

NPS-MITTARIN KÄYTTÖ B2B-YRITYSTEN VIESTINNÄSSÄ

Yritys X NPS-tulosten hyödyntäminen asiakasviestinnässä

Tiivistelmä

Tekijä(t) Anttila, Essi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 61	Valmistumisaika Syksy 2020
Työn nimi: NPS-mittarin käyttö B2B-yritysten viestinnässä Yritys X NPS-tulosten hyödyntäminen asiakasviestinnässä		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten Yritys X voisi hyödyntää tulevaisuudessa NPS-asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia yrityksen asiakasviestinnässä. Yritys X:n tavoitteena on kehittää yrityksen asiakasviestintää, ja osana kehitystä halutaan oppia hyödyntää NPS-mittarin antamia tuloksia asiakasviestinnässä ja sitä kautta brändin vahvistamisessa. Tutkimuksen tulokset tullaan hyödyntämään Yritys X:n toiminnassa asiakasviestinnän suunnittelemisessa sekä kehittämisessä.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksessa syvennyttään asiakasuskollisuuden merkitykseen, yritysviestintään sekä tutkimuksen keskiössä olevaan Net Promoter Score -mittariin (NPS).</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista menetelmää, jossa aineisto kerättiin haastatteleamalla viittä eri yritystä. Tutkimuskysymykset laadittiin yhteistyössä Yritys X:n kanssa, ja haastattelut suoritettiin puhelinhaastatteluina huhti-toukokuussa 2020. Kerätyn aineiston pohjalta kirjattiin tutkimustulokset, jossa tuotiin esiin haastateltavien yritysten toimintatapoja NPS-tulosten hyödyntämisestä asiakasviestinnässä.</p> <p>NPS-tuloksien hyödyntäminen yritysten asiakasviestinnässä jakautui tutkimuksessa selkeästi kahtia. Kolmella yrityksellä oli havaittavissa selkeitä ja systemaattisia toimintatapoja NPS-tulosten hyödyntämisessä, kuin taas kahden yrityksen kohdalla tuloksia ei juuri hyödynnetty. Tulosten hyödyntäminen asiakasviestinnässä nähtiin kuitenkin jokaisessa yrityksessä potentiaalisena toimintana asiakasviestinnän kehittämisen kannalta.</p> <p>NPS-ryhmien kohdalla suosittelijoita oli hyödynnetty erityisesti referensseissä, arvostelijoiden kanssa pyrittiin aina keskustelemaan palautteesta ja passiivisten asiakkaiden kohdalla tavoiteltiin heidän nostamista yrityksen suosittelijoiksi. Lisäksi voitiin todeta, että NPS-mittarin tuloksia hyödynnettiin viestinnällisin keinoin brändin vahvistamisessa sekä NPS-tuloksien jakamista sisäisessä viestinnässä koko organisaatiolle pidettiin merkittävänä tekijänä asiakastytyväisyyden kannalta.</p>		
Asiasanat asiakasviestintä, Net Promoter Score (NPS), B2B-liiketoiminta, asiakaskokemus		

Abstract

Author(s) Anttila, Essi	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 61	
Title of publication The Use of NPS Meter in Communication of B2B Companies The Utilization of NPS Results in Customer Communication by Company X		
Name of Degree Bachelor of Business Administration, International Trade		
Abstract <p>The aim of this thesis was to discover how Company X could utilize NPS meter as part of their customer communication in the future. The Company X has a target to develop their customer communication and as a part of the development process, the company wants to examine how they could utilize NPS results in customer communication. The research results will be considered when the Company X plans and develops its customer communication.</p> <p>The theory section of the study examines the meaning of customer loyalty, business communication and the Net Promoter Score (NPS) meter. The data was gathered partly from literature and various web sites.</p> <p>The study was conducted with a qualitative method, where the data was collected by interviewing five companies by phone. The interviews started at the end of April 2020 and lasted until the beginning of May. All research questions were formulated with the Company X to ensure that the collected data was relevant for the company. The collected data was summarized into a research report, which brought out research results on how companies utilize the NPS results in their customer communication.</p> <p>The results were mainly split in two: the systematic utilization of the NPS results could be detected in three of the five companies. In the two other companies, the results were not utilized almost at all. Still, utilizing the NPS results in customer communication was considered as a potential means when companies develop their customer communication.</p> <p>Based on the results of the study, the companies have utilized the NPS results by utilizing promoters in the companies' references and the main goal with the passives was to convert them into promoters. Each of the companies also reported to always strive to contact and discuss with all detractors. The NPS results were also used for strengthening brand and sharing the NPS results widely in the organization was seen as one of the most remarkable actions in terms of customer satisfaction.</p>		
Keywords customer communication, B2B, Net Promoter Score (NPS), customer experience		

SISÄLLYS

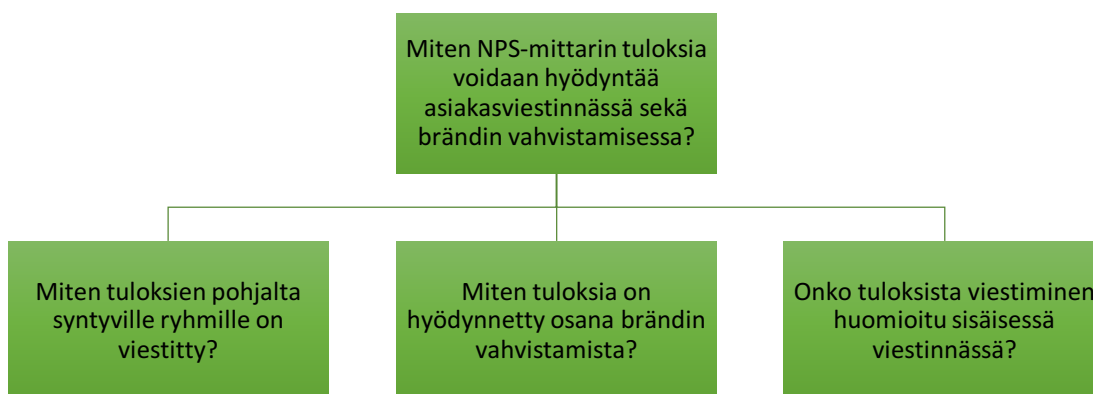
1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja käytetyt menetelmät.....	2
1.2	Työn rakenne.....	3
2	ASIAKASUSKOLLISUUS.....	4
2.1	Asiakassuhdemarkkinointi.....	4
2.2	Asiakasuskollisuus.....	5
2.2.1	Asiakasuskollisuus sitoutumisena.....	6
2.2.2	Asiakaskäyttäytymisen seuraaminen.....	7
2.3	Asiakastyytyväisyys.....	7
2.3.1	Asiakaslähtöisyydellä asiakastyytyväisyyteen.....	9
2.4	Asiakasuskollisuuden merkitys B2B-asiakassuhteissa.....	10
3	YRITYSVIESTINTÄ.....	12
3.1	Viestinnän monet tehtävät.....	12
3.2	Yritysviestinnän merkitys.....	13
3.2.1	Integroitu markkinointiviestintä.....	14
3.2.2	Sisäinen viestintä.....	15
3.2.3	Brändiviestintä.....	16
3.2.4	Viestintä osana brändin rakentamista.....	17
3.3	Asiakasviestintä.....	18
4	ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN MITTAAMINEN.....	21
4.1	Asiakaskokemus.....	21
4.2	Asiakaskokemuksen rakentuminen vuorovaikutuksessa.....	22
4.2.1	Asiakaskokemuksen johtamisella hyvään asiakaskokemukseen.....	23
4.2.2	Asiakaskokemuksen johtamisen askeleet.....	24
4.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	25
4.3.1	Asiakaskokemuksen mittaamisen suunnittelu.....	26
4.3.2	Mittarit ja mittausmallit.....	27
4.4	Net Promoter Score (NPS).....	28
4.4.1	Passiivisten ja arvostelijoiden huomioiminen.....	30
4.4.2	Closing the loop –prosessi.....	31
4.4.3	NPS-järjestelmän vahvuudet.....	33
4.4.4	Asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksen tuloksessa.....	34
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	36

5.1	Yritys X ja NPS	36
5.2	Tutkimuksen lähtötilanne	36
5.3	Tutkimuksen ongelma, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	37
5.4	Tutkimusstrategia ja menetelmät.....	38
5.5	Aineiston hankinta, käsittely ja analysointi.....	39
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	40
6.1	NPS-tuloksien hyödyntäminen asiakasviestinnässä.....	40
6.1.1	Suosittelijoille viestiminen	42
6.1.2	Arvostelijoille viestiminen	44
6.1.3	Passiivisille asiakkaille viestiminen	45
6.2	NPS-mittarin tuloksien hyödyntäminen brändin vahvistamisessa	47
6.3	NPS-tulokset yrityksen sisäisessä viestinnässä	48
6.4	Johtopäätökset ja hyödyntämisehdotukset.....	50
6.5	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus	52
7	YHTEENVETO	55
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	61

1 JOHDANTO

Asiakaskokemuksen merkitys yrityksen menestymisen kannalta korostuu yrityksen toiminnassa jatkuvasti. Asiakkaat vaativat yrityksen palveluilta yhä enemmän, joka nostaa asiakaskokemuksen tärkeäksi osaksi yrityksen kilpailukykyä. Pitkien ja uskollisten asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen edellyttävät yritykseltä jatkuvaa asiakastyytyväisyyden mittaamista. Fred Reichheld ja Bain & Company ovat kehittäneet tähän mennessä yhden suosituimmista malleista asiakasuskollisuuden ja tyytyväisyyden mittaamiseen, Net Promoter Score –mittarin. Jotta yritykset voivat kehittää asiakaskokemusta, tulee kehittämisen perustua asiakkaiden antamaan palautteeseen. NPS-mittarin kautta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää yrityksen toiminnassa, kun tuloksia osataan analysoida oikein. Yhtenä mahdollisuutena nähdään NPS-mittarin tuloksien hyödyntäminen yrityksen asiakasviestinnässä, jolla voidaan tavoitella asiakaskohtaisempaa viestintää. Tämä mahdollistaa kohdennettujen viestintätoimien suunnittelun eri NPS-tuloksien pohjalta syntyville asiakasryhmille. NPS-tulokset antavat yritykselle kuvan asiakkaiden tyytyväisyydentasosta perustuen asiakkaiden suositteluhalukkuuteen, jolloin NPS-tuloksien hyödyntäminen esimerkiksi referensseissä sekä brändin vahvistamisen tukena ovat potentiaalisia keinoja NPS-tuloksien hyödyntämiseksi. Asiakasviestinnällä on merkitystä kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen syntymisessä, sillä yritykset ja asiakkaat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutus taas on jatkuvaa kommunikointia yrityksen ja sidosryhmien välillä, jolloin toimivalla ja suunnitelmallisella asiakasviestinnällä voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua markkinoilla.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimivalla Yritys X:llä on tavoitteena pyrkiä hyödyntämään tulevaisuudessa NPS-mittarin antamia tuloksia asiakasviestinnässä ja sitä kautta brändin vahvistamisessa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia NPS-mittarin antamien tuloksien hyödyntämismahdollisuuksia asiakasviestinnässä. Tutkimuksen tavoitteena on löytää Yritys X:lle toimintamalleja NPS-mittarin tuloksien hyödyntämiseen yrityksen asiakasviestinnässä sekä brändin vahvistamisessa. Tavoitteena on vastata päätutkimuskysymykseen: ”Miten NPS-mittarin tuloksia voidaan hyödyntää asiakasviestinnässä sekä brändin vahvistamisessa?”. Päätutkimuskysymyksen tavoitteena on tarkastella, miten tutkimukseen osallistuneiden yritysten kohdalla NPS-mittarin tuloksia on hyödynnetty B2B-yrityksien asiakasviestinnässä sekä brändin vahvistamisessa. Päätutkimuskysymystä tarkenettiin kolmella eri alatutkimuskysymyksellä, jotka on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen pää- ja alatutkimuskysymykset.

Kuviossa 1 esitetyt alatutkimuskysymykset tarkentavat päätutkimuskysymystä. Alatutkimuskysymykset on jaettu kolmeen eri teemaan, jotka tarkentavat ja rajaavat tutkittavaa aihetta. Alatutkimuskysymykset pyrkivät tuottamaan aihealueen mukaista tietoa vastaten päätutkimuskysymykseen.

1.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja käytetyt menetelmät

Työn toimeksiantaja on metsäteollisuuden erikoistunut yritys, joka on ottanut toimintansa käyttöön NPS-asiakastytyväisyysmittarin keväällä 2020. Yritys X pyrkii tämän tutkimuksen avulla selvittämään, miten Yritys X voisi tulevaisuudessa hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti ja kattavasti NPS-mittarin antamia tuloksia asiakasviestinnässä ja brändin vahvistamisessa. Tämä lisäksi yksi tutkimuksen keskeisimpiä tavoitteita oli selvittää miten NPS-mittarin tuloksien pohjalta syntyville ryhmille, eli suosittelijoille, arvostelijoille ja passiivisille asiakkaille viestimässä NPS-tuloksia voitaisiin hyödyntää. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka tavoitteena oli kerätä kokemusperäistä tietoa NPS-mittaria käyttäviltä B2B-yrityksiltä. Tutkimuksen tulokset tullaan hyödyntämään Yritys X:n toiminnassa pyrkimällä löytämään uusia toimintamalleja asiakasviestinnän kehittämiseen sekä brändin vahvistamiseen hyödyntämällä NPS-mittarin kautta saatavia tuloksia.

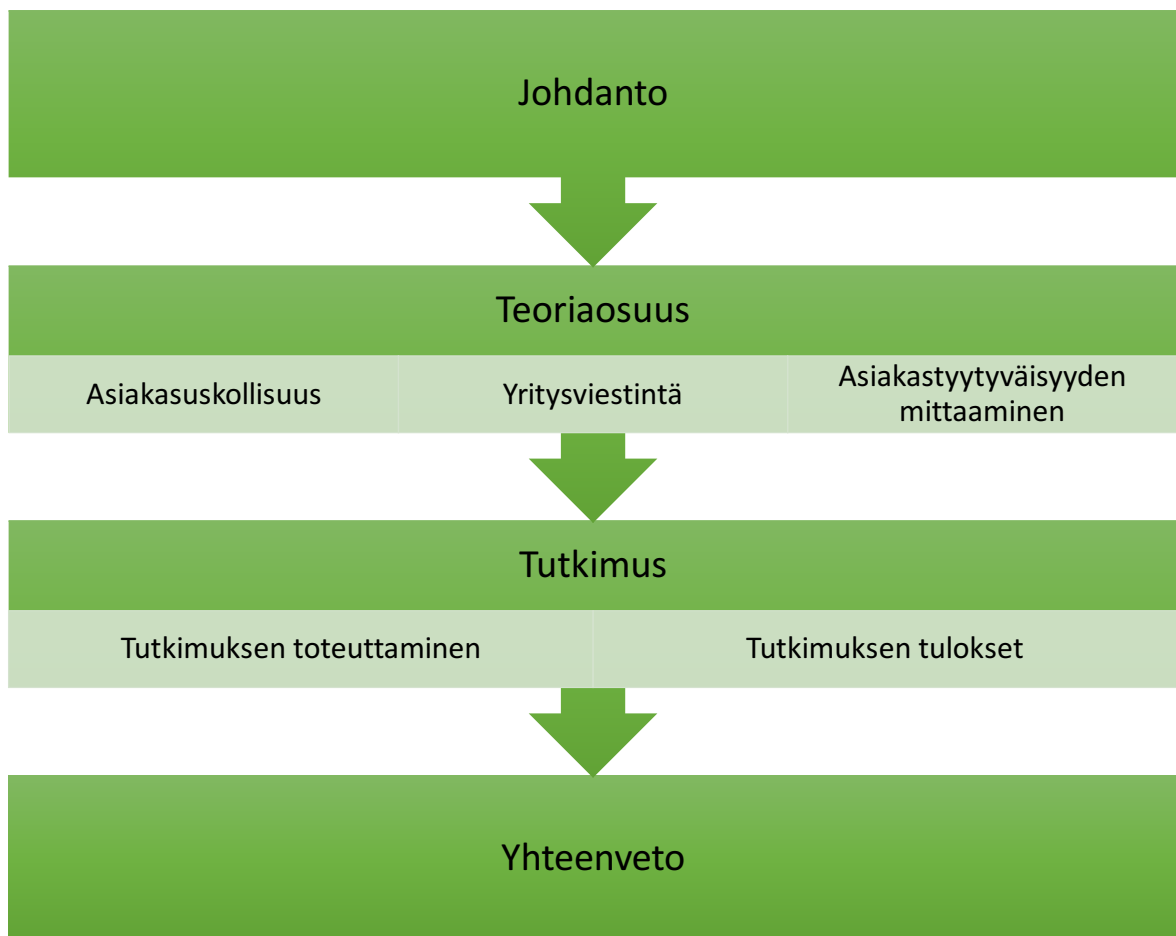
Työn kirjallisuuskatsauksessa tutustutaan asiakasuskollisuuteen ja sen merkitykseen, yritysviestintään, asiakaskokemukseen ja sitä kautta asiakasuskollisuuden mittaamiseen sekä Net Promoter Score (NPS) asiakasuskollisuusmittariin. Kirjallisuuskatsauksessa on painotettu näkökulmaa B2B-toimialaan, ja aihealueet linkittyvät tutkimuksen aiheeseen antaen tietoperustan tutkimukselle.

Olen työskennellyt Yritys X:n palveluksessa, joka mahdollistaa tutkittavan aiheen näkemisen myös työntekijän näkökulmasta. Myös aiempi työkokemukseni painottuu vahvasti asiakaspalvelutyöskentelyyn, jonka kautta olen vuosien varrella oppinut asiakaskokemuksen tärkeyden liiketoiminnan kannalta. Tämä osaltani välittyy vahvana kiinnostuksena

asiakaskokemuksen merkitykseen sekä sen jatkuvaan kehittämiseen toimialasta riippumatta.

1.2 Työn rakenne

Työ rakentuu yhteensä seisemästä pääluvusta. Kolme päälukua koostuu työn tietoperustasta, joka antaa pohjan tutkittavalle aiheelle. Kaksi pääluvusta käsittelee tutkimuksen toteuttamista ja tuloksia, ja loput kappaleet muodostavat johdannon ja yhteenvedon. Kuvio 2 esittää työn rakenteen opinnäytetyön etenemisjärjestyksessä.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne työn etenemisjärjestyksessä

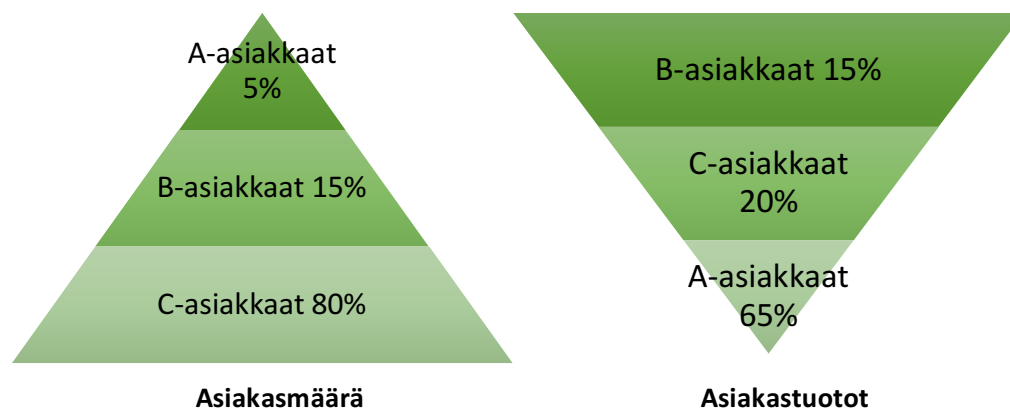
2 ASIAKASUSKOLLISUUS

Kestävät ja pitkäikäiset asiakassuhteet perustuvat ennen kaikkea uskollisiin asiakkaisiin. Jotta yritys onnistuu luomaan kestäviä ja pitkäikäisiä asiakassuhteita, täytyy yrityksen tavoitella uskollisista asiakkaista koostuvan asiakaspohjan luomista. Asiakastyytyväisyys on merkittävä tekijä uskollisuuden syntymisessä, mutta sen ei silti voida katsoa olevan suora edellytys asiakasuskollisuuden syntymiselle. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään asiakasuskollisuutta, sen suhdetta asiakastyytyväisyyteen sekä uskollisten asiakassuhteiden merkitystä B2B-liiketoiminnassa.

2.1 Asiakassuhdemarkkinointi

B-2-B yrityksen markkinoinnissa on tavanomaista pyrkiä luomaan pitkiä ja kestäviä asiakassuhteita. Yrityksille on tärkeää kyetä hankkimaan niin uusia asiakkaita, mutta ennen kaikkea ylläpitää ja kehittämään jo olemassa olevia asiakassuhteita. Yksinkertaistettuna asiakassuhdemarkkinoinnin päätavoitteena on ylläpitää ja rakentaa pitkäikäisiä asiakassuhteita. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121.) Asiakassuhdemarkkinoinnille on olemassa monia eri määritelmiä, joista ensi kertaa termin on esitellyt Leonard Berry vuonna 1983. Berry painottaa asiakassuhdemarkkinoinnissa yrityksen asiakaspohjaa, jonka tulisi koostua kannattavista ja sitoutuneista asiakkaista, joiden tavoitteena on luoda molemminpuolista arvoa pitkäikäisillä asiakassuhteilla. (Berry 1983, Ojasalo & Ojasalon 2010, 121 mukaan.) Grönroosin (1997) vastaava määritelmä painottaa asiakassuhdemarkkinoinnin päätavoitteeksi asiakassuhteiden tunnistamisen, luomisen, ylläpitämisen sekä niiden vahvistamisen tai lopettamisen niin, että jokaisen osapuolen taloudelliset tavoitteet täyttyvät. (Grönroos 1997, Ojasalo & Ojasalo 2010, 122 mukaan).

Asiakassuhdemarkkinoinnissa yrityksen tulisi keskittää voimavaroja suunnitelmien kehittämiseen jokaiselle eri asiakasryhmälle. Yritysten tulisi keskittyä eniten asiakasryhmiin, joista yritykselle kertyy suurin tuotto, unohtamatta kuitenkin muita asiakasryhmiä. Kuvio 3 esittää asiakkaiden keskimääräisen jakautumisen ryhmittäin. A-ryhmän asiakkaat ovat huomattavasti pienempi asiakasryhmä, kuin C-ryhmän asiakkaat, mutta tuottavat huomattavasti C-asiakkaita enemmän tuottoa yritykselle. Yritys ei voi siis tarjota samoja palveluita ja etuja C-ryhmän asiakkaille kuin A-ryhmään kuuluville asiakkaille. Kun yritys on tietoinen keskimääräisestä asiakasjakautumasta suhteessa tuottoihin, yrityksen on tällöin helpompaa etsiä keinoja kannattavuuden kasvattamiseen. (Bergström & Leppänen 2015, luku 6.)



KUVIO 3. Asiakasmäärän ja asiakastuottojen keskimääräinen jakautuma (mukailtu Bergström & Leppänen 2015.)

Jotta yritys onnistuu luomaan sitoutuneen ja kannattavan asiakas pohjan, tulisi asiakassuhteita ja toimenpiteiden tuloksia seurata jatkuvasti. Bergström ja Leppänen (2015, luku 6) kehottavatkin yrityksiä pitämään tiedot ajan tasalla asiakkaidensa käyttäytymisestä ja tavoitteet asetettuna asiakassuhdemarkkinoinnille. Tämä helpottaa asiakassuhteiden seuraamista ja tavoitteisiin pääsemistä. Asiakassuhteiden kehittämisen kannalta erityisen tärkeää on asettaa seuraamisen painoarvo asiakastytyväisyydelle, asiakasuskollisuudelle sekä asiakaskannattavuuden seuraamiselle. (Bergström & Leppänen 2015, luku 6.)

2.2 Asiakasuskollisuus

Uskollisuus on piilevä asenteellinen tila, joka voi synnyttää toistuvaa ostokäyttäytymistä, lisääntyviä ostomääriä tai suosittelua (Paavola 2006, 40).

Asiakasuskollisuus voidaan määrittää yksinkertaisimmillaan siten, että se tarkoittaa asiakkaan suorittamaa uudelleen ostamista samalta tavarantoimittajalta, tietyn ajan kuluessa (Arantola 2003, 26). Zeithaml, Berry ja Parasuraman (1996) määrittelevän uskollisuuden mentaalisenä tilana, joka ilmenee tietyn yrityksen tai brändin suosimisessa. Tämä näkyy tuotteiden toistuvana ostamisena ja ostojen lisääntymisenä tulevaisuudessa. (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1996, Paavolan 2006, 40 mukaan). Kun asiakasuskollisuus määritellään käyttäytymisenä, katsotaan sen määräytyvän suoraan asiakkaan toistuvan ostokäyttäytymisen kautta. Asiakkaan suorittama toistuva ostokäyttäytyminen taas on suoraan yhteydessä yrityksen tulokseen. (Hammond, East & Ehrenberg 1996, Paavola 2006, 35 mukaan.) B2B-asiakassuhteiden kohdalla asiakasuskollisuudesta puhutaan usein myös käsitteellä *commitment*, jolla tarkoitetaan asiakkaan sitoutuneisuutta myyjään. Sitoutuneisuuden tavoitteena on tuottaa kummallekin osapuolelle asiakassuhteessa enemmän arvoa. (Arantola 2003, 36.)

Paavolan mukaan (2006, 66) sitoutumisen kasvun voidaan katsoa olevan yhteydessä suhteen arvoon. Kun suhteen arvo kasvaa, lisää se myös asiakkaan sitoutuneisuutta myyjään. Paavola (Gounaris 2003, Paavolan 2006, 62 mukaan) nostaa esiin tutkimuksen joka osoittaa, että palvelun laadulla sekä sosiaalisilla siteillä on merkittävä vaikutus luottamuksen ja sitoutumisen syntymiseen, joka näkyy asiakkaan uskollisuutena. Kun yritys saavuttaa asiakkaan luottamuksen, johtaa se asiakkaan tunnepitoiseen sitoutumiseen myyvää yritystä kohtaan. Tästä johtuen myös luottamus on nostettu esiin monissa asiakasuskollisuustutkimuksissa, sillä sen on nähty usein olevan edellytys asiakkaan ja yrityksen välisen uskollisuuden syntymiselle. (Paavola 2006, 59.)

Ojasalot (2010, 128) muistuttavat, että uskollisista asiakkaista on usein hyötyä myös yrityksen markkinoinnille. Uskollisten asiakkaiden voidaan katsoa olevan usein ilmaisia markkinoijia yritykselle, sillä he kertovat mielellään hyvistä kokemuksistaan eteenpäin. Etenkin monimutkaisempien ostoprosessien kohdalla asiakkaat etsivät usein suosittelijoita kertomaan kokemuksistaan. Joissakin tapauksissa asiakkaiden antamalla suosituksilla ja referensseillä saattaa olla jopa suurempi vaikutus asiakkaan ostopäätökseen, kuin itse myyntitilanteessa tapahtuvalla vakuuttelulla tai maksetuilla mainoksilla. Sen lisäksi, että asiakasuskollisuudella on suora vaikutus yrityksen tulokseen, on uskollisista asiakkaista hyötyä myös yrityksen markkinoinnissa.

2.2.1 Asiakasuskollisuus sitoutumisena

Kuten edellä jo mainittiin, etenkin B2B-asiakassuhteiden kohdalla puhutaan usein uskollisuuden lisäksi myös sitoutumisesta. Sitoutuminen nähdään osana asiakasuskollisuutta, joka liittyy keskeisenä osana asiakasuskollisuustutkimuksiin (Paavola 2006, 63). Oliver (1997) määrittelee asiakkaan sitoutumisen uskollisuuden kautta. Hän pitää uskollisuutta sitoutumisena yrityksen brändiin, joka ohjaa asiakkaan käyttäytymistä vaikuttaen näin ollen asiakkaan ostopäätöksiin. (Oliver 1997, Paavolan 2006, 65 mukaan.) Liljander ja Strandvik (1995) määrittelevät sitoutumisen olevan edellytys suhteen syntymiselle. Kun suhteen arvo kasvaa, lisää se sitoutuneisuutta asiakkaan ja yrityksen välillä sekä ylläpitää asiakassuhdetta. Samoilla linjoilla ovat Sheth ja Parvatiyer (1995), jotka näkevät myös kulluttajan kokeman arvon lisäävän sitoutumista suhteessa. Mitä suurempi suhteen arvo on, sitä vahvempia sidoksia suhteeseen muodostuu. (Liljander & Strandvik 1995; Sheth & Parvatiyer 1995, Paavolan 2006, 66-67 mukaan.)

Arantola (2003) nostaa esiin yrityksen ja asiakkaan väliset sidokset, jotka pitävät osapuolet yhdessä silloinkin, kun asiakassuhteessa koetaan kriittisiä tilanteita. Hänen mukaansa etenkin pitkiä B2B-asiakkuuksia on tutkimuksissa perusteltu juurikin sidoksilla, joiden on nähty selittävän myös yhteistyön sisältöä. Kun yrityksen ja asiakkaan välillä on olemassa

valmiita sidoksia, ovat molemmat osapuolet valmiita parantamaan ja kehittämään yhteistyötä, jonka nähdään muodostavan lisää sidoksia osapuolten välille. B2B-asiakkuuksien kohdalla Arantola nostaa esiin etenkin brändisidoksen, jota pidetään yleisesti vahvimpana sidoksena. Tästä puhutaan myös tunnesidoksena, joka perustuu asiakkaan luomaan tunnesiteeseen yritystä kohtaan. Myös Paavola (2006, 63-64) painottaa brändisidosta merkittävänä tekijänä uskollisuuden syntyminen taustalla. Brändisidos johtaa brändisitoutumiseen, joka nähdään yleisesti asiakkaan emotionaalisenä ja psykologisena mieltymyksenä brändiä kohtaan. Tämä on seurausta yrityksen tuoteryhmää kohtaan syntyneestä kiinnostuksesta, joka lisää asiakkaan sitoutumista ja uskollisuutta brändiä sekä yritystä kohtaan.

2.2.2 Asiakaskäyttäytymisen seuraaminen

Asiakasuskollisuuden nähdään olevan yhteydessä asiakastytyväisyyteen, mutta pelkätään asiakastytyväisyyttä ei voida pitää takuuna asiakasuskollisuudelle. Bergström ja Leppänen (2015, luku 6) nostavat esiin asiakasuskollisuuden seuraamisen kannalta tärkeän toimintatavan, sillä asiakasuskollisuutta olisi tärkeää seurata jatkuvasti asiakaskäyttäytymisen kautta. Asiakaskäyttäytymisen seuraamisen avulla yritys saa tietoa eri uskollisuuden tasoista asiakkaidensa keskuudessa. Sen avulla yritys pystyy kartoittamaan asiakkaat, jotka ovat uskollisia ainoastaan heidän yritykselle (*hard loyals*), asiakkaat jotka ovat uskollisia vain jonkin aikaa (*soft loyals*) sekä asiakkaat jotka käyttävät muutamaa eri merkkiä samanaikaisesti (*shifting loyals*). Näiden lisäksi on tärkeää kartoittaa myös ryhmä, jotka eivät ole uskollisia kenellekään (*switchers*). Eri uskollisuuden asteiden tunnistaminen omasta asiakasvirrasta on yritykselle tärkeää, jotta asiakasuskollisuutta pystytään kasvattamaan eri uskollisuuden asteiden täyttävien asiakkaiden keskuudessa. Kun nämä tiedot ovat yrityksellä selvillä, voidaan jokaiselle ryhmälle suunnitella erikseen omat toimintamallit asiakasuskollisuuden kasvattamiseksi. (Bergström & Leppänen 2015, luku 6.) Tällä Bergström ja Leppänen tarkoittavat, että kun yritys kartoittaa asiakkaidensa käyttäytymistä uskollisuutta painottaen, voi yritys sen avulla etsiä keinoja uskollisuuden kasvattamiseen. Esimerkiksi *soft loyals*-asiakasryhmän asiakkaat, jotka ovat uskollisia yhdelle yritykselle tietyn ajan, voi yritys miettiä miten heidän uskollisuuttaan saataisiin kasvatettua *hard loyals*-tasolle.

2.3 Asiakastytyväisyys

Myös asiakastytyväisyydelle on olemassa monia eri määritelmiä, riippuen pitkälti siitä mihin asiakkaan tyytyväisyys pohjautuu. Asiakastytyväisyyden katsotaan usein olevan suorassa yhteydessä asiakasuskollisuuden kanssa, sekä nähdään uskollisuutta edeltävänä

tekijänä (Paavola 2006, 53 & 57.) Oliverin mukaan (Oliver 1999, Paavolan 2006, 54 mukaan) asiakastyytyväisyys voi olla tunneperäistä, jolloin se voidaan määritellä suoraan asiakkaan tunnetilojen kautta. Asiakastyytyväisyyden sekä tyytymättömyyden voidaan katsoa liittyvän suoraan asiakkaan tunnetilaan, jossa arvioidaan asiakkaan kokemuksia sekä odotuksia. Tyytyväisyys voidaan näin ollen määritellä yhdeksi asiakkaan kokemista tunnetiloista ostopäätöksen jälkeen. Kun tuote ja asiakaskokemus vastaa asiakkaan odotuksia, kokee asiakas tällöin tyytyväisyyttä, jolloin asiakkaan odotuksien katsotaan täyttyneen. (Oliver 1999, Paavolan 2006, 54 mukaan.) Fournierin ja Mickin (1999) mukaan asiakastyytyväisyys voidaan myös määritellä tunnepitoisena suhteena, johon vaikuttavat niin järkkiteerit kuin sosiaaliset kontekstit. Heidän mukaansa jokainen palvelutilanteessa koettu kokemus, sekä muiden asiakkaiden läsnäolo ja vuorovaikutus vaikuttavat oleellisesti palvelukokemukseen, ja sitä kautta asiakkaiden tuntemaan tyytyväisyyteen. (Fournier ja Mick 1999, Paavolan 2006, 54 mukaan.) Asiakkaan saaman palvelukokemuksen ei kuitenkaan aina katsota määrittävän tyytyväisyyden tasoa. Joskus koettu hyöty suhteessa asiakkaan tekemiin uhrauksiin tuo tyytyväisyyden tunteen. Mikäli asiakas kokee saavansa uhrauksesta hyötyä, voidaan hänen katsoa olevan tyytyväinen asiakaskokemukseensa. (Mägi 1995, Paavolan 2006, 54-55 mukaan.) Eri asiakastyytyväisyyttä määrittelevien teorioiden pohjalta voidaan todeta, että asiakastyytyväisyyden saavuttamiseen vaikuttavat keskeisesti samat asiat; asiakkaan kokemat tunteet ja palvelukokemukset, asiakkaiden odotuksiin vastaaminen sekä tuotteesta saatava hyötysuhde.

Arantola (2003,34) muistuttaa, että asiakastyytyväisyyttä on tärkeää seurata säännöllisesti, jotta myös mahdollinen tyytyväisyyden heikentyminen pystytään korjaamaan ajoissa. Yrityksen on tärkeää tunnistaa kriittiset tilanteet, sillä ne voivat horjuttaa asiakastyytyväisyyden tilaa nopeastikin. Kriittisten tilanteiden hyvä hoitaminen, etenkin negatiivisissa tilanteissa, katsotaan usein johtavan asiakassuhteen vahvistumiseen. Vaarana kuitenkin on, että kriittisissä tilanteissa joudutaan helposti väärälle tielle, jolloin asiakas voidaan pahimmillaan menettää. Kriittisten tilanteiden johtamisella pyritään tunnistamaan vastaavat tilanteet eli niin sanotut "triggerit" ajoissa. Tällöin yritys pystyy puuttumaan tilanteisiin ajoissa ja pyrkiä löytämään keinot, jolla asiakastyytyväisyys pystytään takaamaan negatiivisissakin tilanteissa. (Arantola 2003, 34.)

Yksinkertaisimmillaan asiakastyytyväisyyden voidaan siis katsoa muodostuvan asiakkaan henkilökohtaisten odotuksien täyttymisestä, mihin edellä mainitut asiakastyytyväisyyden eri määritelmät myös pitkälti perustuvat. Liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna lähtökohtana on arvon tuottaminen asiakkaalle, asiakkuuksien kannattavuus sekä molemmin puoleisen tyytyväisyyden tuottaminen. (SDM, 2020.) Asiakkaan tyytyväisyys näkyy myös suoraan yrityksen tuloksessa. Hautamäki (2018) on nostanut esiin tutkimuksen, jossa

asiakastyytyväisyyteen johtavat keskeisimmät keinot on tiivistetty kaikessa yksinkertaisuudessaan: niin kauan kuin yritys kehittää liiketoimintaansa asiakkaan tukemiseksi ja toimii sopimuksen mukaisesti, pysyy myös asiakas tyytyväisenä.

2.3.1 Asiakaslähtöisyydellä asiakastyytyväisyyteen

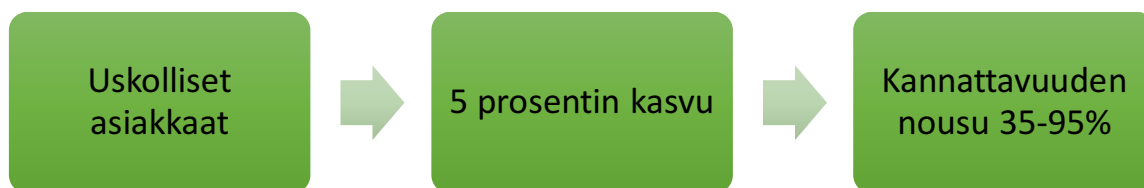
Saarijärvi (2018) muistuttaa yrityksiä niistä lähtökohdista, jonka avulla yritys onnistuu luomaan tyytyväisiä ja uskollisia asiakassuhteita. Yrityksellä tulisi olla kaiken toiminnan lähtökohdana aina asiakas. Asiakaslähtöisyydellä yritys haluaa syventyä siihen, mitä asiakas todella kokee ja arvostaa kuluttaessaan tuotteita ja palveluita. Yrityksen tulisi olla jatkuvasti tietoinen siitä, kuinka heidän palvelut, tuotteet, prosessit ja resurssit näyttäytyvät asiakkaalle, ja millaista arvoa asiakas niiden kautta tavoittaa. Myös Vehkaoja (2018) nostaa esiin asiakaslähtöisyyden merkityksen hyvien ja uskollisten asiakassuhteiden taustalla. Hänen mukaansa jopa 90 prosenttia yritysten johtajista uskoo hyvien asiakaskokemusten taustalla olevan asiakaslähtöinen yrityskulttuuri. Koko organisaation tulee olla sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin, unohtamatta johdon vahvaa sitoutumista jatkuvaan asiakaskokemuksen kehittämiseen. Bergström ja Leppänen (2015, luku 6) näkevät asiakasymmärryksen myös usein olevan osa yrityksen asiakaslähtöisyyttä, sillä asiakkaan ymmärtäminen lisää yrityksen halua rakentaa ja kehittämään heidän tavoittelemaansa asiakaskokemusta.

Asiakaslähtöisen toiminnan tavoittelemisen tulisi olla keskeinen osa yrityksen visiota, sillä asiakkaiden unohtamisella voi olla yritykselle kriittisiä seurauksi. Aalto-Yliopiston tutkija Mikko Hänninen (2020) nostaa esiin Kauppalehdessä Stockmann –konsernin valitettavana esimerkkinä uskollisten asiakkaiden unohtamisesta. Stockmann on kärsinyt viime vuosina pahoista talousongelmista, joiden yhtenä syynä Hänninen pitää uskollisten asiakkaiden unohtamista. Helsingin ikoninen tavaratalo on ollut tunnettu korkeasta palvelutasosta ja sen kautta syntyvästä asiakaskokemuksesta, josta on kuitenkin viime vuosina ajautettu pois. Palvelutaso, jota pidettiin edellytyksenä hyvälle asiakaskokemukselle, on laskenut Stockmannin luovuttua suurimmasta osasta omaa koulutettua henkilöstöään, sekä osastojen siirryttyä pois Stockmannin omistuksesta. Myös kanta-asiakasjärjestelmän uusiminen aiheutti suurta närää uskollisten kanta-asiakkaiden keskuudessa, sillä pelkästään kaikilla asiakkaila ei ollut mahdollisuutta digitaaliseen kanta-asiakaskorttiin, jonka toiminta edellytti älypuhelinta. Stockmannin ongelmat uskollisten asiakkaiden keskuudessa nousevat esiin samaan aikaan, kun yhä useampi yritys pyrkii toiminnassaan kehittymään yhä asiakaskeskeisemmäksi. Hänninen kuitenkin pitää Stockmannin brändiä ja sen vetovoimaa edelleen vahvana, mutta sen kanta-asiakkaiden kohdalla yritys on menettänyt merkityksensä jo kauan sitten. Mikäli yritys ei pärjää kilpailussa hinnalla, tulisi yrityksen panostaa asiakkaisiin sekä pyrkiä rakentaa vahvoja ja pitkäikäisiä asiakassuhteita. Tässä

Hänninen näkee Stockmannin epäonnistuneen pahasti, ja hän pitääkin uskollisten asiakkaiden unohtamista yhtenä syynä yrityksen heikkoon tilanteeseen muiden talousongelmien rinnalla. (Hänninen, 2020.)

2.4 Asiakasuskollisuuden merkitys B2B-asiakassuhteissa

Monelle yritykselle 80/20-sääntö on hyvinkin tuttu. Sääntö osoittaa, että uskollisista asiakkaista kannattaa todella pitää kiinni: 20 prosenttia yrityksen asiakkaista tuottaa 80 prosenttia yrityksen tuloksesta. Sääntö osoittaa, että yrityksen tulisi pitää näistä 20 prosenttiin kuuluvista asiakassuhteista erityisesti huolta, ja pyrkiä asiakassuhdemarkkinoinnin eri toimenpitein ylläpitämään suhteita. (Bergström & Leppänen 2015, luku 6.) Myös Ojasalot (2010, 121) painottavat pitkien ja kestävien asiakassuhteiden etua yritykselle, sillä siitä hyötyvät niin yritys kuin asiakas. Yrityksen kannalta pitkäkestoisten asiakassuhteiden tärkeimmät hyödyt ovat niin kannattavuuden kasvu, ostojen lisääntyminen, kustannusten pienentyminen sekä asiakkaiden antamiin suosituksiin perustuva markkinointi. Ojasalot (2010, 126-127) ovat nostaneet esiin laajan tutkimuksen, joka osoittaa miten keskimääräinen asiakaskannattavuus näkyy yrityksen kasvussa. Kun uskollisten asiakkaiden määrä koko yrityksen asiakaskunnassa kasvaa 5 prosenttia, yrityksen kannattavuus nousee 35-95 prosenttia. On myös havaittu, että uskollinen asiakas käyttää enemmän rahaa vuosi vuodelta ostoihin, suhteessa tapahtuvien ostojen määrään. Kun asiakas on tyytyväinen yritykseltä saamaansa laatuun suhteessa kilpailijoihin sekä oppii tuntemaan myyvän yrityksen, on asiakkaalla tällöin taipumus keskittää ostot tietylle yritykselle (Ojasalo 2010, 127.)

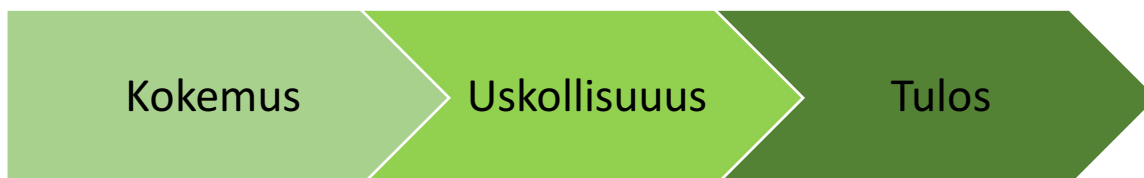


KUVIO 4. Kannattavuuden kasvu uskollisten asiakkaiden osuuden kasvaessa 5 prosenttia (Mukailtu Ojasalo & Ojasalo 2010, 126-127.)

Pitkäaikaiset asiakassuhteet myös pienentävät yrityksen kustannuksia, sillä uusien asiakkaiden hankkimiseen liittyy paljon erilaisia kustannuksia. Näitä voivat olla myyntityöstä ja markkinoinnista syntyvät kustannukset, erilaisten asiakaskohtaisten järjestelmien perustaminen, sekä jo pelkästään uuteen asiakkaaseen tutustumiseen vaadittava aika. Asiakas-suhteen alussa yritykselle saattaa myös syntyä erilaisia aloituskustannuksia, jotka saattavat etenkin lyhyellä aikavälillä katsottuna ylittää asiakassuhteesta saatavat tuotot. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 128.)

Uusien asiakkaiden hankkiminen tulee siis yritykselle usein kalliiksi. Saleh (Invesp, 2015) pitääkin kirjoituksessaan erittäin tärkeänä yritysten kykyä luoda kestäviä ja uskollisia asiakassuhteita. Yritysten tulisi keskittää toimintaansa enemmän nykyisten asiakkaidensa pitämiseen, kuin uusien houuttelemiseen. Uuden asiakkaan houuttelemiseen voi kulua jopa viisi kertaa enemmän yrityksen kassavirrasta, kuin jo olemassa olevan asiakkaan pitämiseen. Nykyisen asiakkaan katsotaan ostavan yritykseltä 60-70 prosenttia todennäköisemmin, kuin taas uusien asiakkaiden kohdalla todennäköisen ostoprosentin voidaan katsoa olevan vain 5-20 prosenttia. Saleh on samoilla linjoilla Ojasalojen kanssa siitä, että kun yritys parantaa asiakkaiden pitämiseen ja suhteiden ylläpitämiseen käytettäviä keinoja 5 prosenttia, se voi nostaa yrityksen liikevaihtoa 25 prosentista jopa 95 prosenttiin. Nykyisten asiakkaiden katsotaan myös kokeilevan 50 prosenttia todennäköisemmin yrityksen uusia tuotteita kuin uudet asiakkaat.

Monet tutkimukset osoittavat asiakassuhteiden ylläpitämisen olevan yksi yrityksen tärkeimmistä tehtävistä, etenkin B2B-asiakassuhteissa, jossa kaupankäynti on pitkäikäistä ja tarkemmin harkittua. Suhteiden ylläpitämisen eri toimenpiteillä yritykset tavoittelevat asiakastyytyväisyyden kasvattamista, minkä on todettu olevan painava tekijä asiakkaan uskollisuuden tavoittelemisessa. Asiakasuskollisuudella ja asiakkaiden tyytyväisyydellä on suora vaikutus yrityksen tulokseen, ja näin ollen myös yrityksen menestymiseen pitkällä aikavälillä.



KUVIO 5. Hyvä asiakaskokemus ja uskollisuus näkyvät yrityksen tuloksessa (Mukaiitu Asiakkuusindeksi, 2020.)

3 YRITYSVIESTINTÄ

Viestintä on elintärkeä osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Yritykset ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa, joka edellyttää toimivaa viestintää. Toimiva ja suunniteltu viestintä on merkittävä kilpailuetu markkinoilla, jolla voidaan vaikuttaa asiakkaiden ostopäätöksiin. Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi viestinnän merkitystä yrityksen toiminnassa.

3.1 Viestinnän monet tehtävät

Ilman viestintää ei olisi organisoitua toimintaa eikä organisaatioita (Juholin 2017, 22)

Jokaisen organisaation keskiössä on viestintä: organisaatiossa tarvitaan jatkuvaa päivittäisviestintää yhteisöllisyyden rakentamiseen sekä tietojen vaihtamiseen. Kohderyhminä ovat niin yrityksen oma henkilöstö, kuin organisaatiota lähellä olevat eri sidosryhmät. Merkittävin rooli viestinnällä on yrityksen markkinoinnissa, myynti- ja ostotoiminnassa, sekä maineen ja brändin johtamisessa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9-10.) Isohookana (2007,9) muistuttaa, että viestinnän avulla yritys voi luoda itselleen kilpailuetua, kun viestintään kiinnitetään huomioita kokonaisvaltaisesti, sisäistä ja ulkoista viestintää unohtamatta. Viestinnän avulla halutaan kertoa yrityksestä sekä pyrkiä vaikuttamaan asiakkaiden mielikuviin, jotka ohjaavat asiakasta ostamaan tuotteita ja palveluita. (Isohookana 2007, 9.) Viestintä nähdään yrityksessä usein eräänlaisena jatkumona, jota tapahtuu jatkuvasti ja kaikkialla. Viestinnän avulla yritys liittyy työntekijät ja yksittäiset toiminnot yhteen, sekä yrityksen toiminnot ulkopuoliseen ympäristöön. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 7.) Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2008, 8) toteavat, että viestintää voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta:

- Vuorovaikutussuhteiden verkostona, joka liittyy yhteen eri toimijat ja toiminnot
- Viestintätoimena, joka on viestinnän ammattilaisten vastuulla oleva toiminta alue yrityksessä
- Johtamisen osana, jossa pyritään osaamispääoman vaalimiseen ja kasvattamiseen

Viestinnän tehtävänä on siis luoda ja lisätä tietoisuutta yrityksestä, sekä vahvistaa olemassa olevia tärkeitä suhteita. Sillä pyritään vahvistamaan yrityksen tunnettavuutta, sekä muistuttamaan sidosryhmiä sekä asiakkaita yrityksen olemassaolosta. Markkinoilla jossa tuotteiden välinen eroavaisuus on pieni, voidaan viestinnällä katsoa olevan merkittävä

rooli yrityksen erottumiseksi kilpailijoista. (Isohookana 2007, 11.) Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen näkevät yrityksen menestyksen takana yrityksen tunnettavuuden sekä hyvän maineen. Kun yrityksen liiketoiminta on hoidettu hyvin, ja liiketoimintaan liittyvän viestinnän avulla luottamus sekä myönteiset asenteet yritystä kohtaan lisääntyvät, paranee samalla myös asiakkaille välittyvä yrityskuva.

3.2 Yritysviestinnän merkitys

Yritysviestintä on yksinkertaisesti osa sitä prosessia, jossa yrityksen sisäinen identiteetti tehdään näkyväksi ulkoisessa yrityskuvassa eli imagossa (Fill 2002, 386 & 389, Isohookana 2007, 190 mukaan.)

Yritysviestintä on laaja ja monimuotoinen käsite, jolle on olemassa monia eri määritelmiä. Yksinkertaisimmillaan tiivistettynä yritysviestintä on vuorovaikutusta ja tiedottamista yrityksen sidosryhmien välillä. Yritysviestinnän tärkein tehtävä on luoda ja ylläpitää yrityksen tunnettavuutta. Se on jatkuvaa vuorovaikutusta yrityksen ja sidosryhmien välillä, jolla pyritään vaikuttamaan sidosryhmien mielikuvaan yrityksestä sekä kehittämään vuorovaikutussuhteita. Yritysviestintä eroaa markkinointiviestinnästä juurikin sillä, että se keskittyy luomaan kuvaa koko yrityksestä, kun taas markkinointiviestinnässä kyse on tuotteiden tai palveluiden tunnettavuuden lisäämisestä. Yrityksen olisi kuitenkin tärkeää pyrkiä profiloitumaan saman henkiseksi integroimalla yritys- ja markkinointiviestintä. Hyvin hoidettu yritysviestintä näkyy myös markkinointiviestinnässä, sillä tällöin voidaan katsoa, että asiakas ei osta vain tuotteita ja palveluita, vaan nimenomaan tietyn yrityksen tuotteita tai palveluita. (Isohookana 2007, 189-191.) Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen (2008, 10) muistuttavat kuitenkin, ettei haluttu yrityskuva rakennu pelkästään viestinnän avulla, vaikka siihen pystytäänkin suuresti vaikuttamaan viestinnällä. Yrityksen palveluilla, tuotteilla, toimitiloilla, henkilöstöllä ja johtamistavalla on merkittävä vaikutus yrityskuvaan. Näiden tekijöiden ja viestinnän yhteisvaikutuksesta rakentuu yrityksen koko identiteetti.



KUVIO 6. Yrityksen tyypilliset sidosryhmät (mukailtu Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008.)

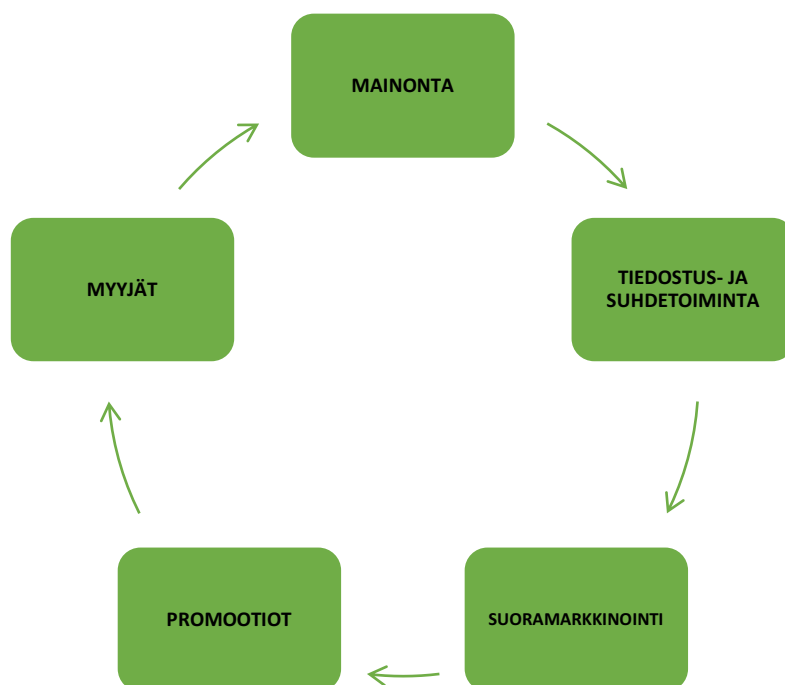
Juholinin (2017, 22) mukaan myös yrityksen organisaatiomuoto määrittää pitkälti millaista yrityksen viestintä on. Organisaatiomuodon lisäksi lait, säädökset sekä etiikka vaikuttavat vahvasti viestintään, asettaen vaatimuksia ja reunaehtoja viestinnälle. Yrityksien tavoitteena on toimia kannattavasti tuottaen voittoa, jolloin viestinnän eri muotojen katsotaan edistävän tavoitetta. Keskustelu ja näkemysten vaihtaminen sidosryhmien kanssa sekä odotusten seuraaminen on tärkeä osa viestintää.

3.2.1 Integroitu markkinointiviestintä

Monissa yrityksissä pyritään nykypäivänä viestinnän integroimiseen, jossa ulkoisen ja sisäisen viestinnän rajaa ei vedetä enää yhtä tarkasti. Tällä pyritään luomaan yhtenäinen viestinnän kokonaisuus kaikkien yrityksen osastojen ja sidosryhmien kesken, riippumatta siitä harjoitetaanko sisäistä vai ulkoista viestintää. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 103.) Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 48) painottavat integroidun viestinnän päätehtäväksi luoda yhtenäisen kokonaisuuden, jolla viestitään eri kanavien kautta kaikkien sidosryhmien kesken. Yrityksen viestinnän tulisi olla samansuuntaista sekä tukea yrityksen tavoitteita, joilla pyritään erottumaan positiivisesti markkinoilla olevista kilpailijoista. Juholin (2017, 24) muistuttaa, että viestinnän vaikuttavuutta voidaan parantaa tuntemalla viestin vastaanottaja ja hänen tarpeet. Näin ollen viesti voidaan muotoilla persoonallisemmin asiakasta varten tai käyttäen asiakkaan näkökulmasta mieluisimpia viestintäkeinoja. Monessa yrityksessä on siirrytty monikanavaiseen viestintään, jonka katsotaan tehostavan viestintää silloin, kun ei olla varmoja mikä olisi paras kanava sidosryhmien tavoittamiseen.

Näin ollen sama tieto tuodaan ulottuville moniin eri viestintäkanaviin, jolla halutaan taata mahdollisimman laaja tavoitettavuus yrityksen viesteille.

Integroidulla viestinnällä pyritään luomaan yhdenmukaisuutta, jolloin tuotteista ja palveluista viestiminen tukee myös aiempaa viestintää. Mikäli viestien samankaltaisuudella ei ole yhtenäisyyttä aiempaan viestintään, ei yritys pysty luomaan kokonaisvaltaista ja yhdenmukaista mielikuvaa yrityksestä sekä sen tuotteista ja palveluista. Etenkin brändin rakentamisen kannalta tämän huomioiminen on erityisen tärkeää, sillä brändin rakentuminen perustuu pitkälti viestien kumuloitumiseen. (Isohookana 2007, 291-292.) Kotler ja Armstrong (2016, 449) suosittelevat yrityksiä ohjamaan integroitua markkinointiviestintää yhtenäisellä suunnitelmalla, jonka avulla pyritään luomaan yhtenäinen ja selkeä viestintäkokonaisuus yrityksen jokaisen osa-alueen kanssa.



KUVIO 7. Integroitu markkinointiviestintä Mix (mukailtu Kotler & Armstrong 2016, 451.)

Kotler ja Armstrong (2016, 449) havainnollistavat kuviossa 7 kuinka yrityksen tulisi sovittaa tarkoin yhteen kaikki ylläolevat asiakkaan kontaktipisteet, taatakseen selkeän kokonaisuuden yrityksen tuottamasta ja lähettämästä viestinnästä sen sidosryhmille.

3.2.2 Sisäinen viestintä

Vaikka monet yritykset pyrkivät integroimaan markkinointiviestintäänsä, jolloin sisäisen ja ulkoisen viestinnän raja on häilyväisempi, on yrityksen silti muistettava henkilöstönsä olevan tärkeä sidosryhmä myös viestinnällisesti. Päivittäisviestintä osana sisäistä viestintää kattaa kaiken tiedon ja kokemusten vaihtamisen, jota tarvitaan päivittäisistä työtehtävistä

ja velvoitteista suoriutumiseen. Viestinnän osapuolina henkilöstön lisäksi ovat kaikki läheiset yhteistyökumppanit sekä sidosryhmät. (Juholin 2017, 47.) Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2008, 105-107) muistuttavat, että jotta yritys voi menestyä ja saavuttaa asetetut tavoitteet tulee koko henkilöstön olla tietoinen tavoitteista sekä niiden saavuttamisesta. Sisäistä viestintää voidaan pitää yhtenä johtamisen välineenä, joka hyvin hoidettuna tukee yrityksen tuloksen kasvua. Tavoitteena on tukea yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja kertomalla yrityksen tavoitteista, tuloksista ja tulevaisuudensuunnitelmista. Näiden toimien avulla pyritään välittämään henkilöstölle kuva, mitä yrityksen valitsemat visiot, strategiat sekä arvot tarkoittavat yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Asioita on tärkeää käsitellä henkilöstön kanssa, jotta jokaisella on mahdollisuus sisäistää yrityksen arvot ja strategiat. Tällöin asetetut arvot ja asenteet tulevat osaksi jokapäiväistä toiminnataa. Henkilöstön tulee ymmärtää ja uskoa yrityksen visioon, jotta sen toteutuminen käytännössä on mahdollista. Sisäisellä viestinnällä on nähty olevan merkittävä vaikutus myös yrityskuvaan ja yrityksen maineeseen. Juholinin mukaan (2017, 49) maine liitetään usein strategiseen johtamiseen, joka perustuu yrityksen tekoihin ja toimintaan, viestintään sekä suhteisiin ja sidosryhmien tekemiin arvioihin yrityksestä. Yrityksen maineen on katsottu rakentuvan ennen kaikkea kohtaamisissa ja tarinoissa, joiden rakentuminen on osa organisaation päivittäistä toimintaa. Jokainen organisaation jäsen niin hyvässä kuin huonossa on yrityksen mainelähettiläs, jonka kautta myös sisäisen viestinnän toimimattomuus ja toimivuus heijastuvat automaattisesti asiakkaiden mielikuviin. Sisäisestä viestinnästä puhuttaessa nousee esiin usein myös informointi. Tällä tavoitellaan suunnitelmallista tiedon tuottamista, saatavuutta ja viestien aktiivista välittämistä organisaation sisällä, verkostoissa sekä sidosryhmien välillä. Pääasiassa informointi on yksisuuntaista ja neutraalia, jota ohjaavat organisaation ja sidosryhmien tiedon ja viestinnän erilaiset tarpeet. Jotta yritys pystyy kehittämään toimintaansa haluttuun suuntaan, näkee Juholin (2017, 48) edellytyksenä toimivan sisäisen viestinnän. Tämän kautta yrityksen kehitystyössä tarvittavat toimenpiteet siirretään organisaation jäsenien päivittäiseen toimintaan.

3.2.3 Brändiviestintä

Brändin voidaan katsoa olevan pitkälti kokemusten ja kultujen puheiden summa, mitä olemme yrityksestä kuulleet. Viestinnällä pyritään luomaan tiivis ja vuorovaikutteinen suhde sidosryhmiin, joka tukee haluttuja mielikuvia brändistä. Brändiviestinnän avulla halutaan rakentaa haluttu brändikuva, vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen ja pitää asiakas uskollisena yritykselle. Brändiviestinnän päätehtävänä on lisätä yrityksen tunnettavuutta, sekä vahvistaa asiakassuhteita luomalla positiivisia mielikuvia. Kuulluksi ja nähdyksi tule-

minen markkinoilla on yrityksen elinehto, ja brändi onkin yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailuvalteista. B2B-markkinoilla sidosryhmien merkitys korostuu brändin rakentumisessa, jolloin sidosryhmistä tulee yritykselle yhtä tärkeitä kuin sen asiakkaista. (SDM, 2020.) Venäläinen (2018) suosittelee yrityksiä kiinnittämään huomiota etenkin siihen, että yrityksen ydinviestit ovat johdonmukaisesti linjassa keskenään. Yrityksen tulisi saada kaikki kohtaamispaikat kertomaan samaa tarinaa yrityksestä, sillä brändi rakentuu pitkälti jokaisessa kohtaamispaikassa, joita yrityksellä on asiakkaan kanssa. (Advanceb2b, 2018.)



KUVIO 8. Brändiviestinnän päätavoitteet B2B-markkinoinnissa (Mukailtu SDM, 2020.)

Leväisen (SDM, 2020) mukaan brändiviestinnän ja brändin päätehtävänä on tukea ja varmistaa yrityksen menestys. Yritys pystyy vaikuttamaan syntyviin mielikuviin ja kokemuksiin sen toiminnalla ja viestinnällä. Brändin luominen tulisikin nähdä yhtenä merkittävänä osa-alueena myös B2B-yritysten markkinointiviestinnässä.

3.2.4 Viestintä osana brändin rakentamista

Brändi voidaan kuvata yksinkertaisimmillaan seuraavasti: se on haluttava, kilpailijoista erottuva sekä lupaukset lunastava pitkälläkin tähtäimellä. Brändi erottaa tuotteen, palvelun tai yrityksen kilpailijoista, ja se luo erityisen suhteen käyttäjäänsä tuomalla lisäarvoa. Se sisältää selkeän lupauksen käyttäjälleen, siihen luotetaan ja siitä puhutaan usein positiivisesti. Brändi on yrityksen aineetonta pääomaa, ja on näin ollen erittäin arvokas yritykselle. (Isohookana 2007, 24-25.) Yrityksen identiteetillä on paljon merkitystä brändin rakentumisessa, ja Isohookana (2007, 25) muistuttaakin sen olevan jopa edellytys, jotta käyttäjän ja brändin välille syntyy suhde. Markkanen (Markkanen, Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 11-12 mukaan) vertaa yrityksen identiteettiä ihmisen identiteettiin. Samalla

tavalla kuin ihminen, yritys tietää omat vahvuutensa ja heikkoutensa, jolloin identiteetti ohjaa päätösten ja valintojen tekemistä. Tämän toiminnan pohjalta myös sidosryhmille syntyy mielikuva yrityksestä. Kun yritys suunnittelee viestinnän huolellisesti, pyritään sillä tukemaan yrityksestä luotuja mielikuvia ja tavoittelemaan samansuuntaisia mielikuvia kuin sidosryhmien kokemukset, jotka edesauttavat näin brändin rakentumista. Ojasalot (2010, 210) vertaavat viestintävaihetta brändinrakentamisessa vaiheeksi, jossa strategia saataan eläväksi. Brändille kehitetään tässä vaiheessa kaikki välttämättömät ilmaisun muodot, joita tarvitaan välittämään selkeä ja yhdenmukainen kuva brändin olemuksesta.

3.3 Asiakasviestintä

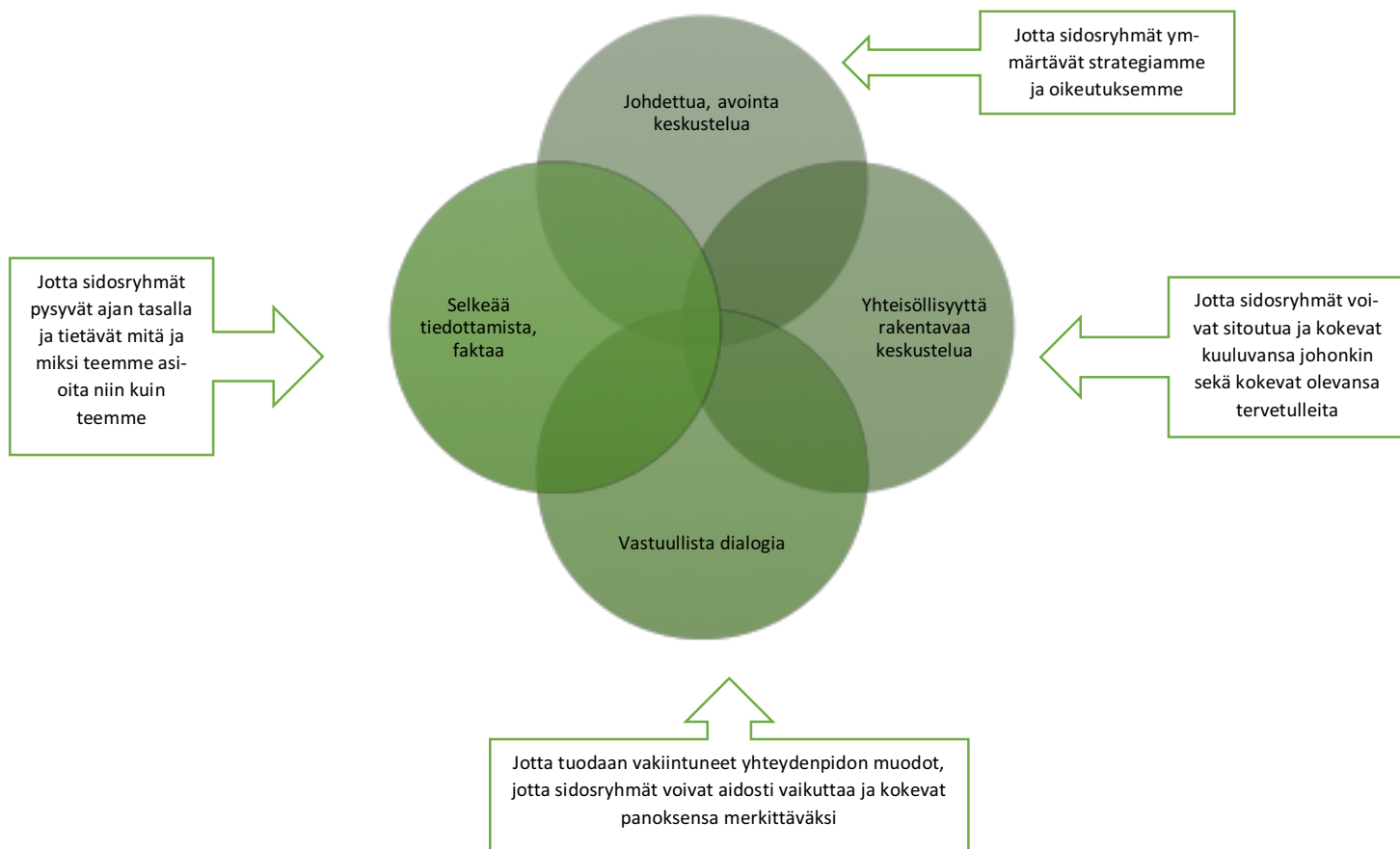
Asiakasviestintä on osa markkinointiviestintää, jonka tavoitteena on lisätä yrityksen tunnettavuutta sekä kiinnostusta yrityksen palveluihin ja tuotteisiin, sekä viime kädessä vaikuttamaan asiakkaiden ostopäätöksiin. Asiakasviestinnässä toiminnan pääpaino keskittyy olemassa olevien asiakassuhteiden hoitamiseen ja ylläpitämiseen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 73.) Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 73) painottavat, että asiakasviestinnässä päätavoitteena ei ole niinkään markkinointi, vaan asiakkaat pyritään pitämään ajan tasalla yrityksen asioista, esimerkiksi tulevista uudistuksista ja muutoksista. Tavoitteena on asiakassuhteen lujittaminen, jonka avulla asiakasta muistutetaan yrityksen olemassaolosta säännöllisin väliajoin. Asiakassuhde nähdään yhä enemmässä määrin vuorovaikutussuhteena, jossa käydään vuoropuhelua asiakkaan kanssa. Tästä toimivat hyvänä esimerkkinä lisääntyneet chat-asiakaspalvelut, joilla yritys pyrkii lisäämään vuorovaikutusmahdollisuuksia asiakkaidensa välillä.

Asiakasviestinnässä toiminta keskittyy informaation jakamiseen asiakkaille suunnitelmallisella viestinnällä, niin että viestintä pysyy viestintäkanavasta riippumatta johdonmukaisena. Kun yritys suunnittelee asiakasviestintää, on yrityksen tärkeää löytää oikeat kanavat, joissa asiakkaan kanssa kommunikoidaan. Yrityksen tulisi pystyä kommunikoimaan asiakkaiden kanssa siellä missä he ovat ja keinoin joita asiakkaat käyttävät. (Löytänä & Korkiakoski 2014, luku 3.) Oikeiden viestintäkanavien lisäksi yrityksen tulisi kartoittaa asiakkaat, joihin tulisi olla säännöllisesti yhteydessä, millä tavoin viestintä toteutetaan ja kuka yhteydenpidosta vastaa. Sen lisäksi, että asiakkaat ovat kiinnostuneita yrityksen tuotteista ja palveluista, haluavat he myös olla tietoisia yrityksen toiminnasta ja tulevaisuudensuunnitelmista. Kun asiakkaat tuntevat yrityksen taustan, toiminnan ja suunnitelmat, vahvistaa se asiakassuhdetta lisäämällä luottamuksen määrää niin yritykseen kuin sen tuotteisiin. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 142.)

Se, että strategioista, kilpailutekijöistä tai arvoista kerrotaan, on hyvä asia. Se, mitä ihmiset kerrotusta ymmärtävät tai uskovat, onkin sitten toinen juttu. (Markkanen 2000 Kortetjärvi-Nurmi 2008 mukaan)

Viestintä nähdään työyhteisössä ja organisaatioissa ennen kaikkea vuorovaikutussuhteena, niin henkilöstön kuin sidosryhmien välillä (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 11). Yritys pyrkii viestinnällä vaikuttamaan yrityksestä syntyviin mielikuviin, joilla on myös merkittävä painoarvo brändin rakentumisessa. Viestinnän avulla pidetään yllä ja luodaan asiakkassuhteita, sekä pyritään erottumaan kilpailijoista. Yritys pyrkii vaikuttamaan asiakkaiden ja sidosryhmien mielikuviin viestinnällä, mutta lopullinen mielikuva syntyy kuitenkin vastaanottajan omakohtaisen kokemuksen ja vuorovaikutuksen kautta. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 12.) Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2008, 12) muistuttavat yrityksiä, että suunnitelmallinen viestintä tukee mielikuvia vain silloin, kun vastaanottajan kokemukset ja viestintä ovat samansuuntaisia.

Juholin (2017, 142) puhuu asiakasviestinnästä enemmänkin sidosryhmäviestintänä, sillä asiakkaat lukeutuvat yrityksen yhdeksi ratkaisevaksi sidosryhmäksi. Sidosryhmät koostuvat kaikista osapuolista, joista yritys on riippuvainen ja joiden kanssa ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Juholin (2017, 147) tuo esiin strategisen sidosryhmäviestintä mallin, jota voidaan pitää ihanteellisena viestintämallina sidosryhmille viestittäessä. Tämän avulla yritys voi huolehtia siitä, että saatava tieto on ajantasaista ja että keskusteluprosessit organisoidaan asioiden luonteen ja prioriteetin mukaan lisäämään sitoutumisen edellytyksiä. Juholinin (2017, 148-149) strateginen sidosryhmäviestintämalli koostuu neljästä osa-alueesta: johdettu keskustelu, yhteisöllisyyttä rakentava viestintä, faktapohjainen tiedottaminen sekä vastuullinen dialogi. Johdettu keskustelu syntyy sidosryhmän ja yrityksen välisissä teemakohtaisissa tapaamisissa. Faktatiedon jakamiseen on käytettävissä monia eri mahdollisuuksia, mutta tärkeintä on tietää missä viestintäkanavissa tieto tavoittaa asiakkaan ja muut yrityksen sidosryhmät parhaiten. Yhteisöllisyyttä rakentavan viestinnän tavoitteena on nimensä mukaisesti rakentaa yhteisöllisyyttä. Se voi sisältää tapahtumia tai tapaamisia, joissa sidosryhmien edustajat tutustuvat ja tunnistavat heitä yhdistävät asiat. Vastuullinen dialogi on edellytys sille, että sidosryhmät tuntevat voivansa vaikuttaa asioihin esimerkiksi annetun palautteen kautta. Dialogista hyötyvät niin ne, jotka haluavat saada ajatuksensa näkyviin ja tulla kuulluksi, kuin ne joille ajatukset ovat arvokkaita esimerkiksi toiminnan kehittämisen kannalta. Kuvio 9 esittää Juholinin mallia strategisesta sidosryhmäviestinnästä, jonka avulla yritys voi huolehtia kaikkien sidosryhmien kohdalla, että viestintä toimii ja ajankohtainen tieto on aina saatavilla.



KUVIO 9. Strategisen sidosryhmäviestinnän malli (mukailtu Juholin & Åberg 2017, 148).

Juholinin (2017, 148) muistuttaa, että viestinnälliset valinnat ja painotukset tulee perustua yrityksen tekemään analyysiin ja arvioihin asiakkaista. Joidenkin asiakkaiden kohdalla riittää, että tarvittava tieto on saatavilla, kun taas toiset toivovat mahdollisuutta laajamittaisempaan keskusteluun.

4 ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN MITTAAMINEN

Jotta yritys voi kehittää asiakaskokemusta ja parantaa asiakastytyvääisyyttä, tulee yrityksen mitata toimintaansa kuuntelemalla asiakkaita. Asiakaskokemuksen merkitys korostuu kilpailun kiristyessä markkinoilla, jolloin asiakaskokemus on merkittävä tekijä millä yritys erottuu kilpailijoista. Kappaleen alaluvuissa käsitellään laajemmin asiakaskokemusta, sekä tutustutaan asiakastytyvääisyyden mittaussmalleihin sekä mittareihin. Yksityiskohtaisemmin tarkastellaan Net Promoter Score –mittaria, joka on tutkimuksen keskiössä.

4.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, tunteiden ja mielikuvien summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa (Löytänä & Korhikoski 2014, luku 3.)

Kun asiakas muodostaa kuvaa yrityksestä, erilaisten kohtaamisten muodostama kokonaisuus on ratkaiseva. Ne voivat olla tapaamisia tai puheluita, tai passiivisia kohtaamisia kuten yrityksen mainoksen näkeminen verkkosivuilla. (Futurelab, 2013.) Asiakaskokemus syntyy kaikkien kosketuspisteiden kautta syntyvässä yhteisvaikutuksessa. Internetin ja sosiaalisen median myötä yhä useampi yritys on haastavassa tilanteessa miettiessään miten hallita kaikkia kohtaamisia omissa ja tuntemattomissa kohtaamispisteissä. Kosketuspisteiden priorisoinnilla pyritään keskittymään yritykselle merkityksellisimpiin kohtaamispisteisiin, mutta asiaa tulee katsoa myös asiakkaan näkökulmasta. Kosketuspisteet, joilla on suuri merkitys asiakkaan kokemukseen, ovat tärkeimpiä. Näiden pisteiden selvittämisen avulla pystytään löytämään kriittiset pisteet, joiden kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää hyvän asiakaskokemuksen kannalta. (Löytänä & Korhikoski 2014, luku 3.) Kohtaamispisteiden lisäksi yrityksen tuotteet ja mainonta vaikuttavat halutun asiakaskokemuksen syntymiseen. Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017, luku 2) muistuttavatkin, että vaikka yritys olisi onnistunut luomaan fyysisesti ja digitaalisesti hyvän asiakaskokemuksen eri kohtaamispisteiden kautta, mutta yrityksen tuotteet näyttäytyvät markkinoilla negatiivisessa valossa, voi asiakkaan tekemä ostopäätös jäädä tästä syystä tekemättä. Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017, luku 2) puhuvat tiedostamattomasta asiakaskokemuksesta, joka sisältää tuotteet ja mainonnan, mielikuvat hinnan ja laadun välisestä suhteesta, asiointihistorian sekä asiakkaiden arvostelut. Tiedostamattoman tunnekokemuksen voidaan katsoa sisältävän kaikki asiakkaalle syntyneet aiemmat oletukset, näkemykset ja mielikuvat tuotteesta tai yrityksestä. Koska fyysinen, digitaalinen ja tiedostamaton asiakaskokemus liittyvät toisiinsa saumattomasti, voi yhdellä osa-alueella epäonnistuminen vaikuttaa näin ollen ratkaisevasti kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen syntymiseen. Yrityksen tuotteilla

voidaan siis katsoa olevan oma osansa asiakaskokemuksen syntymisessä, mutta toisaalta systemaattisesti toteutettu maineenrakennus voi romahtaa sekunneissa, jos asiakaspalveluun ja eri kohtaamispaikoihin ei ole panostettu tarpeeksi.

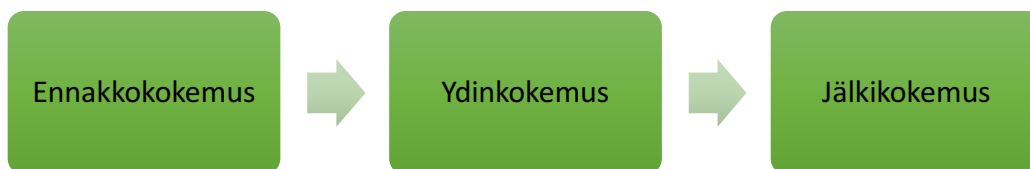


KUVIO 10. Asiakasuskollisuuden merkitys yrityksille

Kuvio 10 esittää asiakaskokemuksen merkityksen yrityksille. Jopa 89 prosenttia yrityksistä pitää asiakaskokemusta avaintekijänä asiakasuskollisuudelle ja asiakaspysyvyydelle (Invesp, 2015.)

4.2 Asiakaskokemuksen rakentuminen vuorovaikutuksessa

Asiakaskokemuksen rakentaminen alkaa asiakkaan ostoprosessin ymmärtämisestä. Taa-takseen hyvän ja toimivan asiakaskokemuksen, tulisi selvittää missä vaiheessa ostoprosessia asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. On tärkeää tunnistaa kohtaamispaikat, joissa asiakas kaipaa ja olettaa saavansa apua. Asiakkaan hyppyyttä-mistä palvelupisteestä toiseen tulee välttää, ja samojen tietojen kerääminen uudelleen johtaa nopeasti negatiivisen palvelukokemuksen syntymiseen. (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 1.) Asiakaskokemus syntyy kaikessa vuorovaikutuksessa asiakkaan ja yrityksen vä-lillä, joskus jopa ennen kuin asiakassuhde yritykseen on syntynyt. Se sisältää kaikki kon-taktit yrityksen kanssa, ja niistä syntyneet tunteet. Digitalisaation lisääntyä yhä useampi aloittaa tiedonhaun internetistä, josta etsitään kokemuksia ja tietoa yrityksestä. Liiketo-i-minta on digitalisaation myötä muuttunut läpinäkyvämmäksi, sillä asiakkaat saavat hel-posti selville mitä mieltä yrityksestä sekä tuotteista ollaan. (Trustmary, 2020.) Eskelisen (Trustmary, 2020) mukaan asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, jotka on esitetty kuviossa 11.



KUVIO 11. Asiakaskokemuksen muodostuminen (Trustmary, 2020.)

Asiakaskokemuksen muodostuminen alkaa ennakkokokemuksesta, jossa asiakas etsii tietoa ja tutustuu palveluihin, sekä suorittaa mahdolliset ydinkokemusta edeltävät yhteydenotot. Tässä vaiheessa asiakas myös arvioi palveluiden helppouden, joka omalta osaltaan on kriittinen piste, etenkin asiakassuhteen alkuvaiheessa. Ennakkokokemusta seuraa ydintapahtuma, joka käsittää ostotapahtuman sekä palvelutapahtuman. Ydinkokemuksessa pienilläkin tekijöillä voidaan katsoa olevan suuri merkitys kokonaisuuden kannalta. Yrityksen kannalta jälkikokemuksen voidaan katsoa olevan erittäin merkittävässä roolissa, sillä se lisää asiakastyytyvääisyyttä sekä lisäostojen mahdollisuutta. Jälkikokemukset voivat sisältää jälkipuintia, joka käsittää ydinpalvelun jälkeiset kokemukset. Asiakkaan puolelta ne voivat olla tuotteen arviointia, vuorovaikutusta muiden asiakkaiden kanssa sekä yhteydenottoja palveluntarjoajaan palautteiden ja reklamaatioiden muodossa. (Trustmary, 2020.)

4.2.1 Asiakaskokemuksen johtamisella hyvään asiakaskokemukseen

Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään ohjaamaan toimia yrityksessä, jotta yritys saavuttaa tavoitteensa mukaisen asiakaskokemuksen. Futurelab (2013) on tiivistänyt asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteet seuraavasti:

Asiakaskokemuksen johtaminen maksimoi yrityksen asiakkaalleen tuottaman arvon luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Asiakkaalle tuotetun arvon maksimointi maksimoi yrityksen tuloksen (Futurelab, 2013.)

Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaalle, luoda merkityksellisiä kokemuksia ja näin ollen luoda suhde asiakkaaseen. Asiakaskokemusta johdattaessa tulee muistaa, että koko yritys on vastuussa hyvän asiakaskokemuksen syntymisestä. Asiakaskokemuksen johtaminen on näin ollen kokonaisvaltaista tekemistä, jossa keskitytään koko yrityksen toiminnan kehittämiseen. Johdettu asiakaskokemus on suunniteltu ja asiakkaalle arvoa tuottava kokemus, joka pääsääntöisesti tuottaa myös yritykselle enemmän tuottoa. (Futurelab, 2013.)

4.2.2 Asiakaskokemuksen johtamisen askeleet

Asiakaskokemuksen johtaminen on välttämätön osa yrityksen strategista suunnitelmaa, jotta yritys pystyy takaamaan hyvän asiakaskokemuksen asiakkailleen. Futurelab (2013) on listannut asiakaskokemuksen johtamisen oppaaseen viisi merkittävää askelta, joista yrityksen tulisi lähteä liikkeelle asiakaskokemuksen johtamisessa.

1. Strateginen päätös

Yrityksen johdon tulee olla sitoutunut ja antaa tarvittava tuki, jotta asiakaskokemuksen johtaminen saadaan osaksi koko yritystä ja on näin ollen merkittävä kilpailukeino yritykselle.

2. Asiakaskokemuksen tavoitteen määrittely

Jotta yritys voi luoda tavoitteen mukaisen asiakaskokemuksen, tulee yrityksen määrittää, millaisen asiakaskokemuksen yritys haluaa asiakkaalleen luoda. Tämän pohjalta yritys lähtee toteuttamaan haluttua asiakaskokemuksen syntymistä.

3. Vastuuttaminen ja organisointi

Jonkun tulee yrityksessä vastata aina asiakaskokemuksen johtamisesta. Vaikka koko yrityksen katsotaan olevan vastuussa asiakaskokemuksen luomisesta, tulee päävastuu viime kädessä olla esimerkiksi ylimmällä johdolla.

4. Toteuta sitkeästi

Kun päätös ja tavoitteet on määritelty, voidaan siirtyä toteuttamiseen. Tehdyt päätökset ja tavoitteet otetaan rohkeasti osaksi yrityksen toimintatapaa.

5. Mittaaminen

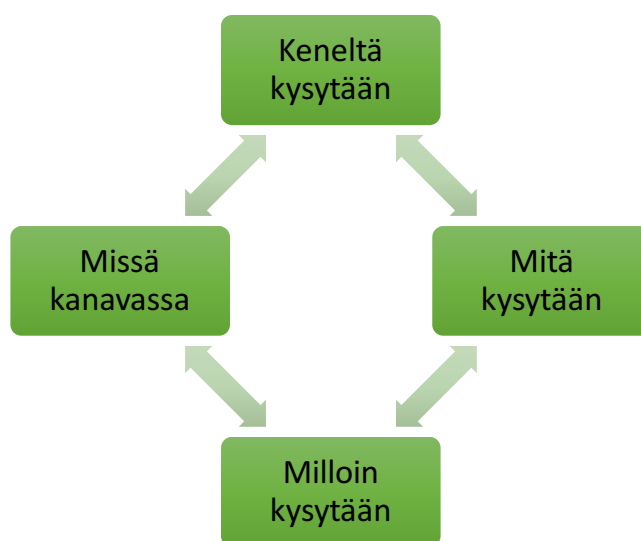
Asiakaskokemuksen johtamisessa ensiarvoisen tärkeää on mitata kuinka hyvin asiakkaiden kokemukset vastaavat yrityksen luomia tavoitteita. Vain näin saadaan selville ne kosketuspisteet, joissa yritys on onnistunut ja joissa ei.

Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva prosessi, joka vaatii jatkuvaa ylläpitämistä, organisointia, mittaamista ja kehittämistä. Brusi (2020) painottaa, että luodakseen ylivoimaisen, ensiluokkaisen ja unohtumattoman asiakaskokemuksen, on tärkeää hahmottaa millaista asiakaskokemusta yritys itse tavoittelee ja miten sitä tulisi johtaa jokapäiväisessä toiminnassa. Asiakaskokemus rakentuu ennen kaikkea tehokkuudesta, helppoudesta ja

tunteesta. Näiden tunnistaminen helpottaa huomattavasti sitä, miten asiakaskokemus otetaan huomioon jokapäiväisessä toiminnassa niin yrityksissä kuin kohtaamisissa asiakkaiden kanssa.

4.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaaminen on tärkeä osa asiakaskokemuksen kehittämistä. Jotta asiakaskokemuksen strateginen hyöty voidaan osoittaa toimivaksi, tulee sitä mitata. Ainutlaatuinen asiakaskokemus syntyy asiakkaan odotusten ylittämisestä, joten mittaamista tulisi kohdistaa suuremmin asiakaskohtaisiin. (Löytänä & Korhikoski, 2014.) Koska asiakas on aina oman kokemuksensa asiantuntija, saadaan sitä mittaamalla selville tärkeää ja kriittistä tietoa yrityksen toimintatapojen kehittämistä varten. Asiakaskokemuksen mittaamisen suunnitteleminen tulisi aloittaa asiakkaan näkökulmasta, eli tutkimalla asiakkaan ostopolkua ja kohtaamisia. Toimiva mittaamismalli tuo yritykselle tietoa, millaisia kokemuksia yritys tuottaa asiakkailleen. Asiakaskokemuksen mittaamisjärjestelmästä tulisi rakentaa kokonaisvaltainen, jotta yritys voi keskittyä rakentamaan systemaattisesti ja luotettavasti niin todellista asiakaskokemusta, kuin viedä sitä liiketaloudellisesti oikeaan suuntaan. (Korhikoski & Gerdt 2016, luku 5.)



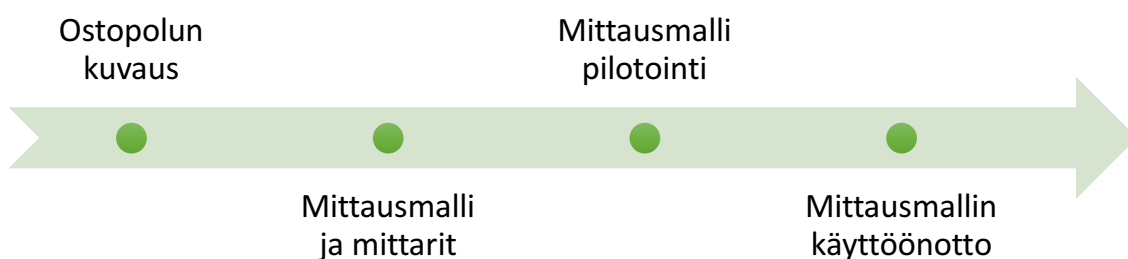
KUVIO 12. Asiakaskokemuksen mittaamisen ratkaisevat tekijät (Mukailtu Korhikoski & Gerdt 2016, luku 5.)

Yrityksen tulisi varmistaa, että kuviossa 12 esitetyt neljä osa-alueita huomioidaan asiakaskokemusta mitatessa. Korhikoski ja Gerdt nostavat esiin erot kuluttajakaupassa ja B2B-liiketoiminnassa. Kuluttajakaupassa kokemuksesta kysytään suoraan asiakkaalta, kun taas B2B-ympäristössä on tärkeää ottaa mukaan myös päätöksentekijät ja toiminnasta

vastaavat henkilöt eri osastoilta, eikä jäädä ainoastaan operatiivisen yhteyshenkilön kokemuksen varaan. Tällä tavoitellaan laajempaa näkökulmaa yrityksen luomasta asiakaskokemuksesta, sillä jos mittaaminen jää ainoastaan yhden henkilön varaan, ei se useinkaan kerro yritykselle kokonaiskuvaa todellisesta asiakaskokemuksesta. Tärkeintä mittaamisen kannalta kuitenkin on, että yritys tietää mitä asiakkailta kysytään valituissa kosketuspisteissä. (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 5.)

4.3.1 Asiakaskokemuksen mittaamisen suunnittelu

Niin kuin Korkiakoski & Gerdt (2016, luku 5) toteavat, mittaamisen suunnittelu tulisi aloittaa asiakkaan ostopolusta ja kohtaamisista. Usein yritykset aloittavat kuitenkin mittaamisen yritykselle tärkeistä kohtaamisista. Tällöin vaarana on, että vastausprosentit jäävät pieniksi ja asiakas voi kokea mittaamisen jopa häiritseväksi. Futurelab (2020) painottaa, että yrityksen tulisi mittausmallin suunnittelussa tunnistaa ensimmäisenä asiakkaan kosketuspisteet. Samalla kuin ostopolkua kuvataan, tulisi yrityksen selvittää keskeisimmät kosketuspisteet asiakkaan kannalta, sillä erityisesti nämä pisteet tulisi huomioida mittaamisessa. Vaikka mittaamisessa tulee huomioida kaikki kosketuspisteet, on tärkeää kiinnittää huomiota erityisesti keskeisimpiin kosketuspisteisiin. Etenkin silloin kun yritys tarjoaa jotakin uutta kosketuspistettä, on toiminnon seuraaminen etenkin alkuvaiheessa erityisen tärkeää sen toimivuuden kannalta.



KUVIO 13. Mittausmallin suunnitteluvaiheet (mukailtu Futurelab 2020.)

Mittaamisen suunnitteluvaiheessa ja mittareita valitessa yrityksen tulisi huomioida liiketaloudelliset tavoitteet, millaista asiakaskokemusta tavoitellaan sekä kohtaamisen luonne, jossa mittaaminen suoritetaan. Yrityksen tulee päättää suunnitteluvaihteessa, millaisia liiketoiminnallisia tuloksia halutaan mitata. Oli kyseessä elinkaaren arvon kasvattaminen tai asiakkaan uusintaostojen lisääminen, kummassakin tapauksessa yrityksen tulee löytää oikeat keinot, joilla tunnistaa ja mitata kyseistä toimintaa. (Futurelab, 2020.)

Asiakaskokemuksen mittaamisen mallissa edetään asiakkaan ostopolun mukaisesti. Mittaaminen tulee osata kohdistaa oikeisiin kohtiin ostopolulla: jos asiakas soittaa palveluun

kysyäkseen lisätietoja tai tilataksaan tuotteen, voidaan vasta tämän jälkeen kysyä asiakkaalta kokemuksista, kun niitä on syntynyt. (Futurelab, 2020.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen on moniulotteinen toimenpide. Monien yritysten kohdalla mittaaminen jää usein yksittäisten toimintojen tuottamien kokemusten mittaamiseen. Tällöin yritys ei pysty saamaan kokonaisvaltaista kuvaa yrityksen tuottamasta asiakaskokemuksesta, jolloin myös asiakaskokemusta on mahdotonta kehittää. (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 5.) Mittaamisessa olennaisinta on, että saadut tulokset ohjaavat yritystä kohti parempaa asiakaskokemusta ja kosketuspisteiden tuloksien kehitystä olisi mahdollista seurata (Futurelab, 2020).

4.3.2 Mittarit ja mittausmallit

Kun asiakaskokemusta lähdetään mittaamaan, yrityksen tulisi ensimmäisenä tunnistaa liiketoiminnan kannalta keskeisimmät tavoitteet, jotta yritys löytää tavoitteisiinsa sopivat mittarit. Vasta tämän jälkeen yritys voi miettiä, miten itse mittaaminen tullaan suorittamaan käytännössä. Laadulliset mittarit mittaavat asiakkaan kokemuksia aiemmista kohtaamisista, joita asiakkaan ja yrityksen välillä on ollut. Laadulliset mittarit perustuvat asiakaskyselyihin, ja suosituimmaksi mittariksi onkin noussut Net Promoter Score (NPS). Vastavaanlaisia mittareita NPS-mittarin rinnalla ovat Customer Effort Score (CES) ja perinteisempi asiakastytyväisyysmittaus. Nämä kolme mittaria ovat nousseet yleisimmiksi käytössä oleviksi mittareiksi yritysten mitatessa asiakastytyvyyttään. (Korkiakoski 2019, luku 2.) Korkiakoski (2019) kuitenkin muistuttaa, että yrityksen olisi hyvä katsoa mittareita myös laajemmin, kuin pelkästään yksittäisen mittarin kannalta. Tärkeintä on kuitenkin säilyttää alusta alkaen asiakkaan näkökulma mittaamisessa ja tehdä mittaamiseen liittyvät päätökset aina asiakkaan näkökulman perusteella. (Korkiakoski 2019, luku 2.) Mittausmallin suunnittelussa yrityksen tulee edetä joustavasti, jotta yritys saisi nopeita tuloksia siitä, millaisia asiakkaiden kokemukset ovat yrityksen kanssa toimiessaan. Mittausmallia on tärkeää muistaa myös testata ja pilotoida, jotta mittaamisella saadaan kokonaisvaltainen kuva yrityksen tuottamasta asiakaskokemuksesta. Toiminnan kehittämisen kannalta on myös tärkeää, että mittaamisella saatu tieto on relevanttia ja että saatuja tietoja pystytään hyödyntämään yrityksessä mahdollisimman hyvin. (Futurelab, 2020.)

Korkiakoski (2019) painottaa, että yrityksen tulisi rakentaa lähtökohdat mittareiden valintaa varten. Yritys tarvitsee mittareita eri tilanteisiin, kuten laadulliseen kehittämiseen, tehokkuuden kehittämiseen sekä asiakaspääoman kehittämiseen. Tehokkuusmittarit eroavat laadullisista mittareista sillä, että ne eivät perustu asiakkaiden antamaan palautteeseen, vaan tietoihin joita saadaan omista järjestelmistä. Vastavaanlaisia mittareita voivat olla CTR (click-through rate), joka kertoo klikkauprosentista yrityksen kotisivuilla, FCR (first

call resolution) kertoo ratkaisusteesta, eli millä todennäköisyydellä asia on hoidettu hyvin ensimmäisellä kerralla sekä Google Analytics –työkalun kautta saatavan informaation hyödyntämistä. Asiakaspääoman mittarit kertovat yritykselle asiakaspoistumasta, asiakkuuksien laajentumisesta sekä asiakkaan elinkaaren arvosta. Tällä saadaan selville, miten yksittäisten asiakkaiden tasolla asiakaskokemuksen kehittäminen vaikuttaa yrityksen liike-toimintaan (Korkiakoski 2019, luku 2.)

Tärkeintä kuitenkin on, että mittaamisen suunnittelussa yritys lähtee liikkeelle siitä, että mittaamisella saadaan juuri sellaista tietoa, jonka pohjalta yritys on valmis tekemään toimenpiteitä ja päätöksiä asiakaskokemuksen kehittämisestä varten. Mittaamisen tulisi olla muuttuva ja elävä kokonaisuus perustuen valittuihin mittareihin, mutta tarpeen tulleen avoin muutoksille ja tarkennuksille. Mittaaminen on moniulotteinen kokonaisuus, jossa yrityksen tulee oppia ymmärtämään asiakkaan ostopolut, roolit sekä tavoitteet. Myös mittaaminen on yksi asiakkaan kosketuspisteistä, joka vaikuttaa yhtä lailla asiakkaan kokemukseen siinä missä muutkin kosketuspisteet. (Korkiakoski 2019, luku 2.)

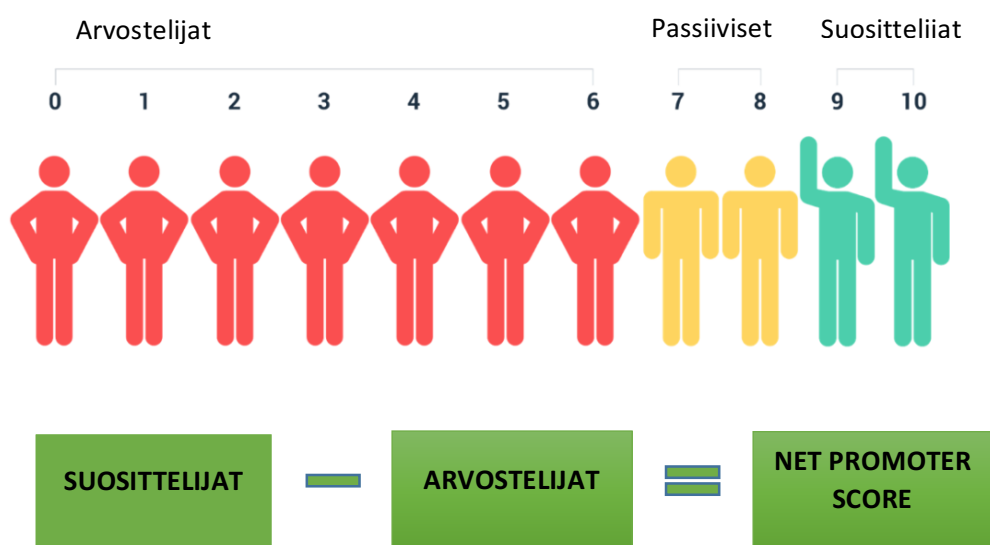
4.4 Net Promoter Score (NPS)

Net promoter score (NPS) on ensimmäinen asiakasuskollisuuden ja asiakaskokemuksen mittaamiseen kehitetty mittari, jonka kehityksestä vastasivat Fred Reichheld ja Bain & Company. NPS-mittarin mittaamismalli perustuu yrityksen mahdollisuuteen hyödyntää asiakkaiden suositteluja yrityksen liiketoiminnan kasvattamisen välineenä. Reichheldin ja Bain & Companyn mukaan yritys saa kattavan kuvan asiakkaidensa sitoutumisesta seuraamalla heidän suosittelualttiuttaan. (Korkiakoski & Ylikoski, 2011 mukaan) NPS-järjestelmästä on tullut suosituin yritysten käytössä olevista mittareista, sillä sen katsotaan antavan yrityksille parasta benchmark-tietoa toimialasta. (Korkiakoski 2019, luku 2). Tiivistettynä NPS-mittari on siis suositteluhaluuden mittari, joka vastaa kysymykseen ”kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme ystäville tai kollegoillesi?”. Saatu tulos kertoo lopulta yritykselle kuinka suuri prosentti heidän asiakkaistaan suosittelisi todellisuudessa yritystä myös muille. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, luku 1.)

NPS-kyselyssä asiakkaita pyydetään antamaan arvosana yritykselle asteikolla 1-10 sen perusteella kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä muille. Yrityksen kannattaa kysyä NPS-kyselyn yhteydessä asiakkaalta myös perusteluja sille, mistä asiakkaan arvosana ja mielipide muodostuvat. Tämän avulla yritys saa arvokasta taustatietoa toimintojen kehittämistä varten, esimerkiksi missä yritys on onnistunut ja missä ei. (Sales Communication, 2019.)

Kuvio 14 havainnollistaa miten NPS-arvosana lasketaan. Vähentämällä suosittelijoiden osuudesta arvostelijoiden määrän, saadaan yrityksen Net Promoter Score -tulos, joka voi olla missä tahansa -100 ja +100 välillä. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, luku 1; Sales Communication, 2019.) Vastausten pohjalta asiakkaat jaetaan lopulta kolmeen eri ryhmään heidän arvioidensa perusteella:

- Suosittelijat
- Arvostelijat
- Passiiviset



KUVIO 14. NET PROMOTER SCORE –malli (Mukailtu Easiware 2018.)

Suosittelijat antavat yritykselle arvosanaksi 9-10, ja heitä kutsutaankin yrityksen promootoreiksi. He suosittelevat yritystä muille ja puhuvat yrityksestä positiivisesti, mikä tekee heistä merkittäviä yrityksen maineen sekä uskottavuuden kannalta. Suositelijoita tulisi tuoda esiin ja hyödyntää heitä esimerkiksi erilaisten referenssipalautteiden muodossa. Yksinkertaisuudessaan suosittelijat ovat yrityksen lojaaleja ostajia, jotka suosittelevat yritystä ja puhuvat sen puolesta. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, luku 1; Sales Communication, 2019.)

Arvostelijat antavat yritykselle arvosanaksi 0-6, ja ovat näin ollen asiakasryhmä, jotka suhtautuvat yritykseen kriittisesti. He ovat tyytymättömiä asiakkaita, joiden kertomukset saattavat pahimmillaan vahingoittaa yrityksen brändiä. Arvostelijoiden kohdalla yrityksen olisi tärkeää olla yhteydessä asiakkaaseen, ja selvittää mistä tyytymättömyys johtuu. Näin yritys pystyy selvittämään tyytymättömyyden syyt ja pyrkiä ratkaisemaan tilanteen asiakkaan

hyväksi. Tällä toiminnalla yritys myös osoittaa aidon kiinnostuksen asiakasta kohtaan, ja halun korjata tilanteen. Arvostelijoiden voidaankin katsoa olevan suurin oppimisen ja kehittämisen lähde yritykselle. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, luku 1; Sales Communication, 2019.)

Asiakkaat jotka antavat arvioksi 7-8, määritellään passiivisiksi. Heidän voidaan katsoa olevan tyytyväisiä, mutta ei niinkään sitoutuneita yritykseen. Tästä syystä he saattavat vaihtaa helposti kilpailevalle yritykselle, mikäli kiinnostavampi toimija tulee markkinoilla vastaan. Passiivisten asiakkaiden nähdään sijoittuvan suosittelijoiden ja arvostelijoiden väli- maastoon. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys voi saada heistä suhteellisen helposti suosittelijan kuin myös arvostelijan. Tästä syystä yrityksen ei tulisi unohtaa passiivisia asiakkaita, sillä heidän nostaminen yrityksen suosittelijoiksi voi onnistua pienilläkin toiminnan muutoksilla. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, luku 1; Sales Communication, 2019.)

4.4.1 Passiivisten ja arvostelijoiden huomioiminen

Moni yritys käyttää paljon aikaa suosittelijoihin ja arvostelijoihin, jolloin passiivisiksi osoitettuneet asiakkaat saatetaan unohtaa kokonaan. Passiiviset asiakkaat suhtautuvat yrityksen palveluihin ja tuotteisiin välinpitämättömästi, ilman suurempia tunteita yritystä kohtaan. Tästä syystä passiivisten asiakkaiden kohdalla riski menettää asiakas toiselle toimijalle on suuri, sillä asiakas ei ole sitoutunut yritykseen eikä yrityksellä ole suurta merkitystä asiakkaalle. (Retently, 2019.) Tutkimuksen mukaan 20 prosenttia asiakkaista, joiden katsottiin olevan tyytyväisiä mutta samaan aikaan passiivisia, olivat valmiita jättämään yrityksen. Arvostelijoiden kohdalla taas 28 prosenttia ilmaisi aikomuksensa jäädä tyytymättömyydestä huolimatta. (Harvard Business Review 2010, Smith-Looperin 2019, mukaan.) Vaikka passiiviset asiakkaat eivät todennäköisesti vahingoita yrityksen brändiä jakamalla negatiivisia kertomuksia toisin kuin arvostelijat, suurin riski on matala kynnys asiakkaan menettämiseen kilpailijalle. Yritysten tulisi lähestyä passiivisia asiakkaita henkilökohtaisilla yhteydenotoilla. Tällöin yrityksellä on mahdollisuus saada arvokasta tietoa suoraan asiakkaalta, miten heidän tulisi kehittää tuotteita ja palveluitaan. Passiiviset asiakkaat antavat yritykselle enemmän tietoa kehitysmahdollisuuksista kuin tyytyväiset asiakkaat, sillä tyytyväisillä asiakkailla ei yleensä ole suuria toiveita toiminnan kehittämisen suhteen. Passiivista asiakasta on siis tärkeää osata kuunnella, ja pyrkiä kehittämään toimintaa toiveiden mukaan. Usein kehitysehdotukset saattavat olla pieniä ja yksinkertaisia, jotka ovat suhteellisen helppo toteuttaa, mutta antavat välittömän edun suhteessa kilpailevaan toimijaan. (Retently, 2019.)

Arvostelijat nähdään usein yrityksen suurimpana oppimisen lähteenä. Yrityksen tulisi reagoida arvostelijoiden antamiin palautteisiin, ja selvittää mahdollisimman nopeasti mistä

ongelmat ovat syntyneet ja miten ne pystytään korjaamaan. (Retently, 2019) Tutkimus osoittaa, että jopa 51 prosenttia B2B-asiakkaista välttää vähintään seuraavan kahden vuoden ajan yritystä, mikäli asiakaskokemus on ollut huono (Team Support, 2019). Arvostelijat saattavat myös pahimmassa tapauksessa vahingoittaa yrityksen brändiä. Sosiaalisen median mukaan tuleminen tuo omat haasteensa tyytymättömien asiakkaiden kohdalla. Negatiiviset kokemukset leviävät nopeasti sosiaalisen median avulla asiakkaiden tietoisuuteen. Yrityksen tulisikin ottaa jokainen palaute mahdollisuutena kehittyä, ja pyrkiä luomaan palautteiden pohjalta parempi asiakaskokemus. Arvostelijoita kuuntelemalla yritys voi kääntää negatiiviset tilanteet positiivisiksi, ja vaikuttaa näin ollen yrityksen kasvuun. Oli kyseessä suosittelija, arvostelija tai passiivinen asiakas, kokonaisvaltainen asiakaskokemus sekä aito ihmisten välinen yhteydenpito ovat osoittautuneet tutkimuksissa tärkeiksi tekijöiksi asiakastytyväisyyden takaamisessa. (Retently, 2019.)

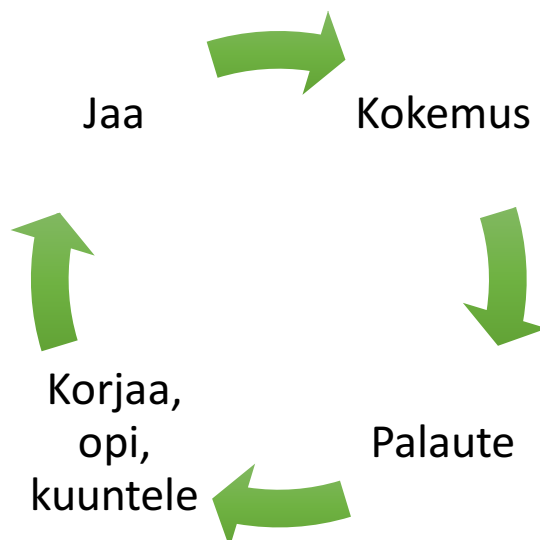
4.4.2 Closing the loop –prosessi

Closing the loop –prosessi on yksi keskeisimmistä toimenpiteistä NPS-järjestelmän käytössä, jossa saadut tulokset muutetaan toiminnaksi. Prosessin avulla halutaan varmistaa, että asiakkaat tietävät yrityksen kuulleen heidän palautteensa. Yritykset voivat esimerkiksi käyttää palautteiden käsittelemisessä ajallisesti määritellyä takarajaa, jonka aikana yritys pyrkii vastaamaan jokaiselle etenkin negatiivisen asiakaspalautteen jättäneelle asiakkaalle. Closing the Loop –prosessin voidaan katsoa alkavan asiakkaan kontaktoimisella, joka tapahtuu yleisimmin puhelinsoittona tai sähköpostiviestinä. Yhteydenottajana tulisi olla esimiesasemassa toimiva henkilöstönjäsen, joka on vastuussa annetun palautteen osa-alueesta yrityksessä. Asiakkaan suostumuksella puhelu voidaan myös nauhoittaa, jonka avulla esimies voi palata palautteeseen asiakasta palvelleen työntekijän kanssa. Tämä on yksi Markeyn ja Reichheldin (2012) esiin nostama toimintamalli, miten Closing the Loop -prosessin voisi yrityksessä toteuttaa. (Markey & Reichheld, 2012.)

Ennen asiakkaan kontaktoimista yrityksen tulisi selvittää palautteen taustat henkilöstön kanssa sekä kaikki palautetta koskevat asiat. Elektroniikkavalmistaja Applella on käytössä järjestelmä, jonka kautta tarkemmat tiedot palautteista siirtyvät suoraan esimiesasemassa olevalle henkilöstönjäsenelle. Palautteen pohjalta esimies voi suoraan aloittaa asiakkaan kontaktoimisen. Nopealla reagoimisella palautteisiin haluttiin osoittaa, että yritys todella välittää asiakkaista. (Markey & Reichheld, 2012). Markey (2012) kuitenkin muistuttaa, että prosessin päätavoitteena on tuoda asiakkaan ääni organisaation keskiöön. Closing the loop –prosessissa yritys siis reagoi asiakkaiden antamiin palautteisiin konkreettisella tavalla. Suurin merkitys prosessilla voidaan katsoa olevan negatiivisten palauteiden koh-

dalla, mutta myös muut ryhmät tulee huomioida. Prosessi mahdollistaa etulinjan työntekijöiden ja johtajien välisen vuoropuhelun, jossa yhdessä pyritään löytämään ratkaisut ongelmiin. Esimerkkinä Closing the Loop –prosessista voidaan käyttää tietokoneväline valmistaja Logitechia, joka otti uutta näppäimistöä koskevassa Closing the Loop –prosessissa mukaan insinöörit sekä esimiehet, jotka olivat vastuussa näppäimistön kehityksestä. Tämän avulla Logitech halusi taata, että suunnittelijat ottavat huomioon todetut ongelmat seuraavassa mallissa. Yrityksen tulisi siis varmistaa, että palaute kuullaan laajasti koko organisaatiossa, jotta toiminnan kehittäminen voidaan toteuttaa oikean suuntaisesti. (Markey & Reichheld, 2012).

Markey ja Reichheld (2012) ovat jakaneet Closing the Loop –prosessin neljään eri toimintavaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa Markey ja Reichheld puhuvat kokemuksesta, jolla tarkoitetaan asiakaskokemuksen syntymistä asiakkaan kohdalla. Kun asiakkaalle on syntynyt kokemus, on yrityksen tehtävänä pyrkiä mittaamaan asiakkaan kokemus. Tässä kohtaa yrityksen olisi tärkeää liittää mittaamiseen mukaan kysymys siitä, mihin asiakkaan palaute perustuu. Tällä annetaan asiakkaalle mahdollisuus avata tarkemmin sitä, mihin asiakkaan antama arvosana 1-10 väliltä perustuu. Prosessin kolmannessa vaiheessa pyritään tavoittamaan ne asiakkaat, joiden kohdalla annettu palaute vaatii toimenpiteitä. Toimenpiteitä vaativien palautteiden kohdalla asiakkaaseen tulisi aina olla yhteydessä ja pyrkiä korjaamaan tilanne. Tämän lisäksi on myös tärkeää muistaa kuunnella ja oppia asiakkaalta. Yhteydenoton tavoitteena on saada palautteesta yksityiskohtaisempaa tietoa suoraan asiakkaalta, jolloin myös ongelman korjaaminen asiakkaan toiveiden mukaan pyritään toteuttamaan mahdollisimman hyvin. Prosessin neljännessä vaiheessa keskitytään tiedon jakamiseen. Palautteissa esiin nousseet asiat tulisi jakaa laajasti koko organisaation jokaista tasoa myöten. Yhtenä esimerkkinä ovat tiimipalaverit, joissa tulokset tuodaan esiin eri tiimien keskuudessa ja tieto saadaan näin ollen jaettua laajasti koko organisaation kesken. Kuvio 15 esittää Markeyn ja Reichheldin Closing the Loop –prosessin mallin.



KUVIO 15. Closing the Loop –prosessi (mukailtu Bain & Company, 2012).

Closing the Loop –prosessin kaltainen toiminta tulisi olla yksi yrityksen tärkeimmistä prosesseista asiakastytyväisyyden mittaamisen jälkeen. Näin painottaa Jaiswal (2017) ja muistuttaa, että Closing the Loop –prosessin kaltaisen toiminnan pitäisi olla jokaisen asiakastytyväisyyttään mittaavan yrityksen toiminnassa mukana. Myös Jaiswal nostaa esiin tiedon jakamisen tärkeyden koko organisaatiolle sekä sen, että asiakasta lähimpänä olevat organisaation jäsenet otetaan mukaan prosessiin. Tällöin etuna nähdään asiakastuntemus, sillä asiakasta lähimpänä olevat organisaation jäsenet tuntevat asiakkaansa parhaiten. Kaikessa yksinkertaisuudessaan Closing the Loop –prossin päätavoitteena on siis muuttaa asiakkaalta saatu palaute yrityksessä toiminnaksi, ja näin ollen pyrkiä kehittämään asiakaskokemusta asiakkaiden toivomaan suuntaan.

4.4.3 NPS-järjestelmän vahvuudet

Yksi syy NPS-järjestelmän suureen suosioon on sen yksinkertaisuus. Asiakkaiden uskollisuuden selvittämiseen voi yksinkertaisimmillaan riittää jopa yhden tai korkeintaan parin tutkimuskyseksen esittäminen. Kyselyn lyhyt muoto ja sen yksinkertaisuus nostavat myös vastausprosentin korkeaksi, toisin kuin usein pitkästi muotoillut asiakastytyväisyyskyselyt. NPS-järjestelmä tukee yrityksen kasvua, sillä kun yrityksessä otetaan tavoitteeksi pistemäärien kasvattaminen, vaikuttaa se automaattisesti asiakaspalveluun sekä yrityksen toimintojen paranemiseen asiakaskokemuksen näkökulmasta. Mitä tyytyväisempiä asiakkaita yrityksellä on, sitä todennäköisemmin he myös suosittelevat yritystä muille. Hyvät NPS-tulokset kertovat usein myös vahvasta luottamuksesta yrityksen ja asiakkaan välillä. Yhtenä NPS-järjestelmän vahvuutena voidaan pitää myös sen vertailtavuutta. NPS-järjestelmän avulla yritystä on helppo verrata toimialalla oleviin kilpailijoihin pistemäärien kautta,

minkä myötä yritys saa kuvan kuinka arvostettu se toimialalla on. Mitä korkeammat pisteet yrityksellä on suhteessa muihin toimijoihin, sitä arvostetumpi yritys on myös asiakkaiden keskuudessa. (Korkiakoski & Ylikoski 2011; Sales Communication 2019.)

Niin B2B sekä B2C yritysten tulee osata tulkita ja hyödyntää NPS-järjestelmän antamaa tietoa, jotta sitä voidaan hyödyntää oikein yrityksen kehittämisessä ja kasvun tavoittelemisessa. Tästä syystä yrityksen on hyvä olla tietoinen siitä, mikä katsotaan edustamallaan toimialalla hyväksi tulokseksi. (Korkiakoski & Ylikoski, 2011.) Korkiakoski ja Ylikoski (2011) näkevät NPS-järjestelmän käytön yrityksissä matkana, jonka tavoitteena on muuttaa yrityskulttuuria ja tuoda asiakas kaiken toiminnan keskiöön. Kysely tarjoaa yritykselle tietoa siitä, missä on onnistuttu ja missä on parantamisen varaa. NPS:n avulla yritys voi ottaa suosittelun osaksi muutosjohtamista. Tietojen hyödyntäminen vaatii johdolta viestinnällisiä toimenpiteitä, jotta jokainen yrityksen työntekijä ymmärtää, miten voi omalla toiminnallaan parantaa mittarin antamia tuloksia. Näin ollen yritys pystyy varmistamaan, että jokainen organisaation jäsen ottaa vastuun NPS-tulosten kasvattamisesta.

Korkiakoski (2013) nostaa kirjoituksessaan esiin yleisen ongelman mittaamisessa, jossa liian monien yritysten kohdalla kysymysten tulokset jäävät kuitenkin vaille toimenpiteitä, ja ovat enemmänkin ”nice-to-know” –tietoa yritykselle. Tällöin vaarana on, että yritys ei lähde selvittämään miksi suositteluja tapahtuu tai ei tapahdu. Kun yrityksen tavoitteena on asiakaskokemuksen kehittäminen, tulee suositteluiden syihin syventyä, jotta niiden vaatimat kehitystoimet voidaan toteuttaa yrityksessä. Jokaisen yrityksen tulisi pyrkiä siihen, että suosittelijoiden määrä saadaan kasvamaan ja arvostelijoiden määrä laskemaan. Kaiken mittaamisen lähtökohtana tulee aina olla tiedon löytäminen asiakkaiden ostopäätösprosessista ja perusteiden taustoista. Liiketoiminnan kehittäminen asiakaslähtoisemmäksi tulee aina olla mittaamisen päätavoite – se on ainoa tapa jolla yritys voi kasvattaa suosittelijoidensa määrää, joka lopulta näkyy yrityksen kasvussa. (Korkiakoski, 2013.)

4.4.4 Asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksen tuloksessa

Asiakkaan tarpeiden ja arvon tuottamisen edellytyksenä on, että yritys oppii ymmärtämään asiakasta. Ymmärryksen tavoitteena on onnistua täyttämään asiakkaan toiveet ja tarpeet, joka johtaa automaattisesti asiakasuskollisuuden ja sekä tyytyväisyyden kasvuun. Asiakkaan tyytyväisyydellä ja sitä kautta syntyvällä uskollisuudella on suora vaikutus yrityksen liiketoiminnan kasvamiseen. Yritysten asiakaslähtöinen toimintamalli on johtanut siihen, että yritykset haluavat lisätä asiakasymmärrystään, jotta yritys tietää mitä asiakkaat odottavat ja miten he toivovat heidän toimivan. Tämän selvittämisessä yritykset hyödyntävät asiakaspalautteita sekä mittaavat tyytyväisyyttä. Kerätyn tiedon avulla yritys pystyy no-

peasti ja helposti arvioimaan asiakkaidensa uskollisuutta, sekä arvioimaan ja priorisoimaan tarvittavat toimet asiakasuskollisuuden nostamiseksi. Esimerkiksi NPS-järjestelmän avulla saatava suosittelijoiden määrä on yhteydessä toistuvien ostojen määrään, jonka voidaan katsoa olevan merkki asiakkaan sitoutumisesta. (Hayes 2009, luku 1.)

Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017) nostavat esiin tutkimuksen asiakaskokemuksesta osana yrityksen strategiaa. Tuloksissa oli nähtävissä, että yritykset joilla asiakaskokemus oli osana strategiaa, kasvoi liikevaihto 57 prosenttia. Vastaavasti taas yritykset joilla asiakaskokemus ei ollut osana yrityksen strategiaa, kasvoi tulos 43 prosenttia. Liikevaihtoaan kasvattaneiden yritysten prosentuaalinen osuus oli vain hiukan suurempi, ja kannattavuuden todettiin olevan jopa heikompaa näiden yrityksiä kohdalla. Tuloksissa huomattiin kuitenkin positiivinen kehitys pidemmällä aikavälillä. Yritykset hakivat siis asiakaskokemuksesta positiivista vaikutinta, joka korreloi pidemmällä aikavälillä yrityksen kannattavuuden kanssa.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Yritys X ja NPS

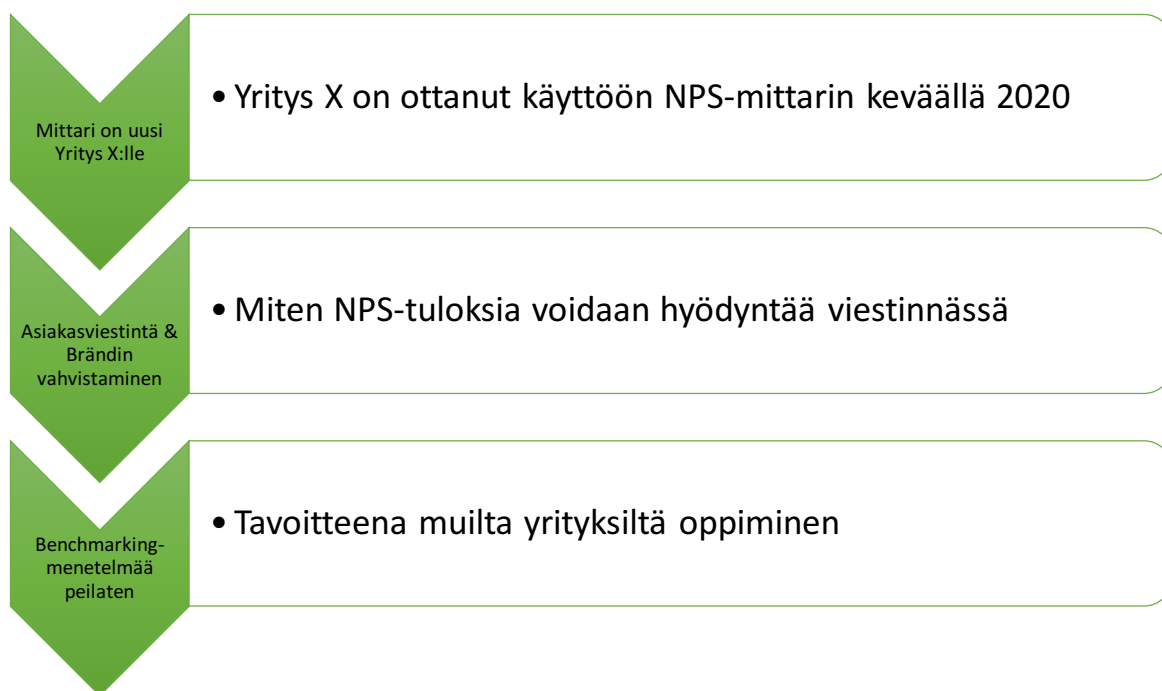
Koska työn toimeksiantajan nimeä ei opinnäytetyössä mainita, yrityksestä kerrotaan vain pääpiirteittäin. Yritys X on metsäteollisuuden alalla toimiva yritys, joka tuottaa puutavaraa rakentamisen- ja ajoneuvoteollisuuden lisäksi myös huonekalu ja pakkausteollisuudelle. Yrityksen asiakaspohja koostuu B2B-asiakkaista, jolloin pitkien ja kestävien asiakassuhteiden merkitys korostuu. Yritys X:n tavoitteena on kehittää asiakastytyvää, ja osana kehitystoimintaa yrityksessä haluttiin selvittää, miten asiakastytyvyyden mittaamisen tuloksia voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa yrityksen asiakasviestinnässä. Samaan aikaan kun tarve asiakasviestinnän kehittämiseksi nousi esiin, yrityksen asiakastytyvyyden mittausmalli oli vaihtumassa. Tällöin Yritys X tutustui isompien yritysten kohdalla paljon käytettyyn NPS-mittariin. NPS-mittarin tulosten hyödynnettävyys yritysten asiakasviestinnässä nousi esiin, joka vahvisti osaltaan NPS-mittarin tuomista Yritys X:n toimintaan. Yritys X halusi käyttöön otettavalla asiakastytyvyydenmittarilla tuloksia, joiden tulkitseminen on selkeää, arvosanat ymmärretään kansainvälisesti ja tulosten hyödyntäminen on mahdollista yrityksen asiakasviestinnässä.

Yritys X on mitannut asiakastytyvyyttä ensimmäisen kerran NPS –asiakastytyvyysskyselyllä keväällä 2020. Tavoitteena on, että syksyllä 2020 suoritettavan NPS-asiakastytyvyysskyselyn tuloksia voitaisiin hyödyntää yrityksen asiakasviestinnässä. Tutkimuksen avulla haluttiin saada näkökulmaa muilta yrityksiltä benchmarking-menetelmää peilaten, miten NPS –mittarin tuloksia on hyödynnetty B2B-yritysten asiakasviestinnässä. Tutkimustulokset tullaan hyödyntämään Yritys X:n toiminnassa osana asiakasviestinnän kehittämistä sekä sen kautta tapahtuvassa brändin vahvistamisessa.

5.2 Tutkimuksen lähtötilanne

Tutkimuksen lähtötilanteessa Yritys X on ottanut toiminnassaan käyttöön NPS-mittarin keväällä 2020, ja tavoitteena on pyrkiä hyödyntää tulevaisuudessa NPS-mittarin antamia tuloksia yrityksen asiakasviestinnässä. NPS-mittarin ollessa uusi asiakastytyvyyden mittausmalli Yritys X:lle, haluttiin sen hyödyntämismahdollisuuksia asiakasviestinnässä selvittää peilaten niiden yritysten toimintaa, joilla NPS-mittari on käytössä. Tutkimuksella haluttiin selvittää, miten NPS-mittarin tulosten pohjalta syntyville eri ryhmille on viestitty, miten tuloksia on hyödynnetty brändin vahvistamisessa sekä yrityksen sisäisessä viestinnässä. Tämän kautta Yritys X saa konkreettisia näkökulmia ja kokemuseräistä tietoa, mi-

ten yrityksessä voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää ja kehittää yrityksen asiakasviestintää NPS-mittarin tuloksia hyödyntämällä. Tutkimuksen lähtötilanne on kuvattuna tiivistysti kuviossa 16.



KUVIO 16. Tutkimuksen lähtötilanne

5.3 Tutkimuksen ongelma, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana on NPS-mittarin tuloksien hyödyntäminen asiakasviestinnässä. Tutkimuksen päätavoitteena on löytää kokemusperäistä tietoa sekä toimintatapoja NPS-mittarin tuloksien hyödyntämisestä B2B-yrityksien asiakasviestinnässä sekä brändin vahvistamisessa. Aineisto on kerätty haastattelemalla viittä eri B2B-toimialla toimivaa yritystä, joilla on käytössä NPS-mittari. Haastatteluiden muodossa kerätty aineisto perustui yritysten omiin kokemuksiin sekä toimintatapoihin NPS-mittarin hyödyntämisestä yrityksen asiakasviestinnässä ja brändin vahvistamisessa. Tämä mahdollisti Yritys X:n tavoitteleman kokemusperäisen tiedon saamisen siitä, miten NPS-tuloksia on hyödynnetty muiden B2B-yrityksien toiminnassa.

Päätutkimuskysymys ja alatutkimuskysymykset:

- Miten NPS-mittarin tuloksia voidaan hyödyntää asiakasviestinnässä sekä brändin vahvistamisessa?
 - Miten tuloksien pohjalta syntyville ryhmille on viestitty?
 - Miten tuloksia on hyödynnetty osana brändin vahvistamista?
 - Onko tuloksista viestiminen huomioitu sisäisessä viestinnässä?

5.4 Tutkimusstrategia ja menetelmät

Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan tutkimusongelman pohjalta. Tutkimusstrategia voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, jonka pohjalta tutkimus toteutettiin. Ensimmäisessä vaiheessa tarkasteltiin tutkimuksen keskeisiä teemoja, jonka pohjalta aloitettiin tutkimuskysymysten kartoittaminen yhteistyössä Yritys X:n kanssa. Tämän avulla saatiin rajattua selkeämmin tutkimusaluetta, ja mitä tietoa tutkimuksella halutaan tavoittaa. Seuraavassa vaiheessa laadittiin tutkimuskysymykset, jonka jälkeen kysymyksiä muokattiin ja tarkennettiin, jotta kysymyksillä saataisiin tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta mahdollisimman merkityksellistä aineistoa. Viimeisessä vaiheessa etsittiin halukkaita yrityksiä osallistumaan tutkimukseen. Tässä käytettiin apuna Yritys X:n omia verkostoja, jonka kautta tutkimukseen löydettiin viisi eri B2B-toimialan yritystä, joilla on toiminnassaan käytössä NPS-mittari. Tämä takasi, että tutkimuksesta saatava tieto on kokemusperäistä antaen uusia näkökulmia tutkittavasta aiheesta. Tämän jälkeen yrityksille suoritettiin puhelinhaastattelut laadittujen tutkimuskysymysten pohjalta. Toimialakohtaisia rajoituksia tutkimukseen osallistuneiden yritysten suhteen ei tehty, sillä tavoitteena oli saada kokemusperäistä tietoa ja uusia näkökulmia, miten NPS-tuloksia on yritysten viestinnässä hyödynnetty toimialasta riippumatta.

Työn tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään kuvailemaan tutkimuksen aihetta perinteisen mittaamisen sijasta. Tutkimus perustuu tutkijan etukäteen laatimiin kysymyksiin, jotka tässä tutkimuksessa laadittiin yhteistyössä Yritys X:n kanssa. Kvalitatiivinen tutkimus antaa haastateltavalle henkilölle mahdollisuuden vastata suhteellisen vapaamuotoisesti tutkimuskysymyksiin, jolloin haastateltava voi kertoa omista näkökulmista ja mielipiteistään. Sen avulla pyritään käsittelemään tutkimusaihetta syvällisemmin, jolloin haastateltavilta saadaan tutkimukseen laajempi näkökulma ja yksityiskohtaisempaa tietoa tutkittavasta aiheesta. (Tilastokeskus, 2020; SurveyMonkey, 2020.) Koska Yritys X haluaa tutkimuksella selvittää, miten muissa yrityksissä on hyödynnetty NPS-tuloksia asiakasviestinnässä, perustuu tutkimus osittain vertaisarviointiin eli benchmarking-toimintamalliin. Toimintamallin lähtökohtana on muilta oppiminen, joka on myös tämän tutkimuksen tavoite. (THL, 2020). Tutkimuksella Yritys X saa kokemusperäistä tietoa siitä, miten NPS-tuloksia voitaisiin hyödyntää Yritys X:n asiakasviestinnässä tulevaisuudessa. Koska benchmarking-menetelmä perustuu yritysten väliseen kokemuksen vaihtamiseen, nähtiin kvalitatiivisen tutkimuksen soveltuvan parhaaksi tutkimusmenetelmäksi. (THL, 2020.)

5.5 Aineiston hankinta, käsittely ja analysointi

Tutkimuksen aineisto hankittiin haastattelemalla viittä eri B2B-yritystä, jotka mittaavat yrityksen asiakastyytyväisyyttä NPS-mittarilla. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina haastatteluina, jonka haastattelukysymykset löytyvät raportin lopusta liitteenä (liite 1). Haastattelut suoritettiin puhelinhaastatteluina, jotka nauhoitettiin äänitallenteeksi edellyttäen yrityksen suostumusta. Jokaisen haastattelun jälkeen haastatteluaineisto litteroitiin helpommin käsiteltävään muotoon tutkimustuloksien analysoimista ja tulkintaa varten. Yritykset osallistuivat tutkimukseen anonymisti, joten tästä johtuen yrityksistä ei anneta tutkimuksessa yksityiskohtaista tietoa. Opinnäytetyöprosessi aloitettiin helmikuussa 2020, sopimalla opinnäytetyön aiheesta ja prosessin kulusta toimeksiantaja Yritys X:n kanssa. Kirjallisuuskatsauksen kirjoitusprosessi ja tiedonkeruu aloitettiin maaliskuussa 2020. Haastattelut suoritettiin huhtikuun lopulla sekä toukokuun alkupuolella, ja tulosten analysointi ja tutkimusraportin kirjoittaminen toteutettiin toukokuun aikana. Alla oleva kuvio 17 osoittaa työn tutkimusjärjestyksen.



KUVIO 17. Tutkimusjärjestys

Tutkimuksessa haastateltavien yritysten edustajat valittiin sillä perusteella, että he työskentelevät yrityksessä NPS-mittarin parissa. Haastateltavien yritysten edustajat vastasivat laadittuihin tutkimuskysymyksiin NPS-mittarin hyödyntämisestä asiakasviestinnässä ja brändin vahvistamisesta yrityksen edustajina, jolloin myös tutkimustuloksissa vastaajista puhutaan yrityksinä. Tutkimustulosten analysointi toteutettiin käymällä litteroitu haastatteluaineisto läpi yksityiskohtaisesti jokainen tutkimuskysymys kerrallaan, jonka pohjalta päädyttiin kirjattuihin tutkimustuloksiin.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tutkimuksen tulokset. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla viittä eri NPS-mittaria käyttävää B2B-toimialalla toimivaa yritystä, jotka esiintyvät tutkimuksessa anonymisti. Alaluvussa 6.1 käydään läpi, miten viestintätoimia on kohdennettu eri NPS-ryhmien kesken sekä millä tavoin NPS-tuloksia on hyödynnetty ja tuotu esiin yrityksen asiakasviestinnässä. Alaluvuissa 6.2 ja 6.3 tarkastellaan NPS-tuloksien hyödyntämistä brändin vahvistamisessa sekä yritysten sisäisessä viestinnässä. Viimeiset alaluvut 6.4 ja 6.5 koostuvat tutkimustulosten pohjalta tehdyistä johtopäätöksistä ja hyödyntämisehdotuksista sekä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista.

6.1 NPS-tuloksien hyödyntäminen asiakasviestinnässä

NPS-mittarin tuloksien hyödyntäminen yrityksen asiakasviestinnässä jakautui tutkimuksessa selkeästi kahtia. NPS-mittarin tuloksia joko hyödynnettiin systemaattisesti yritysten viestinnässä, tai ei juuri ollenkaan. Yritykset joissa NPS-mittarin antamia tuloksia hyödynnettiin systemaattisemmin yrityksen asiakasviestinnässä, tuotiin tuloksia esiin tulostiedotteissa, toimitusjohtajan viestinnässä, asiakaskirjeissä, esittelymateriaaleissa sekä asiakkaille lähetettävien tarjouksien ohessa. Eräs yrityksistä nosti esiin asiakaskirjeiden viestintätyylin NPS-tuloksista viestittäessä asiakkaille. Asiakkaalle lähetettävään viestiin tulisi kiinnittää erityisesti huomiota, jotta viestistä saadaan yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä myös asiakkaan näkökulmasta. Yrityksessä pidettiin selkeämpänä tapana viestiä asiakkaille kuinka suuri määrä suosittelisi yrityksen palveluita ja tuotteita muille, kuin puhua suoraan NPS-mittarista ja arvosanoista.

Viesteissä ei puhuta niinkään NPS:stä, mutta puhutaan suosittelijoista ja kuinka todennäköistä olisi, että joku heistä suosittelisi meitä. Niitä tuloksia ollaan kyllä kerrottu viesteissä, joita ollaan lähetetty asiakkaille. Viestit pitäisi pyrkiä kirjoittamaan mielellään yksinkertaisempaan muotoon, jolloin ei puhuta välttämättä suoraan NPS:stä.

NPS-tuloksia oli tuotu esiin myös asiakkaille näytettävien erilaisten esitysten yhteydessä, kuten asiakastapaamisissa käytettävissä esitysmateriaaleissa. Erään yrityksen kohdalla ideaalina tilanteena pidettiin yrityksen tekemää esitystä, jossa nostettiin esiin myös NPS-tulokset. Esitys pidettiin asiakkaan luona käydessä, jota pidettiin kokouksen strategisempänä puolena, jossa haluttiin tuoda esiin yrityksen toimintamalli asiakastyytyvyyden

mittaamisessa. Tämän nähtiin vahvistavan toimintaa etenkin strategisten asiakkaiden keskuudessa, jolloin asiakkaalle saadaan välittymään viestin kautta tunne siitä, että yritys on hyvin hoidettu sekä toimiva.

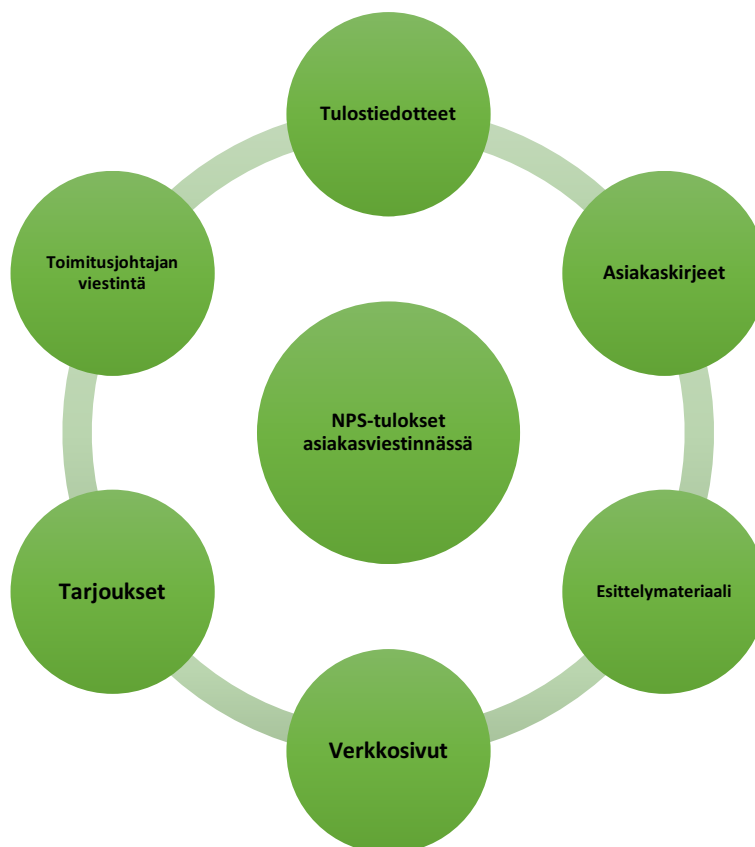
Verkkosivuilla NPS-tuloksia oli hyödynnetty nostamalla esiin yrityksen NPS-luku. NPS-luvun esiin nostaminen nähtiin kannattavana toimenpiteenä etenkin silloin, kun yrityksen saama NPS-luku oli hyvä. Myös yrityksen sosiaaliseen mediaan tuotujen asiantuntijanäkemysten yhteydessä oli tuotu esiin yrityksen NPS-tuloksia.

Esimerkiksi tarjousdokumentissa mainio yksittäinen esiin nostettava luku on NPS-arvosana. Meillä se oli viime vuonna 82, joka on hyvä luku ja sen nostaa esiin mielellään erilaisissa asiakkaille lähtevissä materiaaleissa.

Erään yrityksen kohdalla NPS-tuloksien hyödyntämistä oli asiakasviestinnässä keskitetty markkina-alueittain, jolla tavoiteltiin kohdennettua viestintää. Tällä haluttiin antaa jokaiselle markkina-alueelle mahdollisuus viestiä vapaammin asiakkailleen. Asiakkaan tunteminen nähtiin etuna, jolloin viestien sisällön personoiminen asiakaskohtaisesti oli mahdollista. Koska viestintää oli jaettu kyseisen yrityksen kohdalla markkina-alueittain, ei vastaaja pystynyt antamaan eritellympää tietoa tarkemmista viestintäkeinoista, joilla markkina-alueiden edustajat viestivät NPS-tuloksista asiakkailleen.

”Alueittain pyritään olemaan fokusoituneimpia, sillä se on asiakkaankin etu mitä lähempänä viestiminen on.”

Kuvio 18 tuo esiin tutkimuksessa tulleita asiakasviestinnän alueita, joissa NPS-tuloksia on pyritty hyödyntämään ja tuomaan esiin.



KUVIO 18. NPS-tuloksien hyödyntäminen asiakasviestinnässä

6.1.1 Suosittelijoille viestiminen

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi tutkimuksessa esiin tulleita viestintätoimia NPS-mittarin tuloksien pohjalta muodostuville ryhmille, jotka jakautuivat suosittelijoihin, arvostelijoihin ja passiivisiin asiakkaisiin. NPS-ryhmiä käsiteltiin tarkemmin kappaleessa 4.4.

Erityisiä suosittelijoille suunniteltuja viestintätapoja tai viestintätoimia ei yrityksissä juuri ollut havaittavissa. Suoraa ohjeistettua kontaktointia suosittelijoiden kanssa ei ollut, eikä NPS-tuloksien pohjalta lähdetty rakentamaan erityisiä viestinnällisiä toimintatapoja. Erään yrityksen kohdalla pyrittiin kuitenkin nostamaan esiin suosittelijoiden lähtökohdat ryhmänä, joilta todennäköisimmin saadaan uusintaostoja. Toiminnalla kannustettiin lisäämään huomiota ja viestintää suosittelijoiden suuntaan. Yrityksessä mainittiin myös esimerkkinä tilanne, jossa asiakas on antanut positiivisen palautteen, ja sen julkaisemista harkitaan esimerkiksi yrityksen sosiaalisessa mediassa. Mahdollisten palautteiden julkaisemisten kohdalla markkina-alueen edustaja keskusteleee palautteen julkaisemisesta ensin asiakkaan kanssa henkilökohtaisesti. Tällä haluttiin varmistaa lupa palautteen julkaisuun asiakkaan puolelta sekä julkaistaanko palaute esimerkiksi anonyyminä vai vastaajan kasvoja käyttämällä. Toimintaa kommentoitiin yrityksessä seuraavanlaisesti:

*Markkinoijat katsovat tilanteita yksittäin jokaisen asiakkaan kanssa. Mutta ei olla ha-
luttu tehdä niin, että jos asiakas vastaa, niin se postataan suoraan käyttämällä hei-
dän kasvojaan. On valittu tahdikkaampi tapa, jossa markkinoija keskustelee aina
erikseen jokaisen asiakkaan kanssa palautteen julkaisemisesta.*

Yksi tutkimuksessa esiin noussut toimintatapa NPS-mittaamisen yhteydessä oli selvittää suosittelijoilta, suosittelisivatko he yritystä muille tai nähtäisiinkö palveluille mahdollisesti käyttöä myös muualla. Tämän toiminnan katsottiin linkittyvät NPS-mittariin sekä yrityksen jokapäiväiseen toimintaan, jossa pyritään tunnistamaan positiivisia asiakaspalautteita ja niiden takana olevia asiakasorganisaatioita.

Suosittelijoiden käyttämistä referensseissä hyödynnettiin monen yrityksen kohdalla, vaikka sen ei nähty olevan kaikissa tapauksissa suoraan yhteydessä NPS-tulokseen. Osassa yrityksistä suosittelijoita hyödynnettiin markkinoinnissa ja viestinnässä, sillä suosittelijoiden hyödyntäminen referensseissä nähtiin olennaisena ja tärkeänä osana asiakasviestintää.

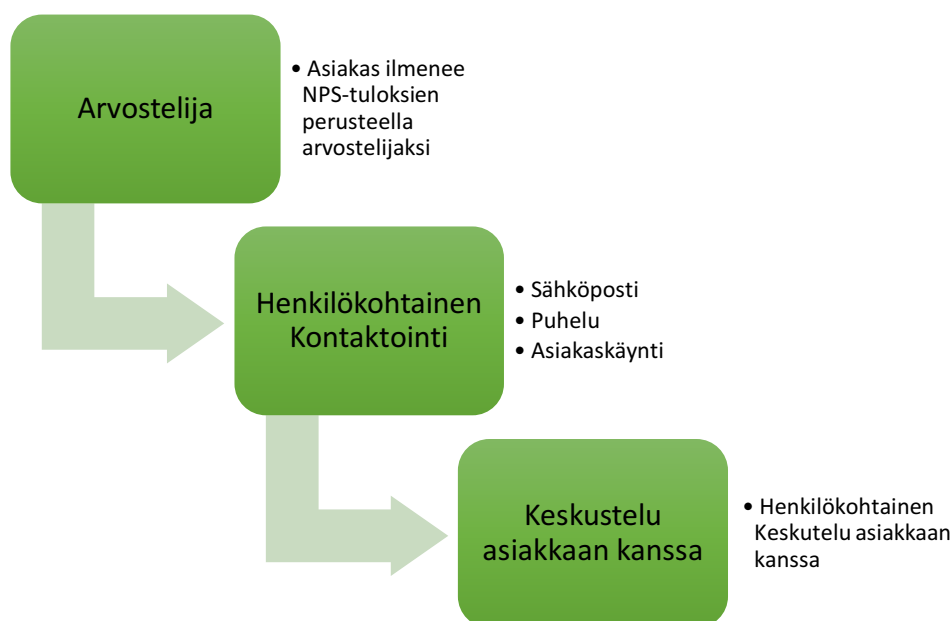
Se on tietyllä tapaa erittäin olennainen osa, ja voisinkin sanoa että tärkeimpiä asiakasviestintään liittyviä juttuja. Kun tunnistetaan ne asiakkuudet ja tahot sieltä jotka ovat vahvasti suosittelijoita ja antavat positiivista palautetta, niin niistä sitten rakennetaan niitä positiivisia referenssejäkin.

Suosittelijoita oli hyödynnetty tuomalla asiakkuuksia esiin yritysten verkkosivuilla sekä nostamalla esiin asiakkaiden onnistumisia. Erään tutkimukseen osallistuneen yrityksen kohdalla suosittelijoiden väliseen asiakasyhteistyöhön liittyviä asiakaskokonaisuuksia tuotiin esiin yrityksen verkkosivuilla. Tällä haluttiin kertoa yksityiskohtaisempi tarina asiakassuhteen yhteistyöstä ja siitä mitä ollaan konkreettisesti tehty. Asiakaskokemuksissa nostettiin esiin asiakkaiden onnistumisia, sekä mitä ollaan yhdessä tehty, jotta ollaan saavutettu onnistunut asiakaskokemus. Asiakkaan kasvojen ja äänen antamisella toiminnalle nähtiin olevan suurempi ja samaistuttavampi vaikutus, kuin suosittelijalta saatu teoriatasolle jäänyt teksti, joka julkaistaan eri viestintäkanavissa. Hyvän asiakaskokemuksen esiin tuominen tarinan muodossa esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla asiakkaan kasvoja ja ääntä käyttämällä, nähtiin myös lujittavan jo olemassa olevia asiakassuhteita sekä luovan varmuutta asiakkaan valitessa eri toimijoiden väliltä.

Jos siellä on esimerkiksi joku ison kansainvälisen yrityksen jäsen kertomassa, että hei tämä oli hyvä juttu, ja hän suosittelee ja nostaa positiivisia asioita esiin oman tarinansa muodossa, niin kyllä minäkin sen toimijan silloin valitsisin.

6.1.2 Arvostelijoille viestiminen

Arvostelijoille viestiminen jakautui tutkimuksessa selkeästi kahtia: yrityksessä oli joko selkeä määrätty toimintatapa NPS-tulosten pohjalta kontaktoitaville arvostelijoille, kun taas osassa yrityksistä arvostelijoita ei kontaktoitu NPS-tulosten pohjalta ollenkaan. Kolmessa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli käytössä toimintatapa, jossa arvostelijat pyrittiin aina kontaktoimaan. Tämä tapahtui henkilökohtaisesti joko sähköpostiviestillä tai puhelinkeskustelun muodossa, tai osassa tapauksista asiakaskäynnillä. Kuvio 19 havainnollistaa kolmen yrityksen kohdalla kontaktointi- ja viestintäprosessin arvostelijoiden kanssa.



KUVIO 19. Arvostelijoiden kanssa käytävä viestintäprosessi

Yhdellä yrityksistä oli arvostelijoille selkeä ja määrätty toimintamalli: jokainen arvostelija kontaktoitiin, toiminta monitoroitiin ja dokumentoitiin tarkasti. Tämän nähtiin auttavan prosessin seuraamisessa sekä sen asianmukaisessa etenemisessä. Toisen yrityksen kohdalla tehtiin jatkuvaa seuraamista, sekä säännöllisiä laajempia tutkimuksia. Näiden toimintojen avulla palauteprosessit pyrittiin viemään loppuun asti, jonka pohjalta lähdettiin etsimään ratkaisuja ongelmiin. Kolmannen yrityksen kohdalla arvostelijoihin oltiin aina henkilökohtaisesti yhteydessä puhelimitse tai asiakastapaamisella. Tämä nähtiin yrityksessä ainoana oikeana toimintatapana B2B-liiketoiminnassa.

Kun ollaan oltu yhteydessä arvostelijoihin, se on aina ollut henkilökohtaista yhteydenottoa joko puhelimitse tai sitten ihan asiakkaan luona käymällä.

Yleisesti ottaen negatiivisten palautteiden antaneiden asiakkaiden kanssa haluttiin kuitenkin aina keskustella henkilökohtaisesti. Toimintatapa yritysten kohdalla oli yhdenmukainen, sillä jokainen pyrki keskustelemaan asiakkaan kanssa negatiivisen palautteen saatuun, vaikka toiminta ei olisi tapahtunut suoraan NPS-tuloksien pohjalta. Keskustelua pyrittiin avaamaan asiakkaan kanssa esittämällä asia kysymysmuodossa, välttämällä kuitenkin suoria kysymyksiä. Tutkimuksen perusteella voitiin havaita seuraavaa viestintätyyleistä asiakkaalle viestittäessä:

Mistä antamanne palaute johtuu? **Epäasiallinen tyyli**

Kiitos palautteestasi. Se on huomioutu meillä, ja tahtoisimme selvittää... **Asiallinen tyyli**

Asiakkaille esitettävät suorat kysymykset palautteen syistä nähtiin epäasiallisena viestintämuotona asiakasviestinnässä. Tahdikkaampana ja asiallisempaan viestintätyylinä nähtiin asian esittäminen hienovaraisemmassa kysymysmuodossa.

Kyllä asiakkaan kanssa keskustellaan, mutta ei niin että esitetään suoria kysymyksiä miksi asiakas on vastannut niin kuin on vastannut. Pyritään muotoilemaan keskustelu niin, että yritys on saanut palautetta ja asia halutaan ymmärtää kokonaisuudessaan.

Yleisesti ottaen asiakkaan kanssa keskustelu ja viestintä pyrittiin muotoilemaan yrityksissä sen mukaisesti, että asiakkaalle välittyisi viestin kautta tunne siitä, että yritys on saanut palautteen ja asia halutaan ymmärtää kokonaisuudessaan miettimällä toimenpiteitä asiakassuhteen kehittämistä varten. Palautteista keskustelu asiakkaan kanssa nähtiin tärkeänä tekijänä asiakassuhteen jatkumisen sekä asiakastyytyväisyyden kannalta.

Kyllä asiakkaan kanssa keskustellaan. Se on mielestäni ainoa oikea tapa miten tällaisessa B2B-liiketoiminnassa voidaan toimia. Asiat pitää hoitaa henkilökohtaisesti keskustelemalla suoraan asiakkaan kanssa.

6.1.3 Passiivisille asiakkaille viestiminen

Monen yrityksen kohdalla passiivisille asiakkaille ei ollut olemassa omaa kohdennettua viestintää, mutta NPS-mittarin antamat tulokset nähtiin passiivisten asiakkaiden kohdalla kuitenkin tärkeinä. NPS-mittarin katsottiin passiivisten asiakkaiden kohdalla nostavan esiin asiakasryhmän, jotka suhtautuvat yritykseen välinpitämättömästi. Tästä johtuen asiakassuhteen menettäminen nähtiin passiivisten asiakkaiden kohdalla suurimpana riskinä, sillä kilpailutilanteessa välinpitämättömyyden nähtiin kasvattavan riskiä menettää asiakas kilpailijalle. Passiiviset asiakkaat nähtiin myös ryhmänä, jotka saattoivat tiputtaa NPS-arvo-

sanansa helposti alaspäin tai mahdollisuutena nousta yrityksen suosittelijoiksi. Suosittelijoiksi nostamista pidettiin tärkeimpänä toimintana passiivisten asiakkaiden kohdalla, jolloin kyseisen ryhmän analysoimisessa pyrittiin löytämään asiat, joissa on onnistuttu sekä kar-toittamaan mahdollisia uhkia toiminnan jatkumisen kannalta. Näiden tietojen pohjalta teh-tiin toimenpiteitä suhteen vahvistamisen kannalta sekä uhkien heikentämiseksi, jolloin mahdollisuus nostaa asiakas suosittelijaksi kasvoi. Tätä toimintatapaa ja tavoitetta pidet-tiin keskiössä passiivisille asiakkaille viestimisessä.

Tietyllä tapaa jos joku yksittäinen asia pitäisi nostaa esiin, niin se olisi juurikin tuo kasista ysiin siirtyminen, jolloin olisi mahdollista saada tuo siirtyminen suosittelijoi-den joukkoon. Eli tämä on vahvasti passiivisille asiakkaille viestimisen keskiössä.

Erään tutkimukseen osallistuneen yrityksen kohdalla markkina-alueita oli kannustettu kiin-nittämään huomiota yhä enemmän myös passiivisiin asiakkaisiin. Tämä nähtiin tärkeänä etenkin tilanteissa, joissa oli kyseessä strategisia asiakkaita tai päätöksen tekijöitä. Mark-kina-alueittain jaettua toimintaa pidettiin etuna niin yrityksen kuin asiakkaan kannalta, sillä markkina-alueiden edustajat tuntevat parhaiten omat asiakkaansa. Tällä tavoin pyrittiin tuottamaan asiakkaille kohdennetumpaa asiakasviestintää.

Passiivisille asiakkaille ei ole olemassa erillistä viestintää, toki asiakaskirje menee heillekin. Mutta ylipäätään yhä enenemissä määrin markkina-alueita on kannustettu katsomaan myös passiivisia asiakkaita, etenkin silloin jos kyseessä on strategisia asiakkaita tai ryhmään kuuluu päätöksen tekijöitä. Markkina-alueilla myös asiakkaan tunnetaan, mikä on tietysti myös asiakkaan etu ja tämän kautta saadaan juurikin sitä tehokkaampaa fokusointia viestintään. Oli se sitten puhelu tai sähköposti, katsotaan se aina asiakkaan mukaan.

Lähes jokaisen yrityksen kohdalla passiivisten asiakkaiden kanssa viestiminen oli vähäi-sempää kuin muiden ryhmien keskuudessa. Yksi yrityksistä erottui kuitenkin joukosta, sillä NPS-mittarin tuloksien hyödyntäminen passiivisten asiakkaiden kohdalla nähtiin tärkeim-pänä toimintana yrityksen NPS-tuloksien hyödyntämisessä.

Juurikin passiivisten asiakkaiden kohdalla NPS-mittari on kaikista tärkein mittari, ja siitä nähdään, kun asiakkaat ovat liukumassa välinpitämättömiksi. Asiakkaiden vä-linpitämättömyys on yritykselle erittäin paha vihollinen, jota pitää pystyä välttämään.

6.2 NPS-mittarin tuloksien hyödyntäminen brändin vahvistamisessa

NPS-tuloksien hyödyntäminen yrityksen brändin vahvistamisessa jakautui myös pitkälti kahtia. Kahden yrityksen toiminnassa ei ollut havaittavissa selkeää systemaattista toimintaa NPS-tuloksien hyödyntämisestä brändin vahvistamisessa. Näiden yritysten kohdalla viestinnällä pyrittiin kuitenkin vaikuttamaan yrityksen brändiin, mutta toiminnalla ei nähty olevan yhteyttä yrityksen NPS-tuloksien kanssa. Vaikka toinen yrityksistä ei hyödyntänyt tutkimus hetkellä NPS-tuloksia brändin vahvistamisessa, nähtiin siinä potentiaalinen tapa tulosten hyödyntämiselle brändiviestinnässä. Asia herätti yrityksessä seuraavanlaisia mietteitä:

Kun kaivetaan esiin ysin ja kympin antaneet, ja selvitetään miten he näkevät yrityksen, jolloin tämän pohjalta voitaisiin muodostaa brändiviesti tai käytettäisiin ainakin brändiviestinnän tukena. Se voisi olla kaikin puolin hyvä idea

Osa yrityksistä hyödynsi NPS-mittarin tuloksia brändin vahvistamisessa systemaattisemmin. NPS-tuloksien esiin nostaminen brändin vierelle nähtiin luontevana osana brändiviestintää. NPS-mittarin tuloksia pyrittiin hyödyntämään mahdollisimman monessa yhteydessä, esimerkiksi yritysten sosiaalisessa mediassa. NPS-mittarin antamat tulokset nähtiin asiakkailta saatuna viestinä yritykselle. Näiden viestien esiin nostamisella haluttiin välittää ulospäin viesti siitä, millaisena asiakkaat näkevät yrityksen. Tämän nähtiin olevan merkittävä tekijä brändin vahvistamisessa.

Kun puhuin siitä että ollaan somessa, niin pyritään oikeastaan käyttämään sitä paljon ja tuomaan monessa yhteydessä esiin sitä omaa NPS:ää, koska se on tietyllä tapaa se viesti mikä on meidän asiakkailta meille tullut. Sitä voi silloin nostaa esiin ja se on tietyllä tapaa selkeä viesti, että tämä on se meidän asiakkaiden näkemys tästä tilanteesta missä nyt ollaan, ja se jos mikä vahvistaa brändiä etenkin kun tulokset ovat hyviä.



KUVIO 20. Tutkimuksessa esiin noussut toiminta brändin vahvistamiseksi

Myös vuosittaisen NPS-mittauksen pohjalta saatu ymmärrys yrityksen vahvuuksista pyrittiin pitämään esillä asiakkaille eri viestintäkeinoja hyödyntäen, sillä yrityksen vahvuudet

nähtiin tekijöinä, jonka takia asiakkaat ostavat yritykseltä. Myös kohdat joista löytyi parannettavaa, pyrittiin pitämään esillä asiakkaille. Toiminnan tarkoituksena oli välittää viesti asiakkaille, mitä toimenpiteitä yrityksellä on kyseisten epäkohtien varalle. Yksi yrityksistä kertoi pyrkivänsä hyödyntämään NPS-tuloksia kaikissa yrityksen markkinointikanavissa. Yhtenä vastaavanlaisena markkinointikanavana mainittiin asiakastapaamiset, joita varten myynnille ja yritysjohdolle valmistettavissa esitysmateriaaleissa tuotiin esiin yrityksen asiakastytyväisyydentila, esimerkiksi yksittäisenä NPS-lukuna. Tämä nähtiin olennaisena osana brändimarkkinointia, jolla pyrittiin vahvistamaan yrityksen brändiä.

Se että voidaan kohdistaa palautekirjeitä asiakaskunnalle jolle kysely ollaan osoitettu sekä markkinoida NPS-tuloksia kaikissa markkinointikanavissa, ja kertoa myynnille ja yritysjohdolle valmisteltavissa esitysmateriaaleissa asiakastytyväisyydestä, niin kyllä se mielestäni on aika olennainen osa brändiviestintää.

6.3 NPS-tulokset yrityksen sisäisessä viestinnässä

Jokaisen tutkimukseen osallistuneen yrityksen kohdalla NPS-tulokset jaettiin koko organisaatiolle. Eroja oli kuitenkin havaittavissa siinä, millä tavoin ja kuinka laajasti NPS-tuloksia hyödynnettiin sisäisessä viestinnässä. Lähes jokaisen yrityksen kohdalla NPS-tuloksista viestiminen koko organisaatiolle nähtiin keskeisenä tekijänä yrityksen toiminnan kannalta, johon myös asiakastytyväisyys perustui. NPS-tuloksia tuotiin esiin kuukausittaisissa palaverissa, joissa saattoi yrityksestä riippuen olla erillinen osio NPS-tuloksien läpikäymiselle. Tällä haluttiin tuoda tulokset esiin koko organisaatiolle, jotta jokainen olisi organisaatiossa tietoinen yrityksen asiakastytyväisyyden tilasta. Tällä myös haluttiin taata, että jokainen yrityksessä työskentelevä olisi tietoinen millaisia muutoksia tuloksissa on nähtävissä ja millainen kehityssuunta yrityksellä on. Yksi yrityksistä nosti painoarvon etenkin sille, että NPS-tulokset käydään tarkasti läpi etenkin myynnin ja markkinoinnin kanssa.

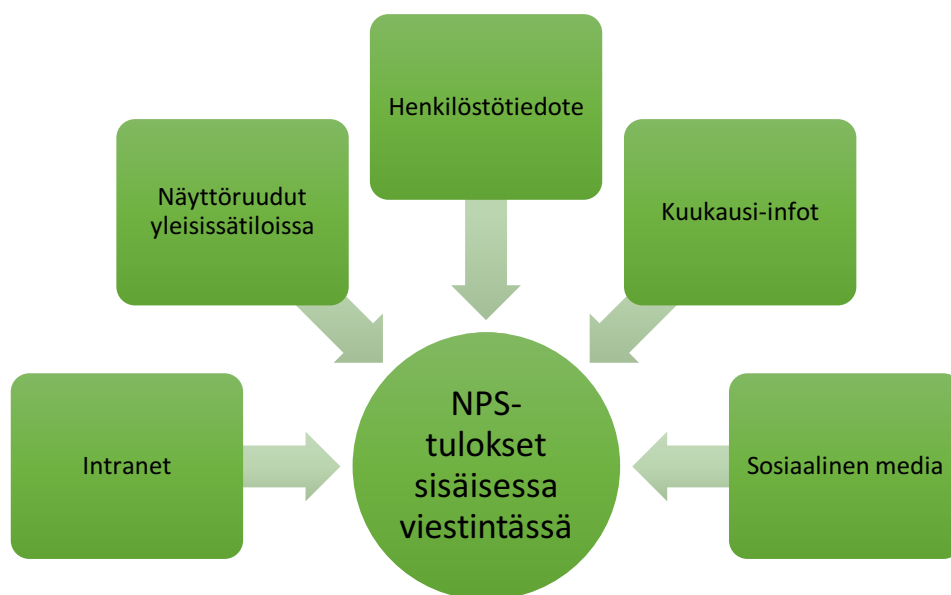
Yhden yrityksen kohdalla NPS-tuloksien esiin nostamista koko organisaation kesken pidettiin yhtä tärkeänä kuin yrityksen taloudellisen tilanteen esiin tuomista. Tällä vertauskuvalla yritys halusi korostaa haastattelussa sitä, kuinka merkittävänä toimena NPS-tuloksien läpi käymistä ja sitä kautta tulosten jakamista koko organisaatiolle pidettiin. Tulosten näkyväksi tekemisen katsottiin antavan jokaiselle organisaation jäsenelle aihetta ajattelemiseen, jolloin sen uskottiin välittyvän myös jokaisen tekemiseen.

Tähän on varmasti eri yrityksillä omanlaisensa toimintatavat miten näitä tuodaan esiin, mutta meillä on esimerkiksi oma näyttöruutu kahvitilassa, missä näkyy tilanne. Näkyväksi tekeminen antaa kuitenkin aihetta ajatella asiaa ja tämä tulee varmasti lisääntymään ja yleistymään tulevaisuudessa.

Myös mahdollisista NPS-tulosten pohjalta tehtävistä toimenpiteistä kerrottiin laajasti koko organisaatiolle. Toimenpiteiden etenemisestä pyrittiin viestimään aktiivisesti, jotta jokainen organisaation jäsen olisi tietoinen mitä yrityksessä tapahtuu. Sisäistä viestintää pidettiin myös edellytyksenä sille, että asiakas ymmärtää yrityksen viestin. Yksi yrityksistä perusteli asian seuraavalla tavalla:

Jotta asiakkaat ymmärtävät yrityksen viestin, niin yrityksen sisäisten sidosryhmien täytyy ensin ymmärtää viesti ja uskoa siihen. Sitä kautta yritys on panostanut todella paljon sisäiseen viestintään.

Sisäisellä viestinnällä nähtiin olevan vaikutus myös asiakkaille syntyviin mielikuviin. Etenkin isompien organisaatioiden kohdalla nähtiin ongelmana, ettei henkilöstö aina täysin tiennyt mitä yrityksessä parhaillaan tapahtuu. Sisäisen viestinnän avulla haluttiin erityisesti tuoda esiin asioita, joita yrityksessä konkreettisesti tehdään. Tällä pyrittiin lisäämään tietoutta jokaisen organisaation jäsenen kohdalla mitä yrityksessä tehdään, jolloin tämän uskottiin välittyvän myös asiakkaalle työntekijän toiminnan kautta ja näin ollen vaikuttavan asiakkaille syntyviin mielikuviin.



KUVIO 21. Tutkimuksessa esiin tulleita sisäisen viestinnän viestintäkanavia NPS-tuloksista viestittäessä

Kuvio 21 tuo esiin tutkimuksessa esiin nousseita viestintäkanavia, joita oli hyödynnetty organisaation sisäisessä viestinnässä NPS-tuloksista raportoidessa. Erään yrityksen kohdalla sosiaalista mediaa pidettiin myös yhtenä organisaation viestintäkanavana, sillä organisaation jäsenet seurasivat yritystä tarkasti myös sosiaalisen median puolella. Myös asiakkaille lähetettävät asiakaskirjeet, joissa viestittiin NPS-tuloksista, lähetettiin jokaiselle organisaation jäsenelle luettavaksi.

6.4 Johtopäätökset ja hyödyntämisehdotukset

Tutkimuksen pohjalta tehdyistä johtopäätöksistä tuodaan esiin mahdollisia hyödyntämisehdotuksia. Varsinaisia kehitysehdotuksia tutkimuksen pohjalta ei voida tehdä, sillä Yritys X:llä ei ole pitkäaikaista kokemusta NPS-mittarin käytöstä yrityksen toiminnassa.

Tutkimustulosten pohjalta voitiin tehdä johtopäätös, että NPS-mittaria hyödynnettiin yrityksestä riippuen eri tavoin. Voitiin havaita, että NPS-tulosten hyödyntäminen viestinnässä oli erittäin yrityskohtaista sekä kuinka laajasti NPS-tuloksia oli yrityksissä hyödynnetty. Yritykset jotka hyödynsivät NPS-mittarin tuloksia asiakasviestinnässä, voitiin havaita selkeitä systemaattisia viestintätoimia tulosten pohjalta. Tutkimuksessa erottui selkeästi kaksi ryhmää: kahden yrityksen kohdalla NPS-tulosten hyödyntäminen oli lähes olematonta, kuin taas kolmen yrityksen kohdalla tuloksia pyrittiin hyödyntämään asiakasviestinnässä ja sitä kautta myös osana brändin vahvistamista. Myös huomattava havaittu ero oli siinä, että osa yrityksistä ei kokenut NPS-tulosten hyödyntämistä tarvittavana toimenpiteenä B2B-liiketoiminnassa, kun taas osassa yrityksistä tuloksien hyödyntämistä asiakasviestinnässä pidettiin merkittävänä toimintana. Kaikkien yritysten kohdalla ei siis hyödynnetty NPS-tuloksia asiakasviestinnässä, vaan tulokset käytettiin ainoastaan asiakastyytyväisyyden tilan selvittämiseen. Tämä voi osittain selittyä myös sillä, että NPS-mittarin antamia tuloksia sekä vertailtavuutta pidetään toimialakohtaisena, joka nousi myös esiin kappaleessa 4.4.3 tarkasteltaessa NPS-mittarin vahvuuksia. Tästä johtuen mittaamisen pohjalta saatu tieto voi olla riippuvaista toimialasta, joka voi vaikuttaa myös tulosten hyödyntämismahdollisuuksiin. Joidenkin yritysten kohdalla asiakkaan kontaktoiminen NPS-tuloksien pohjalta oli mahdotonta, sillä asiakkaalla oli mahdollisuus jättää palaute anonyyminä. Näiden yritysten kohdalla asiakkaan kanssa keskusteleminen esimerkiksi negatiivisen palautteen jälkeen ei ollut mahdollista anonyymiydestä johtuen.

Tutkimustulosten pohjalta voitiin kuitenkin havaita, että NPS-mittarin tuloksien hyödyntämiselle yrityksen asiakasviestinnässä on olemassa huomattavasti potentiaalia, edellyttäen että tuloksia opitaan hyödyntää yrityksessä. Haastatteluiden edetessä voitiin havaita melko suuriakin eroja yritysten välillä NPS-tulosten hyödyntämisessä. Tämä herätti kysymyksen miksi tuloksia ei hyödynnetty osassa yrityksistä lainkaan, kuin taas osassa yrityksistä tuloksia pyrittiin hyödyntämään jatkuvasti yrityksen toiminnassa. Tämä toi tutkimukseen vertailtavuutta yritysten välille sekä nosti esiin mahdollisia hyödyntämisehdotuksia, joita on tehty tutkimustulosten pohjalta.

Suosittelijat

Suosittelijoiden hyödyntämistä erilaisissa referensseissä kannattaisi pohtia jokaisen yrityksen kohdalla. Suosittelijat ovat ryhmä, jotka suhtautuvat yritykseen positiivisesti. He suosittelisivat yritystä myös muille, jolloin suositteluhalukkuutta kannattaisi ehdottomasti hyödyntää yrityksissä. Yleisesti voidaan olettaa, että suosittelijoilla on luontainen suositteluhalukkuus, jolloin suosittelijoiden asiakaskokemusten esiin tuominen eri viestintäkanavissa olisi yksi potentiaalinen tapa hyödyntää suosittelijoita. Niin kuin asiakasuskollisuutta käsittelevässä kappaleessa 2.2. todettiin, asiakkaiden antamalla suosituksilla voi joissakin tapauksissa olla merkittävä vaikutus tekekö asiakas lopulta ostopäätöksen.

Arvostelijat

Erään tutkimukseen osallistuneen yrityksen kohdalla esiin nousi selkeä toimintamalli arvostelijoille viestimiseen, jota voitaisiin pitää eräänlaisena esimerkkinä arvostelijoille viestittäessä. Kappaleessa 4.4 todettiin, että asiakassuhteen jatkumisen kannalta on ehdottoman tärkeää pyrkiä selvittämään tyytymättömyyden syy asiakkaan kanssa. Mikäli siis NPS-asiakastytyväisyyskyselyä ei toteuteta anonyyminä, asiakkaan kontaktoiminen palutteen jälkeen on ensiarvoisen tärkeää. Asiakasta voidaan lähestyä esimerkiksi sähköpostiviestillä, jossa ilmaistaan halu selvittää ongelma. Tämän kautta pyrittäisiin välittämään asiakkaalle viesti hänen tärkeydestään yritykselle. Pienempien yritysten kohdalla sähköpostin voi korvata suoralla puhelin soitolla asiakkaalle, edellyttäen kuitenkin, että asiakas tunnetaan hyvin.

Passiiviset

Vaikka passiiviset asiakkaat osoittautuivat tutkimuksessa usein ryhmäksi, joka unohdetaan, tulisi myös heihin muistaa kiinnittää huomiota viestinnällisesti. Kappaleessa 4.4.1 passiivisten asiakkaiden suurimmaksi riskiksi todettiin passiivisen asiakkaan menettäminen kilpailutilanteessa kilpailijalle. Tästä syystä passiivisten asiakkaiden kohdalla kontaktointia voitaisiin katsoa asiakaskohtaisesti. Mikäli passiiviseksi osoittautuva asiakas on yritykselle iso asiakas, voitaisiin näissä tilanteissa pyrkiä olemaan yhteydessä asiakkaaseen. Tällä voitaisiin pyrkiä minimoimaan riski asiakkaan menettämiseksi. Passiivisia asiakkaita voitaisiin lähestyä kysymällä yksityiskohtaisempaa mielipidettä yrityksestä, esimerkiksi asioista joissa on onnistuttu ja joissa ei. Näiden tietojen pohjalta toimintaa voitaisiin pyrkiä kehittämään asiakkaan toiveiden mukaisesti yhteistyössä asiakkaan kanssa. Näin ollen asiakkaan tippuminen arvostelijaksi tai jopa asiakassuhteen menettämisen riski kilpailijalle voitaisiin minimoida, ja tavoitella sen sijaan asiakkaan nostamista suosittelijaksi.

NPS-tulosten hyödyntäminen brändin vahvistamisessa

Yrityksen kannattaisi ehdottomasti etsiä NPS-tuloksista hyödyntämismahdollisuuksia brändin vahvistamiseksi. Esimerkiksi NPS-luvun esiin nostaminen sen ollessa hyvä, on yksi tapa mikä vahvistaa ja tukee yrityksen brändiä. Tuloksia voitaisiin hyödyntää myös brändiviestinnässä, esimerkiksi hyödyntämällä suosittelijoiden kautta saatuja viestejä ja näkemyksiä yrityksestä. NPS-tulosten pohjalta yritys saa kuvan sen vahvuuksista, sekä siitä missä ollaan oikeasti hyviä ja onnistuttu. Näiden esiin tuominen brändiviestinnässä on ehdottomasti yksi keino vahvistaa yrityksen brändiä. Tämä toimintatapa nousi myös tutkimuksessa esiin potentiaalisena tapana hyödyntää NPS-tuloksia brändiviestinnässä.

NPS-tulokset sisäisessä viestinnässä

NPS-tulosten jakaminen koko organisaatiolle on yksi tärkeimmistä toimenpiteistä mittauksen jälkeen. Jokainen organisaation jäsen tekee töitä suoraan tai epäsuorasti asiakkaaseen päin, jolloin on erityisen tärkeää, että jokainen tietää miten asiakkaat näkevät yrityksen. Tulokset tulisi käydä tarkasti läpi etenkin niiden organisaation osastojen kanssa, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa. Tämän pohjalta voidaan miettiä mahdollisia muutoksia toiminnassa sekä vahvistaa entisestään toimintoja joihin asiakkaat ovat tyytyväisiä. Kun tulokset jaetaan avoimesti ja kattavasti koko organisaatiolle, saadaan niistä tällöin myös paras hyöty muutoksien kannalta. Niin kuin Kappaleessa 3.2.2 todettiin, yrityksen henkilöstön tulee ymmärtää ja uskoa yrityksen visioon, jotta sen toteutuminen on mahdollista myös käytännössä. Tuloksien jakamisella jokainen organisaation jäsen tietää tilanteen, ja voi huomioida tulokset omassa työskentelyssään. Myös NPS-tuloksien pohjalta tulleiden positiivisten palautteiden välittäminen tulisi muistaa, sillä se kannustaa työntekijöitä jokapäiväisessä työssä. Tällä uskoisinkin olevan suoravaikutus työntekijän työpanokseen ja sitä kautta yrityksen tulokseen.

6.5 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään usein validiteetin reliabiliteetin kautta. Validiteetti arvioi onko tutkimuksessa tutkittu mitä ollaan luvattu ja reliabiliteetilla arvioidaan tutkimustulosten toistettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa mainittuja käsitteitä on kritisoitu osaltaan siksi, että ne ovat kehitetty vastaamaan määrällisen tutkimuksen tarpeita. Laadullista tutkimusta arvioitaessa käsitteiden validiteetti ja reliabiliteetti korvaamista ehdotetaan monissa laadullisen tutkimuksen oppaissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.) Tuomi ja Sarajärvi nostavat esiin suomenkielisessä lähteessä käytettyjä termejä luotettavuuden arvioitiin. Tynjälän (1991) termejä laadullisen tutkimuksen luotetta-

vuuden arvioinnissa ovat uskottavuus, vastaavuus, siirrettävyys ja tutkimustilanteen arviointi. Termit perustuvat Lincolnin ja Guban (1985) luokitukseen. (Tynjälä 1991, Tuomi & Sarajärven 2018, luku 6 mukaan).

Vastaavuudella arvioidaan tutkijan omien mielipiteiden vaikutusta tutkimustuloksiin. (Tynjälä 1991, Tuomi & Sarajärven 2018, luku 6 mukaan). Tässä työssä tutkimustulosten analysointi tapahtui yksityiskohtaisesti nauhoitetun ja litteroidun haastatteluaineiston pohjalta, jolloin oman asenteen sekä mielipiteiden vaikutus ei näy tutkimustuloksissa. Tulokset on raportoitu tarkasti tuoden esiin ainoastaan haastattelijoiden näkemykset tutkittavasta aiheesta. Siirrettävyydellä taas pyritään arvioimaan tutkimustulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin (Tynjälä 1991, Tuomi & Sarajärven 2018, luku 6 mukaan). Tämän tutkimuksen luotettavuutta on parannettu kertomalla tarkasti tutkimusmenetelmistä, tekniikasta ja toimintavoista. Tämän lisäksi tutkimuksen vaiheista on pyritty kertomaan mahdollisimman tarkasti, joka mahdollistaa tulosten soveltamisen myös muissa tutkimuskohteissa, esimerkiksi mahdollisissa jatkotutkimuksissa. Tutkimustilanteen arvioinnilla otetaan huomioon tutkimukseen vaikuttaneet ulkoiset tekijät (Tynjälä 1991, Tuomi & Sarajärven 2018, luku 6 mukaan). Tämän tutkimuksen kohdalla haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina puhelimitse. Mahdollisista puhelinyhteyksistä johtuvaan huonoon kuuluvuuteen puututtiin niiden ilmetessä, ja haastattelukysymykset ja vastaukset toistettiin tarvittaessa uudelleen. Puhe-
luiden nauhoitus tapahtui tietokoneella, joka takasin selkeät ja onnistuneet äänitallenteet. Haastattelut suoritettiin rauhallisessa paikassa, jolloin häiriötekijöiden määrä saatiin tutkijan näkökulmasta minimoitua. Näiden asioiden voidaan katsoa lisäävän tutkimuksen luotettavuutta.

Näiden luotettavuutta arvioivien kriteerien lisäksi Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 6) kuitenkin muistuttavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta tulisi aina arvioida kokonaisuutena, jolloin tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta tulee arvioida, eli mitä ollaan tutkimassa ja miksi. Tämän tutkimuksen kohde ja syyt olivat selkeät, sillä Yritys X:llä voitiin nähdä selkeä tarve tutkimuksen toteuttamiselle. Myös tutkijan sitoutuminen vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tätä tutkimusta tehdessäni sitoutumiseni tutkijana on ollut vahva, sillä koen tutkimuksen tärkeänä pohjatyönä sille, että Yritys X voi läheteä kehittämään toimintaansa tutkimustulosten pohjalta.

Aineiston keruun kohdalla tulee muistaa arvioida käytettyjä menetelmiä, tekniikkaa ja erityispiirteitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6). Tätä arvoitiin jo osittain tutkimuksen vastaavuudella, ja niin kuin edellä mainittiin, tämän tutkimuksen kohdalla aineisto kerättiin puhe-

linhaastatteluina, jotka nauhoitettiin. Jokaisen haastattelun jälkeen aineisto litteroitiin äänitallenteen avulla helpommin käsiteltävään muotoon tulosten analysoimisen kannalta. Äänitallenteen avulla haastattelun yksityiskohtiin voitiin tarvittaessa palata, tai mikäli litteroitua aineistoa oli tarvetta tarkistaa. Haastateltavaksi valittiin yksi henkilö, joka oli vastuussa tutkittavasta aihealueesta yrityksessä. Tämän avulla taattiin, että henkilöltä joka haastateltiin vastaa, saadaan kerättyä mahdollisimman yksityiskohtaista ja kokemuseräistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Aineiston analysointi toteutettiin litteroidun aineiston ja nauhoitteiden avulla yksityiskohtaisesti jokainen haastattelukysymys kerrallaan. Tutkimustulokset ja johtopäätökset tehtiin tarkastelemalla jokaisen haastateltavan vastausta, jonka pohjalta kirjattiin tutkimustulokset. Tutkimustuloksissa tuotiin esiin haastateltavien suoria sitaatteja, jotka osaltansa lisäsivät tutkimuksen luotettavuutta, sekä selkeyttivät ja lisäsivät tutkimustulosten ymmärrettävyyttä. Tutkimusraportissa annettiin lukijalle tietoa tutkimusmenetelmistä, tavoitteista ja siitä, miten tutkimus oli tehty.

Läpi käytyjen luotettavuuden arviointien pohjalta tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Tutkimuksen aineisto on kerätty tasapuolisesti kaikilta haastateltavilta, haastattelurunkoa tarkasti seuraten. Jokainen haastattelu nauhoitettiin onnistuneesti ääninauhalle, jolloin ei jääty ainoastaan tutkijan omien muistiinpanojen varaan ja kerättyyn aineistoon voitiin tarvittaessa palata tuloksia analysoidessa. Tämän voidaan katsoa vähentävän mahdollisten virheiden määrää ja tutkimuksen epäluotettavuutta. Häiriötekijät minimoitiin haastattelutilanteessa, ja jokainen haastattelu litteroitiin välittömästi suoritettua haastattelun jälkeen. Tutkimuksen tavoitteet ja käytetyt menetelmät on pyritty kuvailemaan tutkimusraportissa selkeästi. Tämän voidaan katsoa lisäävän tutkimuksen luotettavuutta, sillä kun lukijalle on annettu tarpeeksi tietoa tutkimuksen toteutuksesta, voivat lukijat arvioida tutkimuksen tuloksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6). Mielestäni työn teoreettisen viitekehyksen voidaan myös katsoa tukevan tutkittavaa aihetta.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta kriittisenä tekijänä pidän puhelimitse suoritettua haastattelua. Yhteyshäiriöt ovat aina mahdollisia, jotka voivat osaltansa vaikuttaa negatiivisesti aineiston keräämiseen ja sen luotettavuuteen. Esimerkiksi huono kuuluvuus ja puheen epäselvyys ovat yleisiä puhelimitse käytävissä keskusteluissa. Myös kehonkieltä on mahdotonta arvioida puhelinhaastattelussa, mikäli sen katsottaisiin olevan oleellista tuloksien tulkinnan kannalta. Haastateltavien osalta ei voida myöskään sanoa onko mahdolliset häiriötekijät minimoitu heidän vastatessa haastatteluun. Uskoisin, että tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu parantaa kasvokkain tapahtuneella haastattelulla. Keväällä 2020 vallitsevasta koronaepidemiatilanteesta johtuen, haastatteluiden suorittaminen kasvotusten ei kuitenkaan ollut mahdollista epidemiatilanteesta johtuvien rajoitusten takia.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja löytää konkreettisia viestintätoimia, miten NPS-mittarin antamia tuloksia voitaisiin hyödyntää Yritys X:n asiakasviestinnässä tulevaisuudessa. NPS-mittarin ollessa uusi Yritys X:n toiminnassa, haluttiin tutkimuksella selvittää mahdollisuuksia NPS-tuloksien hyödyntämiseen peilaamalla toimintaa muiden NPS-mittaria käyttävien B2B-yrityksien kautta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yrityksissä oli hyödynnetty NPS-tuloksia asiakasviestinnässä, brändin vahvistamisessa, sisäisessä viestinnässä sekä millaisia eriteltyjä viestintäkeinoja yrityksissä oli NPS-mittarin eri ryhmille. Tavoitteena oli saada kokemuseräistä tietoa sekä löytää konkreettisia toimintatapoja Yritys X:lle, joita yritys voi tulevaisuudessa hyödyntää asiakasviestinnän kehittämässä. Tutkimustulosten pohjalta tuotiin esiin mahdollisia hyödyntämisehdotuksia ja toimintamalleja NPS-tulosten hyödyntämiseen Yritys X:n asiakasviestinnässä.

Työn teoriaosuudessa tarkasteltiin asiakasuskollisuutta, yritysviestintää sekä Net Promoter Score (NPS) -mittaria. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta voitiin todeta asiakasuskollisuuden olevan edellytys kestäväälle ja pitkäikäiselle asiakassuhteelle. Merkityksen todettiin korostuvan etenkin B2B-liiketoiminnassa, jossa pitkien ja kestävien asiakassuhteiden rakentaminen on ensiarvoisen tärkeää. Teoriaosuuden toisessa kappaleessa käsiteltiin yritysviestintää, jossa todettiin viestinnän olevan merkittävä kilpailuetu markkinoilla, kun viestintä on tarkoin suunniteltua ja johdettua. Opittiin myös, että viestinnän avulla voidaan erottua kilpailijoista ja vaikuttaa yrityksestä syntyviin mielikuviin. Asiakasviestinnän merkitys tuotiin esiin etenkin olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitämisen kannalta, jonka ensisijaisena tavoitteena on keskittyä olemassa olevien asiakassuhteiden hoitamiseen pitämällä asiakkaat tietoisina yrityksen toiminnasta. Asiakasviestinnällä todettiin olevan suora yhteys siihen, millainen asiakaskokemus asiakkaalle syntyy. Viimeisessä kappaleessa käsiteltiin asiakaskokemusta sekä sen mittaamista. Voitiin todeta, että asiakaskokemuksen merkitys korostuu nykypäivän liiketoiminnassa jatkuvasti. Asiakaskokemuksen kehittämisellä tavoitellaan kilpailuetua markkinoilla, ja se nähtiin merkittävänä kilpailuetuna etenkin markkinoilla, jossa tuotteiden väliset erot ovat pieniä. Jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää ja parantaa, tulee yrityksen löytää toimintaansa sopiva mittari asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Net Promoter Score (NPS) -mittari on yksi suosituimmista asiakastyytyväisyyden mittaamiseen käytetystä mittareista. NPS-järjestelmällä mitataan asiakkaan suositteluhalukkuutta, jonka nähtiin kertovan yrityksen kasvusta ja menestymisestä markkinoilla. Asiakkaat jakautuvat NPS-mittarin tuloksien pohjalta kolmeen eri ryhmään, jolle viestiminen oli yksi tutkimuksen keskeisistä teemoista. NPS-mit-

tarin kohdalla nousi esiin myös Closing the Loop –prossin merkitys, joka nähtiin edellytyksenä sille, että NPS-tulokset onnistutaan muuttamaan yrityksessä konkreettiseksi toiminnaksi.

Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä suoritettussa tutkimuksessa löydettiin erilaisia toimintatapoja ja näkökulmia NPS-tuloksien hyödyntämiseksi yrityksen asiakasviestinnässä ja brändin vahvistamisessa. Tutkimuksessa saatiin selville, että NPS-mittarin antamia tuloksia oli hyödynnetty kontaktoimalla asiakkaita tuloksien pohjalta, hyödyntämällä positiivisesti suhtautuneita asiakkaita yrityksen referensseissä sekä nostettu hyviä NPS-tuloksia esiin brändin vierelle. Tämän lisäksi voitiin todeta, että NPS-tuloksien jakaminen sisäisessä viestinnässä koko organisaatiolle nähtiin edellytyksenä toiminnan kehittämiseksi sekä merkittävänä tekijänä asiakastyytyvyyden takana.

Tutkimuksen tuloksissa voitiin havaita kaksi selkeää linjaa NPS-tuloksien hyödyntämiselle asiakasviestinnässä, sillä tuloksia joko hyödynnettiin yrityksissä tai ei hyödynnetty. Tutkimus kuitenkin osoitti NPS-tuloksien systemaattisen hyödyntämisen olevan mahdollista osana B2B-yrityksien asiakasviestintää ja brändin kehittämistä. Voitiin havaita, että johdon sitoutuneisuus nähtiin merkittävä tekijänä sille, miten laajasti yrityksen toiminnassa oli tuotu NPS-mittari esiin sekä hyödynnetty tuloksia osana asiakasviestintää. Myös yrityksen toiminnan kehittämisen nähtiin lähtevän aina asiakkaasta ja annetusta palautteesta, jolloin pidettiin ehdottoman tärkeänä, että mittaamisen tulokset tuotiin osaksi yrityksen toimintaa. Ilman tuloksien systemaattista läpikäymistä ja niiden kautta saadun tiedon hyödyntämistä voitiin katsoa jäätävän usein ”nice to know” –tasolle, jolloin toiminnan kehittäminen asiakaslähtöisesti ei välttämättä onnistu. Tästä syystä asiakastyytyvyyttä mittaavien yritysten tulisi käydä läpi Closing the Loop –prosessi, jotta asiakastyytyvyyttä mittaavista saatu tieto onnistutaan muuttamaan konkreettiseksi toiminnaksi yrityksessä, esimerkiksi yrityksen asiakasviestinnässä. Tätä voidaankin pitää opinnäytetyössä esille nousseena mahdollisena jatkotutkimuskysymyksenä, jossa perehdyttäisiin Closing the Loop –prosessin läpi viemiseen yrityksessä ja sen onnistumiseen mittaamisen jälkeen. Jatkotutkimuksesta olisi hyötyä kohdeyritykselle tulevaisuudessa, etenkin tilanteessa jossa NPS-mittari on uusi yrityksen toiminnassa. Näin ollen mahdollisesta jatkotutkimuksesta saadulla tiedolla voitaisiin kehittää ja parantaa mittaamisen tulosten tuomista osaksi yrityksen toimintaa.

LÄHTEET

Painetut lähteet

- Ahvenainen, A, Gylling, J & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Kauppakamari.
- Arantola, H. 2003. Uskollinen Asiakas. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Bergström, S & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Hayes, B. 2009. Beyond the ultimate question: a systematic approach to improve customer loyalty. ASQ Quality Press.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: Talentum Media.
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Infor.
- Kotler, P & Armstrong, G. 2016. Principles of Marketing. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kortetjärvi-Nurmi S, Kuronen, M & Ollikainen M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.
- Korkiakoski, K & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Helsinki: Alma Talent.
- Kortetjärvi-Nurmi, S & Murtola K. 2015. Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.
- Löytänä, J & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo J, & Ojasalo K. 2010. B-to-B palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Paavola, H. 2006. Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Elektroniset lähteet

- Asiakkuusindeksi. 2020. Mikä asiakkuusindeksi on? [viitattu 16.4.2020]. Saatavissa: <https://asiakkuusindeksi.fi/about-us/>
- Brusi, P. 2020. Asiakaskokemuksen visio on lupaus [viitattu 26.3.2020]. Saatavissa: <https://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-visio-on-lupaus/>

Eskelinen, K. 2020. Asiakaskokemuksen määritelmä – mitä asiakaskokemus on, miten se rakentuu ja miten sitä johdetaan? [viitattu 26.3.2020]. Saatavissa: <https://www.trust-mary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/asiakaskokemuksen-maaritelma-mita-asiakaskokemus-on/>

Easiware. 2018. How do you analyze NPS comments to improve your score? [viitattu 3.4.2020]. Saatavissa: <https://www.easiware.com/en/blog/analyse-nps-comments-to-improve-net-promoter-score>

Futurelab. 2013. Asiakaskokemuksen johtamisen pikaopas [viitattu 26.3.2020]. Saatavissa: <https://www.futurelab.fi/wp-content/uploads/Futurelabin-Asiakaskokemuksen-johtamisen-opas.pdf>

Futurelab. 2020. Asiakaskokemuksen mittarit ja mittaaminen [viitattu 27.3.2020]. Saatavissa: <https://www.futurelab.fi/wp-content/uploads/Asiakaskokemuksen-mittarit-ja-mittaaminen.pdf>

Hautamäki, P. 2018. Pidä huolta olemassa olevasta asiakkaasta [viitattu 2.4.2020]. Saatavissa: <https://www.mma.fi/blogi/pida-huolta-olemassaolevasta-asiakkaasta>

Hänninen, M. 2020. Tutkija ”Stockmannin turmio johtuu pitkälti siitä, että yhtiö unohti asiakkaansa [viitattu 17.4.2020]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tutkija-stockmannin-turmio-johtuu-pitkalti-siita-etta-yhtio-unohti-asiakkaansa/2a97b026-3718-4c01-a3c8-edb819acd9ab>

Jaiswal, V. 2017. 10 Must Do’s for NPS Success: #1 Close the Loop [viitattu 8.6.2020]. Saatavissa: <https://customerthink.com/10-must-dos-for-nps-success-1-close-the-loop/>

Korkiakoski, K. Net Promoter Score – mitä nyt? [viitattu 6.4.2020]. Saatavissa: <https://www.futurelab.fi/net-promoter-score-mita-nyt/>

Korkiakoski, K & Ylikoski T. Suosittelemisen johtaminen ja Net Promoter Score – analyysistä toimenpiteisiin 9/2011 [viitattu 6.4.2020]. Saatavissa: <https://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf>

Leväinen, K. 2020. Brändiviestinnän merkitys B2B-yritykselle [viitattu 24.3.2020]. Saatavissa: <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/brandiviestinnan-merkitys-b2b-yritykselle>

Leväinen, K. 2020. Onko asiakastyytyväisyys aidosti yksi liiketoiminnan mittareista? [viitattu 2.4.2020]. Saatavissa: <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/onko-asiakastytyvaisuus-aidosti-yksi-liiketoimintamittareistasi>

- Markey, B & Reichheld, F. 2012. Closing the loop [viitattu 17.4.2020]. Saatavissa: <https://www.bain.com/insights/closing-the-loop/>
- Retently. 2019. How to connect with passives and turn them into promoters [viitattu 8.4.2020]. Saatavissa: <https://www.retently.com/blog/nps-passive/>
- Retently. 2019. The Complete Guide to Detractors – How to Turn them Into Promoters [viitattu 17.4.2020]. Saatavissa: <https://www.retently.com/blog/nps-detractor/>
- Sales Communication. 2019. Mikä on NPS ja miksi sen tulisi kiinnostaa yritystä? [viitattu 3.4.2020]. Saatavissa: <https://www.salescommunications.fi/blog/mika-on-nps-ja-miksi-sen-tulisi-kiinnostaa-yritysta>
- Saleh, K. 2015. Customer Aquisition Vs. Retention costs – Statistics And Trends [viitattu 19.3.2020]. Saatavissa: <https://www.invespro.com/blog/customer-acquisition-retention/>
- Saarijärvi, H. 2018. Miten viestiä ja mitata asiakaslähtöisyyttä? [viitattu 3.4.2020]. Saatavissa: <https://viestijat.fi/miten-viestia-ja-mitata-asiakaslahtoisyytta/#ca9b5404>
- Smith-Looper, M. 2019. Ignore the haters: Why you should focus on your NPS passives instead of your detractors [viitattu 8.4.2020]. Saatavissa: <https://www.nicereply.com/blog/nps-passives/>
- SurveyMonkey. 2020. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen ero [viitattu 24.4.2020]. Saatavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>
- Teamsupport. 2019. The ROI of Customer Service Software for B2B Growth [viitattu 17.4.2020]. Saatavissa: <https://www.teamsupport.com/blog/customer-support-software-roi-b2b-growth>
- Tilastokeskus. 2020. Käsitteet, Kvalitatiivinen tutkimus [viitattu 24.4.2020]. Saatavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html
- THL. 2020. Vertaisarviointi [viitattu 24.4.2020]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-ase-massa-olevien-osallisuus/hankkeet-ja-hanketuki/arviointi/vertaisarviointi>
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi [viitattu 15.9.2020]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>
- Jaiswal, V. 2017. 10 Must Do's for NPS Success: #1 Close the Loop [viitattu 8.6.2020]. Saatavissa: <https://customerthink.com/10-must-dos-for-nps-success-1-close-the-loop/>

Venäläinen, S. 2018. Suomalaisten B2B-yritysten helmansynti on lonkeronharmaus [viitattu 25.3.2020]. Saatavissa: <https://www.advanceb2b.com/fi/blog/b2b-brandit-tarinankerronta>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Miten NPS-tulokset tuodaan esiin asiakasviestinnässä?

Suosittelijat

2. Miten suosittelijoille viestitään?
3. Hyödynnetäänkö suosittelijoita yrityksen viestinnässä, esimerkiksi erilaisilla referensseillä?

Arvostelijat

4. Miten arvostelijoille viestitään?
5. Keskustellaanko asiakkaan antamasta palautteesta asiakkaan kanssa, etenkin jos palaute on ollut negatiivinen?

Passiiviset

6. Miten passiivisille asiakkaille viestitään?
7. Miten NPS-tuloksia on hyödynnetty brändin vahvistamisessa? (esimerkiksi mielikuvat, joihin yritys pyrkii vaikuttamaan viestinnällä)
8. Hyödynnetäänkö NPS-tuloksia sisäisessä viestinnässä jakamalla tieto koko organisaatiolle?