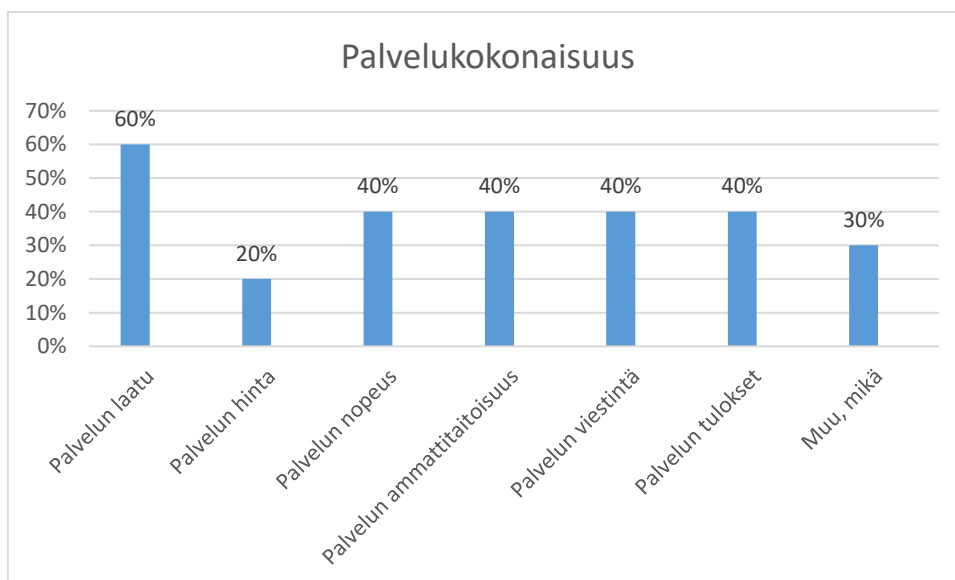
Kysymysten tulokset ovat esitettynä seuraavaksi siten, että vaaka-askelilla näkyvät vastausvaihtoehdot ja pysty-askelilla näkyvät vastanneiden prosentuaalinen osuus. Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin menetelmää, jolla passiivinen asiakas kontaktoitiin. Kuvio 16 osoittaa jakauman eri menetelmien välillä.



KUVIO 16. Asiakkaan kontaktoimiseen käytetty menetelmä

Asiakasvastaavat siis hyödynsivät eniten puhelinta passiivisten asiakkaiden kontaktoimiseen. Lisäksi vastauksista todettiin, että kysytyjen menetelmien lisäksi käytettiin myös Skypeä sekä useamman eri menetelmän yhdistelmää.

Toinen kysymys käsitteli palvelukokonaisuuden merkitystä passiivisen asiakkaan antamalle arvosanalle. Kuviossa 17 vastaukset ovat jakautuneet tasaisesti seitsemän vastausvaihtoehdon kesken.

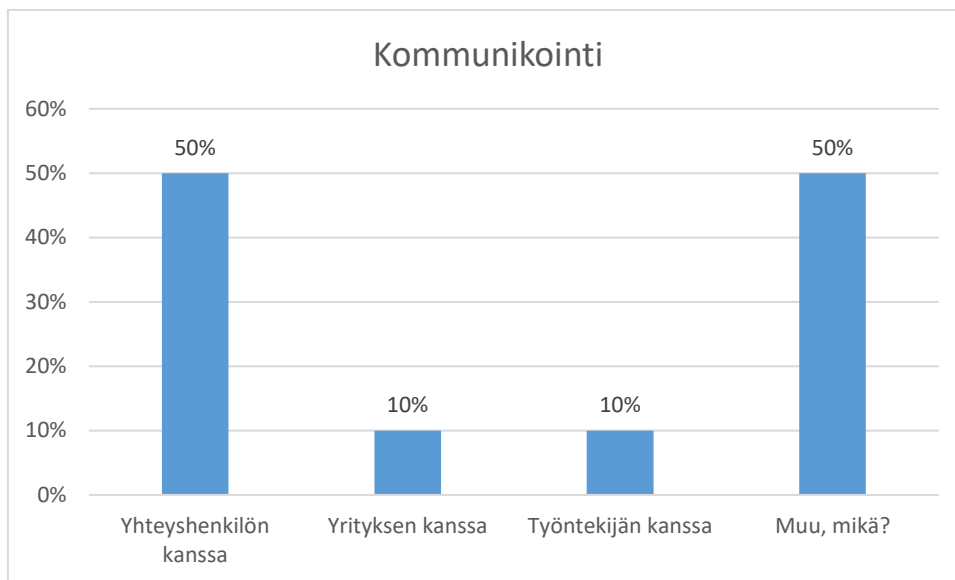


KUVIO 17. Palvelukokonaisuus

Vastausten perusteella palvelun laatu korostui suurimpana perusteluna arvosanalle. Lisäksi on todettava, että palvelun hinta ei ollut läheskään niin suuressa roolissa vastanneiden arvosanojen takana, kuin ehkä aiemmin oletettiin. Asiakasvastaavat, jotka

olivat vastanneet muu mikä vastausvaihtoehtoon korostivat ehdottomasti tärkeimmäksi syyksi osajien etsimiseen liittyviä ongelmia.

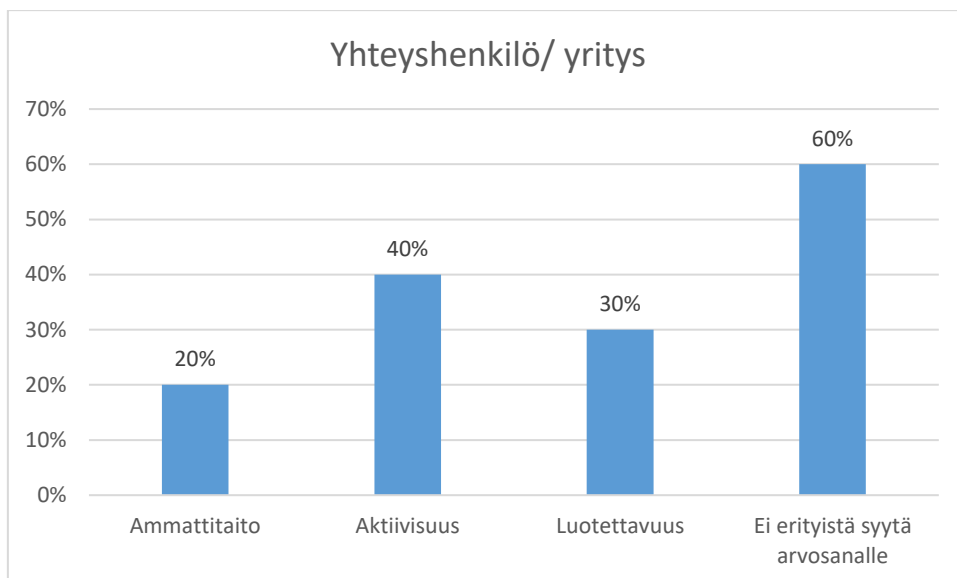
Kolmas kysymys käsitteli kommunikoinnin merkitystä passiivisen asiakkaan antamalle arvosanalle. Kuvio 18 osoittaa vastausten jakautumisen hieman epätasaisemmin vastausvaihtoehtojen kesken.



KUVIO 18. Kommunikointi

Passiivisen vastaajan arvosanan takana oli eniten kommunikointi yhteyshenkilön eli asiakasvastaavan kanssa. Saman verran oli vastauksia avoimissa kysymyksissä, joissa korostettiin jälleen työntekijöiden löytämisen hankaluutta ja lisättiin se, että arvosanan taustalla oli molemminpuolista kommunikoinnin puutosta.

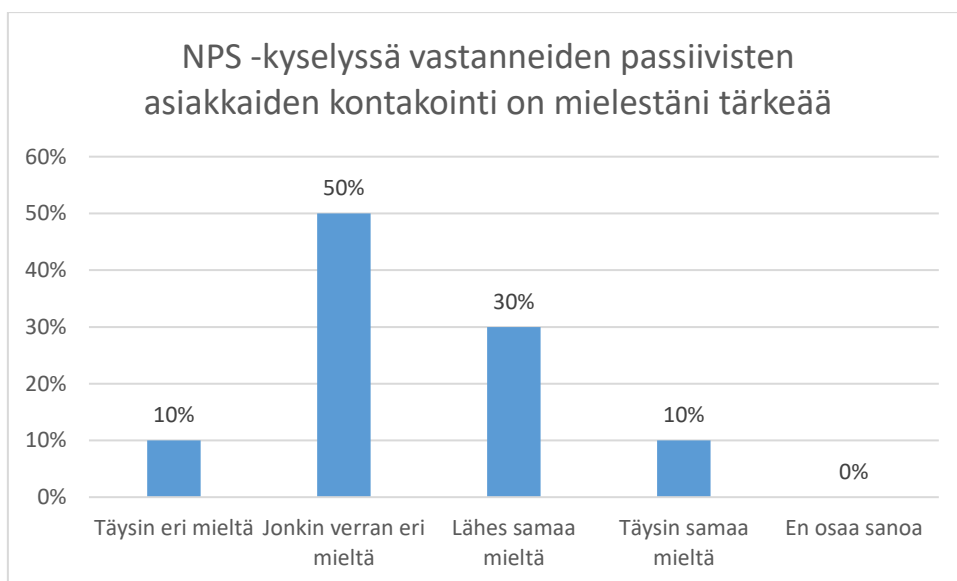
Neljäs kysymys käsitteli yhteyshenkilön tai yrityksen merkitystä passiivisen asiakkaan antamalle arvosanalle. Kuviossa 19 vastaukset ovat jälleen jakautuneet hieman tasaisemmin vastausvaihtoehtojen kesken.



KUVIO 19. Yhteyshenkilö/ yritys

Yhteyshenkilön/ yrityksen aktiivisuus korostui kuviossa suurimpana perusteluna arvosanalle. Kuitenkin ammattitaidon sekä luotettavuuden voidaan myös todeta olevan tärkeitä perusteluita. Asiakasvastaavat ovat eniten vastanneet vastausvaihtoehdoissa olevaa: ”ei erityistä syytä arvosanalle” vaihtoehtoa. Vastausvaihtoehdon valinneet kokivat, että asiakkaan antaman arvosanan takana ei välttämättä ole sen kummempaa syytä.

Viidennessä kysymyksessä haluttiin selvittää asiakasvastaavan mielipidettä passiivisen asiakkaan kontaktoinnin tärkeyteen. Kuvio 20 osoittaa selkeän jaon vastausvaihtoehtojen välillä.



KUVIO 20. Passiivisten asiakkaiden kontaktoinnin tärkeys

Asiakasvastaavat ovat jonkin verran eri mieltä siitä, että NPS -kyselyssä vastanneet passiiviset asiakkaat tulisi kontaktoida. Vastausvaihtoehtojen ääripäät eli täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä ovat molemmat saaneet kannatuksen vain yhdeltä vastaajalta.

Survey-kyselyn viimeisenä kysymyksenä käytettiin avointa kysymystä, jonka tarkoituksena oli mahdollistaa lisäkommenttien antaminen koskien passiivisten asiakkaiden kontaktoimista. Trendiksi kysymysten joukossa nousi se, että 7-8 arvosanan antanut asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun ja hänelle arvosanan merkitys on enemmänkin hyvä kuin huono.

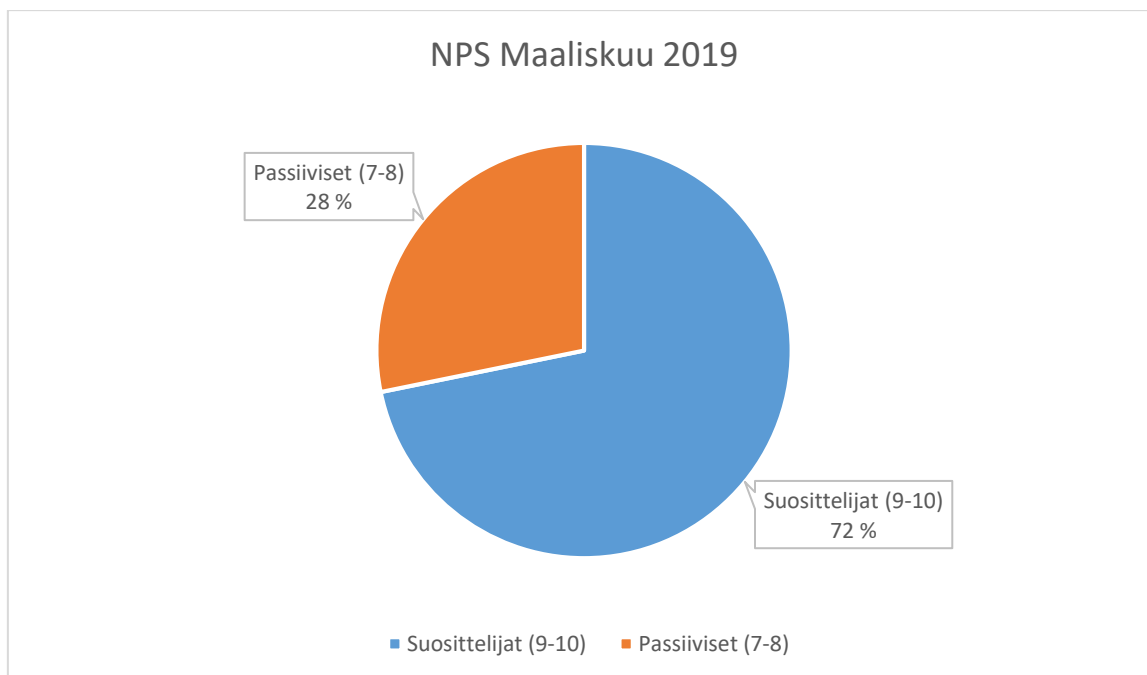
6.2 Maaliskuun 2019 NPS -asiakastyytyväisyyskysely

Tässä alaluvussa käsitellään yrityksessä maaliskuussa 2019 toteutettua NPS -asiakastyytyväisyyskyselyä.

Maaliskuun NPS -asiakastyytyväisyyskysely lähetettiin yhteensä 303 asiakkaalle ja mukana määrässä olivat joulukuussa 2018 NPS -kyselystä selvinneet passiiviset asiakkaat, joiden osuus kokonaismäärästä oli 27 kpl. Kyselyyn oli mahdollista vastata kolme viikkoa. Kysely toteutettiin samalla tavalla kuin joulukuun kysely, kuten alaluvussa 5.4.1 kerrotaan.

Maaliskuun 2019 NPS -kyselyyn saatiin vastauksia yhteensä 39 kappaletta.

Vastausprosentti oli tällöin noin 13 % ($39n / 303N * 100 = 12,87 \%$). Kuvio 21 osoittaa maaliskuun NPS -kyselyn arvosanojen jakautumisen. 39:stä vastaajasta arvostelijoita (0-6) 0 kpl, passiivisia (7-8) 11kpl ja suosittelijoita (9-10) 28 kpl.



KUVIO 21. Maaliskuun NPS -asiakastyytyväisyyskysely

Maaliskuun 2019 NPS -kyselyssä tarkastelussa olivat kuitenkin he, jotka antoivat arvosanan 7-8 joulukuun 2018 NPS -kyselyssä. Passiivisten asiakkaiden kontaktoinnin ja survey-tutkimuksesta saatujen tulosten avulla tiedettiin seuraavat asiat, joita tuli maaliskuun 2019 NPS -kyselyn tuloksista tarkkailla:

- Joulukuun passiiviset vastaajat, jotka kontaktoitiin survey-kyselyssä.
- Joulukuun passiiviset vastaajat, joita ei kontaktoitu survey- kyselyssä.

Maaliskuun NPS -kysely lähetettiin muiden lisäksi heille, jotka antoivat arvosanan 7-8 joulukuun NPS -kyselyssä, joita oli yhteensä 27 kpl. Näistä 27 kpl:sta vastaajia, kontaktoitiin survey-kyselyyn 10 kpl. Kun lopullisista maaliskuun 2019 NPS vastauksista etsittiin ne passiiviset vastaajat, jotka asiakasvastaavat kontaktoivat survey-kyselyyn, löydettiin vastausmäärästä vain kaksi vastaajaa. Täten joulukuun 2018 NPS -kyselystä saadut passiiviset vastaajat, jotka kontaktoitiin survey-kyselyyn ja, jotka vastasivat uudelleen maaliskuun 2019 NPS -kyselyssä, heidän prosenttiosuus oli 20 % ($2n/10N \cdot 100 = 20\%$). Heidän osuus, jotka olivat joulukuun 2018 NPS -kyselyn passiivisia vastaajia, mutta heitä ei kontaktoitu survey-kyselyyn, oli 0 %. Sillä kukaan heistä, ei myöskään vastannut maaliskuussa 2019 toteutettuun NPS -kyselyyn.

6.3 Kyselyn ja NPS:n vertailu

Tässä alaluvussa vertaillaan tutkimuksista saatuja tuloksia toisiinsa. Tarkastelun kohteena ovat mahdolliset arvosanamuutokset. Arvosanamuutokset koskettavat heitä passiivisia vastaajia, jotka valikoituivat joulukuun 2018 NPS -asiakastytyväisyyskyselystä ja, jotka kontaktoitiin survey-kyselyyn sekä vastasivat maaliskuun 2019 NPS -asiakastytyväisyyskyselyyn.

Tutkimuksen viimeisessä osiossa siis pyrittiin selvittämään vastausta siihen vaikuttaako passiivisen asiakkaan kontaktoiminen arvosanan antoon. Maaliskuun NPS -asiakastytyväisyyskyselyyn vastanneista jo aiemmin survey-kyselyssä kontaktoiduista henkilöistä vain 2 eli 20 % vastasivat uudelleen kyselyyn. Näistä toisella arvosana oli noussut arvosanasta 8, arvosanaan 9. Toisella arvosana oli pysynyt samana.

6.4 Tutkimustulosten reliabiliteetti ja validiteetti

Tässä alaluvussa käsitellään tutkimustulosten reliabiliteettia eli luotettavuutta sekä validiteettia eli pätevyyttä.

6.4.1 Tutkimuksen reliabiliteetti

Vilka (2015) määrittelee reliabiliteetin mittaus- ja tutkimusmenetelmien tarkkuudeksi, niin, että tutkimuksessa on ei-sattumanvaraisia tuloksia. Hän korostaa, että kyseinen ilmiö tapahtuu kun tutkimus pystytään toistamaan samoilla lopputuloksilla riippumatta siitä kuka tutkija on. Pää tutkimuksen aineiston keruu lähti liikkeelle joulukuun 2018 NPS -kyselyn tutkimuksen tuloksista. NPS -kysely on mahdollista toistaa uudelleen käyttäen täysin samaa menetelmää kyselyyn vastaavien aineiston keruussa. Tämä toteutettiin käytännössä kun NPS -kysely lähetettiin uudelleen maaliskuussa 2019. Kuitenkin reliabiliteettia vähentää itse tulosten saaminen, sillä asiakastytyväisyyskyselyssä vastanneiden arvosanat riippuvat heidän omista mielipiteistään arvosanan annon suhteen. Joten, vaikka itse tutkimus olisi toistettavissa, hyvin suurella todennäköisyydellä kaikki annetut arvosanat eivät olisi samoja.

Passiivisten asiakkaiden kontaktointi ja survey-kysely ovat myöskin mahdollista toteuttaa uudelleen. Asiakkaiden palautteisiin vaikuttaa kuitenkin vahvasti se miten asiakasvastaava asiakkaan kontaktoi. Samalla tuloksiin vaikuttavat mm. passiivisen vastaajan mielentila, kiinnostus ja käytettävissä oleva aika. Samojen tulosten saaminen olisikin siis mahdollista vain, jos asiakasvastaava ja asiakas kävisivät täysin saman keskustelun samalla tunnetilalla kuin aiemmin toteutetussa kontaktoinnissa. Lisäksi

survey-kyselyyn vastaaminen on kiinni siitä kuinka hyvin asiakasvastaava ymmärtää kysymykset sekä osaa vastata niihin asiakasta kuunnellen. On kuitenkin todettava, että tutkimustuloksissa korostuivat samat teemat vastauksissa. Täten, vaikka kysely toteutettaisiin uudestaan passiivisten asiakkaiden kanssa, olisi mahdollista saada samankaltaisia vastauksia. Samankaltaisten vastausten saamista auttaa myös se, että survey-kyselyssä suurin osa kysymyksistä olivat strukturoituja monivalintakysymyksiä, jotka korostavat tulosten samankaltaisuutta. Kuitenkin, kontaktoinnin ja survey-kyselyn toistettavuuteen ei voida täysin luottaa.

6.4.2 Tutkimuksen validiteetti

Vilka (2015) määrittelee tutkimuksen validiteetiksi sen kyvyn mitata tutkittavaa asiaa. Validiteetin eli pätevyyden määrittelemisessä on siis tärkeää keskittyä tutkimaan erityisesti kysymysten kykyä vastata tutkimusongelmaan. Pätevyyden tarkastelu lähtee siitä, kuinka huolellisesti aineisto on kerätty vastaamaan mittareita ja mitattavaa tutkimusongelmaa (Vilka 2015). Tutkimuksen aineiston perusjoukko ja otanta kerättiin joulukuun 2018 NPS -asiakastytyväisyyskyselystä. NPS -mittaristoa on kehitetty hyvänä asiakastytyväisyyden mittarina sillä siihen vastaaminen on tehty asiakkaille helpoksi ja sen avulla pystytään selvittämään enemmänkin mitä asiakas tekisi. Silti, NPS sisältää heikkouksia aineistokeruumenetelmänä, sillä varmuutta ei ole siitä kuinka rehellisesti asiakas kyselyyn vastaa. Joka tapauksessa joulukuun 2018 NPS -kyselyssä arvosanan 7-8 antaneet, passiiviset vastaajat, toimivat sekä survey-kyselyn, että maaliskuun 2019 NPS -kyselyn otantana. Tutkimuksessa otannan valinta on kuitenkin valittu tarkasti ja pätevästi.

Ennen survey-kyselyn täyttämistä asiakasvastaavien tuli kontaktoida passiiviset asiakkaat haluamallaan tavalla. Tutkimustulosten perusteella havaittiin, että suurin osa asiakasvastaajista hyödynsivät puhelinta asiakkaan kontaktoimiseen. Puhelinkeskustelun kautta saaduissa tuloksissa voi olla satunnaisvirheitä, jotka vaikuttavat tutkimuksen pätevyteen. Varmuutta ei ole esimerkiksi siitä, kuinka luontevaa keskustelu on ollut. Onko esimerkiksi asiakasvastaava esittänyt kysymykset tarpeeksi selkeästi asiakkaalle ja onko keskustelussa saatu kaikki tarpeellinen sanottua.

Webropol-kyselynä toteutetun määrällisen tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään perusteluja 7-8 arvosanan annolle. Asiakasvastaavat vastasivat kyselyn kysymyksiin sen jälkeen kun he olivat kontaktoineet passiivisen asiakkaan. Survey-kysely oli pätevä vaihtoehto, kun tarkoituksena oli selvittää asiakkaan ajatuksia koskien tiettyjä aihekokonaisuuksia. Selvitettävänä asioina olivat kysymykset 2,3 ja 4, jotka käsittelivät palvelukokonaisuutta, kommunikointia ja yhteyshenkilöä sekä yritystä. Tutkimustulosten perusteella kyselyn pätevyys mitata tiettyjä ennakkokäsityksiä mahdollisiksi asiakkaiden

perusteluiksi täytyi. Kuitenkin, tutkimustuloksissa tulee ottaa huomioon se, että asiakasvastaava vastasi annettuihin kysymyksiin asiakkaansa vastausten perusteella. Toisen puolesta vastaaminen altistaa mahdollisille väärinymmärryksille. Lisäksi ennalta määrätty aihekokonaisuudet eivät antaneet välttämättä riittävästi uutta informaatiota passiivisten asiakkaiden perusteluille. Tutkimuksen pätevyyttä laskee se, että asiakasvastaavat kiinnittivät paljon huomiota siihen, että 7-8 arvosanan antaneita asiakkaita kutsuttiin ”passiivisiksi asiakkaiksi”. Nimityksen korrektiutta korostettiin, vaikka se ei ollutkaan se asia, johon tutkimuksessa keskityttiin. Nimitys on kansainvälinen nimitystapa, jonka takia se on oletetusti siirtynyt myös suomen kieleen. Tutkimuksessa käytettiin matriisikysymystä selvittämään passiivisten asiakkaiden kontaktoinnin tärkeyttä asiakasvastaavien mielestä (kysymys 5). Kysymys oli pätevä sillä tutkimustulosten avulla saatiin mielipide asian tärkeyteen heidän kohdaltaan, jotka ovat asiakkaiden kanssa kaikista eniten tekemisissä. Silti kysymyksessä oli tulkinnanvaraa, koska asiakasvastaavat saattoivat vastata kysymykseen omien etujensa mukaisesti, eivätkä välttämättä ajatelleet tilannetta asiakkaan kannalta.

Tutkimuksen viimeinen vaihe koski maaliskuussa 2019 toteutettua NPS -asiakastyytyväisyyskyselyä. Aineistona toimi samat passiiviset vastaajat, jotka joulukuun 2018 NPS -kyselystä saatiin. Aineiston keräämistapaa ja vastaajien antamia arvosanoja koskevat siis samat heikkoudet kuin joulukuunkin kyselyä. Muuten NPS toteutettiin täysin samalla tavalla. Maaliskuun 2019 NPS -kyselyn ja joulukuun 2018 NPS -kyselyn passiivisten vastaajien arvosanojen vertailussa korostui vahvasti harha, eli vastausmäärä oli suunnittele mattomasti erittäin alhainen. Tämä seurauksena asetettuun kysymykseen, kontaktoinnin vaikutuksesta passiivisen asiakkaan arvosanan antoon, ei voida antaa tarkkaa vastausta.

Reliabiliteetin ja validiteetin summa muodostaa tutkimuksen kokonaisluotettavuuden (Uusitalo 1991, Heikkilä 2004, Vilkkä 2015 mukaan). Tutkimuksen suurimpana kokonaisluotettavuutta alentavana tekijänä oli alhainen vastausmäärä. Jo aineistonkeruu vaiheessa vastausmäärä oli heikko ja tutkimuksen edetessä se heikkeni entisestään. Tutkimuksesta voidaan esittää luotettavaa ja pätevää tietoa, mutta se tulee peilata alhaisen vastausmäärän mukaan.

6.5 Passiivisten asiakkaiden potentiaalın hyödyntäminen tulevaisuudessa Yrityksessä X

NPS -asiakastyytyväisyyskyselyssä 7-8 arvosanaa antaneiden, passiivisten vastaajien, potentiaalia, arvosanaperusteluita ja muutoksenkykyä tutkittiin kontaktoinnin, kyselyiden ja

arvosanavertailujen kautta. Tutkimuskysymys ja siihen liittyvät alakysymykset olivat seuraavat:

- Mikä toimintatapa tukee NPS -asiakastytyväisyyskyselyssä 7-8 arvosanan antaneiden, passiivisten asiakkaiden potentiaalin hyödyntämistä?
 - Mitkä tekijät osoittautuvat tärkeimmiksi 7-8 arvosanan annolle?
 - Mitä muutoksia tapahtuu arvosanassa, jos passiivinen asiakas kontaktoidaan?

Tutkimuksessa käytetty teoriaperusta ja tutkimustulokset osoittavat sen, että passiivisten asiakkaiden potentiaalin hyödyntämiseen käytetyn toimintatavan, tulee kohdata yrityksen tavoitteet NPS -asiakastytyväisyyskyselyssä vastanneiden asiakkaidensa suhteen. Lähtökohta on siinä millaisia tuloksia NPS -asiakastytyväisyyskyselyssä halutaan saada. Tavoitellaanko pikemminkin laatua vai määrää? Pienellä vastausprosentilla on mahdollista keskittyä niin arvostelijoiden, suosittelijoiden kuin passiivistenkin asiakkaiden kontaktoimiseen. Toisaalta, pieni vastausmäärä ei anna välttämättä riittävästi tietoa siitä, kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelivat yritystä eteenpäin. Vastausmäärän suurentuessa yrityksellä ei välttämättä ole enää resursseja puuttua jokaisen vastaajan vastauksiin. Voidaan kuitenkin sanoa, että oli lähestymistapa NPS -asiakastytyväisyyskyselyyn mikä tahansa, NPS vaatii onnistuakseen koko organisaation tuen. Kaikkien tulee tietää yhteiset tavoitteet ja miten niihin tavoitteisiin aiotaan päästä.

Passiiviset asiakkaat ovat yrityksen olemassa olevia asiakkaita. Heidän potentiaalin hyödyntämistä tukee vahvasti asiakkaiden elinkaariajattelu, johon kuuluvat mm. asiakkuuden kehitys, potentiaali, uudelleenostoaikheet ja vastausaktiivisuus. NPS -mittaristo antaa työkalun asiakkaan elinkaaren seuraamiseen ja sen avulla voidaan ennustaa mihin suuntaan asiakkuus on menossa. Lisäksi NPS -mittariston mukaan voidaan myös laskea asiakkaaseen sijoitettu pääoma (ROI), jolla asiakkuuden arvo määritellään. NPS -kyselyn avulla saatujen arvosanojen seuraaminen antaa yritykselle tietoa siitä onko asioita tehty oikein asiakkaalle. Miten esimerkiksi arvostelijan arvosana muuttuu kun se kontaktoidaan closing the loops -prosessissa? Samaa pyrittiin toteuttamaan vertaillessa joulukuun 2018 NPS -kyselyn tuloksia maaliskuun 2019 NPS -kyselyn tuloksiin. Tulosten vertailuun tarvitaan varmuus siitä, että asiakas vastaa kyselyyn uudelleen. Mikäli tuloksista halutaan tehdä johtopäätöksiä, tulee vastausprosentin olla riittävän suuri luotettavuuden takaamiseksi. Suuren vastausprosentin saamiseksi, tulee korostaa niitä toimia, joita yritys saamastaan palautteesta tekee. Vain silloin asiakas kokee, että palautteestaan on jotain hyötyä.

Tutkimuksessa käytettyä passiivisen asiakkaan kontaktointia hyödynnettiin arvosanaperustelun saamiseksi, sillä NPS -kyselyssä toteutetaan samaa periaatetta suosittelijoille ja arvostelijoille. Kontaktointin päätarkoituksen eli arvosanaperustelujen lisäksi oli tärkeää, että 7-8 arvosanan antaneeseen asiakkaaseen oltiin ylipäättään yhteydessä ihan pelkästään yhteydenpidon takia. Aikaisemmin arvosanan 7-8 antaneet, eivät saaneet mitään, ei edes kiitosta NPS -asiakastyytyväisyyskyselyssä vastaamisestaan. Jatkuva yhteydenpito asiakkaan kanssa auttaa asiakasvastaavaa ja yritystä reagoimaan asiakkaiden tarpeisiin jo ennen asiakastyytyväisyyskyselyä.

Survey-tutkimuksesta saatujen passiivisten asiakkaiden arvosanaperustelut tulisi analysoida ja miettiä voiko palvelukokonaisuutta, kommunikointia ja yhteyshenkilön että yrityksen toimintaa kehittää. Palvelukokonaisuudessa suurimmaksi tekijäksi nousi laatu ja osajien etsimisen ongelmat. Kommunikoinnissa puolestaan todettiin sen olleen toisinaan huonoa niin asiakkaan kun asiakasvastaavankin puolelta. Kyseiset tulokset ehkä vaativat vielä todennuksen suuremmalta joukolta, mutta asiakasvastaavat voivat tuoda ongelmakohtia rohkeasti esille tapaamisessa asiakkaan kanssa. Kommunikoinnin keinoin asiakas ja asiakasvastaava voivat yhdessä pohtia kuinka suuria mahdolliset ongelmat ovat ja mitä niille tulisi tehdä.

Passiivisten asiakkaiden potentiaalin hyödyntämistä tukeva toimintatapa tulee olla ajateltuna asiakaslähtöisesti. Tutkimuksen ja teorian perusteella voidaan todeta, että arvosanan 7-8 antanut, passiivinen asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun eikä koe siinä mitään moitittavaa. Samalla kuitenkin väitettä ei voida sanoa täysin paikkaansa pitäväksi. Passiiviset vastaajat ei välttämättä vaadi erillistä kontaktointia verrattuna esimerkiksi arvostelijoihin. Silti, mikäli asiakkaaseen ei olla mitenkään yhteydessä eikä mahdollista ongelmaa selvitetä, ei tuloksena ole ainakaan asiakkaan potentiaalin hyödyntäminen. Mikäli asiakkaan antama 7-8 arvosana otetaan huomioon, kuka seuraa mitä asiakkaalla oli sanottavana ja kuinka asiakastilanne hoidettiin?

Mahdollisen kehitysehdotus passiivisten asiakkaiden potentiaalin hyödyntämiseen lähtee jo NPS -asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten raportoinnista. Yrityksen X asiakasvastaavat ovat nähneet 7-8 arvosanaa antavat, passiiviset asiakkaat, excel-tiedostosta, joka on tallennettu kansioon asiakasvastaavien nähtäväksi. Asiakasvastaavat saavat linkin kansioon muiden tulosten yhteydessä. Jotta passiivisten asiakkaidenkin arvosanoihin reagoitaisiin, tulokset tulisi lähettää asiakasvastaaville samoin kuten tieto muista saaduista arvosanoista. Tämän seurauksena asiakasvastaavalla olisi hallussaan tietoa myös passiivisesta asiakasta, ja hän voisi itse tehdä päätöksen siitä kontaktoiko hän asiakkaan vai ottaako asian esille esimerkiksi seuraavassa asiakastapaamisessa. On silti

todettava, että minkäänlaista muutosta ei tapahdu jos arvosanojen antoa ja niihin reagoimista ei seurata. Kehitysehdotus koskeekin asiakkaiden arvosanojen seuraamista. Siihen voisi liittyä vahvasti asiakkaan elinkaariajattelu, jonka avulla voitaisiin selvittää ketkä asiakkaat ovat potentiaalisia ja ketkä eivät. Lisäksi, varsinkin erittäin kannattavien asiakassuhteiden kohdalla, asiakkaan potentiaalista, tulisi asiakasvastaavan keskustella tasaisin väliajon esimiehensä kanssa. Tätä kautta voitaisiin löytää tavoitteita asiakassuhteen syventämiseksi. Samalla esimiehet voisivat tarkkailla mitä toimia asiakasvastaavat tekevät asiakkaidensa suhteen.

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita voisivat olla:

- Mikä on Yrityksen X tämänhetkinen NPS -tavoite, kuinka moni työntekijöistä tiedostaa tavoitteen ja tietää mitä sen eteen tulee tehdä?
- Miten NPS -tuloksista keskustellaan esimiehen kanssa?
- Mitä toimia tulisi tehdä NPS -asiakastytyvyyskyselyn vastausmäärän kasvattamiseksi?

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää toimintatapa, joka tukee NPS - asiakastyytyväisyyskyselyssä 7-8 arvosanan antaneiden, passiivisten asiakkaiden potentiaalin hyödyntämistä. Yritykset pyrkivät yhä enemmän panostamaan asiakassuhteisiinsa. Yritykset tavoittelevat asiakkaita, jotka suosittelevat yritystä eteenpäin. Keinona asiakkaiden tyytyväisyyden parantamiseksi ja sitä kautta asiakasuskollisuuden kasvattamiseksi toimivat eri asiakastyytyväisyydmittarit. Kuitenkin samalla asiakkaat ovat entistä laatumietoisimpia, vaativat asiakassuhteiltaan paljon ja ovat valmiina levittämään yrityksestä niin hyvää kuin huonoakin sanaa eteenpäin.

Teoriaosuudessa käsiteltiin yrityksen sisäisten prosessien tärkeyttä oikeanlaisen asiakkuusosaamisen takaamiseksi. Todettiin, että asiakkuudessa on vaikea onnistua, mikäli yrityksen sisäiset toiminnot eivät tue asiakaslähtöistä ajattelua.

Asiakkuusosaamisessa esitettiin Tahto-tärkeys-malli, jonka mukaan asiakassuhteeseen vaikuttavat asiakkaan kokema yhteistyön tärkeys ja tahto pysyä asiakkaana. Mallin avulla on mahdollista selvittää kunkin asiakkuuden kohdalla mihin suuntaan asiakkuus on menossa. Lisäksi korostettiin kommunikoinnin merkitystä yrityksen sisäisissä toiminnoissa sekä keskusteluissa asiakkaan kanssa. Asiakkuusosaamista toteutettiin käytännössä kun keskityttiin asiakassuhdemarkkinoinnin maailmaan, jossa olemassa oleviin asiakkaisiin panostaminen on yritykselle kustannustehokasta ja järkevää. Samalla käsiteltiin monenlaisia suhteita, joita yrityksellä voi olla. Esimerkkinä käytettiin suhdetta asiakkaan asiakkaaseen, jolla on yritykselle valtavasti merkitystä, mutta sen merkitys usein unohtuu. Lisäksi syvennyttiin asiakassuhteen kehittämiseen, joihin kuuluvat tyytyväisyys, uskollisuus, luottamus ja sitoutuminen. Asiakassuhdemarkkinoinnin keinoja käsiteltiin teoriaosuuden viimeisessä luvussa, jossa pohdittiin asiakastyytyväisyysmittareiden merkitystä ja arvoa. Esille nostettiin, suositteluhalukkuutta mittaava Net Promoter Score (NPS) ja todettiin, että monipuolinen mittaristo on yritykselle tärkeä työkalu asiakassuhteiden arvon mittaamiseen ja kasvattamiseen, kunhan sitä hyödynnetään yrityksessä oikealla tavalla.

Tutkimusosuudessa hyödynnettiin yrityksessä käytettävää NPS - asiakastyytyväisyyskyselyä, joka määrittelikin tutkimuksessa käytetyn otoksen eli arvosanan 7-8 antaneet, passiiviset asiakkaat. Tutkimuksen johdosta passiiviset asiakkaat ensimmäistä kertaa kontaktoitiin, jota aiemmin yritys X ei ole toiminnassaan toteuttanut.

Teoriaosuudessa kommunikoinnin merkitys koko asiakassuhteen elinkaaren aikana todettiin erittäin tärkeäksi asiakassuhteen kannattavuudelle ja pitkäaikaisuudelle.

Tutkimuksessa otettiin lisäksi passiivisten asiakkaiden mahdolliset ongelmat esille, eikä

keskitytty vain NPS -asiakastyytyväisyyskyselyn perinteiseen joukkoon arvostelijoihin ja suosittelijoihin. Aiempia ennakkokäsityksiä mahdollisista ongelmista niin palvelukokonaisuudessa, kommunikoinnissa kuin asiakasvastaavassa ja yrityksessäkin saatiin tietoon tutkimuksessa toteutetun survey-kyselyn avulla. Valitettavasti vastaajien vähyyden vuoksi tutkimus ei todentanut asiakkaiden kontaktoimisella olevan merkitystä heidän seuraavaksi antamiinsa arvosanoihin.

Kaiken kaikkiaan tutkimus osoitti toimenpiteitä siihen kuinka passiivisten asiakkaiden potentiaali tulisi hyödyntää. Tutkimus korosti yrityksen omien tavoitteiden merkitystä, jotta NPS -asiakastyytyväisyyskysely olisi yritykselle vaivansa arvoinen. Tämä tarkoittaa koko organisaation sitouttamista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Päämäärän saavuttaminen vaatii asiakkaiden arvosanojen seuraamista. Suraamisen avulla on helpompi tarkkailla mahdollisia muutoksia arvosanoissa ja reagoida syihin arvosanamutosten taustalla. Lisäksi NPS -kyselyn hyödyntäminen vaatii jatkuvaa keskustelua koko organisaation kesken arvosanojen nostamiseksi ja ongelmakohtiin puuttumiseksi. Tutkimus korosti myös koko NPS -asiakastyytyväisyyskyselyn vastausmäärän heikkoutta. Suuremmalla vastausmäärällä saadaan laajempaa ja luotettavampaa tietoa asiakkaiden suositteluhaluudesta. Tämän vuoksi vastausmäärän korottamista, tulosten avoimuuden ja asiakkaille korostetun äänioikeuden avulla, pidetään järkevänä kehitysehdotuksena yritykselle X NPS -kyselyn potentiaalin hyödyntämiseen.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. 2. uudistettu painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Killström, M. 2018. Tunteilla arvoa liiketoiminnalle. Myynnin & Markkinoinnin Ammattilaiset. MMA 5/18, 39.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen:kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Paavola, H. 2006. Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Reichheld, F & Markey, R. 2011. The ultimate question 2.0, How net promoter companies thrive in a customer-driven world. United States of America: Harvard Business School Publishing.

Selin E, & Selin J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta: Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: Hansaprint Oy.

Storbacka, K., Sivula, P & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Enterprise adviser- kirjasarja nro.18. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Elektroniset lähteet:

Arhosalo, I., Hakala, K., Kortelainen, L., Lähderanta, T., Pellinen, J., Perälä, A., Karvanen J., 2016. Puuttuvat havainnot. KvantiMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto.

Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu: 2.5.2019]. Saatavissa: <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ohjeet/kvantiohjeet.html#viittausohje>

Babitzin, M. 2017. Osoita, että välität asiakkaasta. Myynnin & Markkinoinnin Ammattilaiset [viitattu: 28.3.2019]. Saatavissa: <https://www.mma.fi/blogi/osoita-etta-valitat-asiakkaasta>.

CustomerCauge. 2019. Closing the loop, The NPS handbook to put out fires and improve cx [viitattu: 5.5.2019]. Saatavissa: https://content.customergauge.com/close_the_loop

Fisher, I. Nicholas & Kordupleski, E. Raymond. 2018. Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. Wiley Online Library [viitattu 4.5.2019]. Saatavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/asmb.2417>

- Hautamäki, P. 2018. Pidä huolta olemassa olevasta asiakkasta. Myynnin & Markkinoinnin Ammattilaiset [viitattu 28.3.2019]. Saatavissa: <https://www.mma.fi/blogi/pida-huolta-olemassaolevasta-asiakkaasta>.
- Katajamäki, K. 2013. Vertailu viestinnän ja asiakastytyväisyyden muutoksista. Vaasan Ammattikorkeakoulu [viitattu 2.4.2019]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/24574913-Vertailu-viestinnan-ja-asiakas-tyytyvaisyyden-muutoksista.html>
- Korkiakoski, K., Ylikoski, T. 2011. Suosittelun johtaminen ja Net Promoter Score -analyysistä toimenpiteisiin. Asiakkuusmarkkinointiliitto. Nro 9/2011 [viitattu: 5.5.2019]. Saatavissa: <https://www.asml.fi/report/suosittelun-johtaminen-ja-net-promoter-score-analyysista-toimenpiteisiin/>
- Korkiakoski, K. 2013. Net Promoter Score- Mitä nyt ? Futurelab Finland [viitattu 25.4.2019]. Saatavissa: <https://www.futurelab.fi/net-promoter-score-mita-nyt/>
- Korkiakoski, K. 2014. Ketkä ovat yrityksesi supersuosittelijoita? Futurelab Finland [viitattu 25.4.2019]. Saatavissa: <https://www.futurelab.fi/ketka-ovat-yrityksesi-supersuosittelijoita/>
- Korkiakoski, K. 2017. Mihin asiakaskokemuksen investoinnit pitäisi kohdistaa? [viitattu 25.4.2019]. Saatavissa: <https://www.futurelab.fi/mihin-asiakaskokemuksen-investoinnit-pitaisi-kohdistaa/>
- Korkiakoski, K. 2019a. Asiakaskokemuksen trendit 2019. Futurelab Finland [viitattu 2.4.2019]. Saatavissa: <https://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-trendit-2019/>
- Korkiakoski, K. 2019b. Net Promoter Score- Onko aika ajanut jo sen ohi? Futurelab Finland [viitattu 22.4.2019]. Saatavissa: <https://www.futurelab.fi/net-promoter-score-onko-aika-ajanut-jo-sen-ohi/>
- Koskinen, J. 2017. Miten ansaita asiakkaan huomio? Myynnin & Markkinoinnin Ammattilaiset [viitattu 28.3.2019]. Saatavissa: <https://www.mma.fi/blogi/miten-ansaita-asiakkaan-huomio>.
- Morgan, B. 2019. Does it still cost 5x more to create a new customer than retain an old one? Forbes [viitattu 3.5.2019]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/04/29/does-it-still-cost-5x-more-to-create-a-new-customer-than-retain-an-old-one/#2fbfcbdc3516>
- MXM Medallia partner. 2017. The NPS Model [viitattu 4.4.2019]. Saatavissa: <https://www.mxmetrics.com/the-nps-model-1>

Plavsic, J. 2017. Älä tyrkytä palloa asiakkaalle. Myynnin & Markkinoinnin Ammattilaiset [viitattu 28.3.2019]. Saatavissa: <https://www.mma.fi/blogi/ala-tyrkyta-palloa-asiakkaalle>

Seppälä, L. 2016. Koska sait viimeksi palautetta? Myynnin & Markkinoinnin Ammattilaiset [viitattu 28.3.2019]. Saatavissa: <https://www.mma.fi/blogi/koska-sait-viimeksi-palautetta>

Swinscoe, A. 2014. Would NPS be better if its scale only had three numbers? Forbes [viitattu: 4.5.2019]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/adrianswinscoe/2014/08/17/would-nps-be-better-if-its-scale-only-had-three-numbers/#4f129b4257ec>

Temkin, B. 2011. 9 Recommendations for Net Promoter Score. Experience Matters [viitattu: 4.5.2019]. Saatavissa: <https://experiencematters.blog/2011/06/16/9-net-promoter-score-nps-recommendations/>

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus [viitattu: 29.4.2019]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>

Weedmark, D. 2019. Relationship Management Skills. Bizfluent [viitattu 5.4.2019]. Saatavissa: <https://bizfluent.com/info-7927315-relationship-management-skills.html>

LIITTEET

Liite 1. Esimerkki sähköpostiviestistä

From:

To: Asiakasvastaava

Cc: Asiakasvastaavan esimies

Bcc:

Date:

Subject: NPS- kyselystä (7-8) passiivisten kontaktointi (DL: 31.1.2019)

Moikka [Nimi],

Opintoni ovat loppusuoralla ja olen parhaillaan kokoamassa kasaan opinnäytetyötäni. NPS- kyselystä kiinnostuneena päätin pureutua siihen liittyviin kehityskohtiin täällä Suomessa. Valitsin tutkimuskohteekseni NPS-kyselyssä 7-8 arvosanaa antavat ”passiiviset” asiakkaat. Kuten jo tiedettyä, 0-6- ja 9-10 arvosanaa antavat ovat huolellisen käsittelyn alla, josta iso kiitos kuuluu teille kaikille myyjille ja konsulteille. Kuitenkin 7-8 arvosanan antavia ei kontaktoida, vaikka he ovat ihan yhtä tärkeitä asiakkaita liiketoimintamme kannalta. Opinnäytetyössäni haluan tutkia keinoja passiivisten kontaktointiin, mitä vaikutuksia sillä on asiakastyytyväisyyteen ja lisäksi haluan tietysti kuulla teidän mielipiteenne asiasta, jotka oikeasti tätä työtä teette. Tämä prosessi hyödyttää myös teitä, sillä kontaktoinnin tarkoituksena on kehittää ja lujittaa asiakassuhdetta pureutumalla mahdollisiin ongelma-kohtiin, joita palvelu on saattanut sisältää.

Asiakkaasi on antanut sinulle NPS- kyselyssä arvosanan _ (asteikolla 0-10)

Tehtävänäsi on siis kontaktoida asiakas haluamallasi tavalla. Kun olet kontaktoitunut asiakkaan, vastaathan oheiseen kyselyyn liittyen passiivisen asiakkaan kontaktoimisesta. Kyselyn tulosten avulla saamme arvokasta tietoa siitä, mitkä ovat olleet mahdollisia ongelmia asiakassuhteessa ja pääsemme puuttumaan näihin. Tätä kautta myös pystymme luomaan parempia asiakassuhteita.

Sinulla on aikaa **tammikuun loppuun (31.1.2019)** asti sekä kontaktoida asiakas, että vastata kyselyyn.

Linkki kyselyyn löytää täältä: [linkki]

Kaikki NPS- kyselyn tulokset löytyvät täältä: [Linkki kyselyyn]

Suuret kiitokset etukäteen, rauhallista joulua ja onnellista uutta vuotta! ☺

Terkuin, Sofi