

LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Asiakastyytyväisyyden mittaaminen osana liikkeenjohdon päätöksentekoa SaaS-
liiketoiminnassa**

**Measurement of customer satisfaction as a part of managerial decision-making in SaaS
business**

13.5.2018

Tekijä: Kosti Hokkanen

Ohjaaja: Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Kosti Hokkanen
Opiskelijanumero:	
Tutkielman nimi:	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen osana liikkeenjohdon päätöksentekoa SaaS-liiketoiminnassa
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppätiede / Talousjohtaminen
Ohjaaja:	Mika Vanhala
Hakusanat:	Software-as-a-Service, SaaS, asiakastyytyväisyys, NPS

Tällä tutkielmalla pyritään selvittämään asiakastyytyväisyyden mittaamisen merkitystä liikkeenjohdon päätöksentekoa. Tutkimus toteutetaan Software-as-a-Service -liiketoiminnan (SaaS) kontekstissa. Tutkimus rajataan myös koskemaan B2B-liiketoimintaa. Teoriaosassa käsitellään erikseen niin asiakastyytyväisyyttä, sen mittaamista kuin SaaS-liiketoimintaa. Empiriaosuudessa keskitytään näihin osa-alueisiin yhden yrityksen näkökulmasta.

Tutkimusaineistona toimivat erään suomalaisen IT-alan pk-yrityksen kolmen johtoryhmän jäsenen haastattelut. Yrityksen tuoteportfolioon kuuluu SaaS-palvelu. Haastattelut toteutetaan etäyhteyden avulla puolistrukturoituina haastatteluina, jotka nauhoitetaan myöhempää analyysiä varten. Tutkimusmenetelmänä toimii laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksessa pyritään hyödyntämään sekä induktiivista että deduktiivista päättelyä.

Tutkimustuloksissa havaitaan, että asiakastyytyväisyydellä on suuri merkitys SaaS-liiketoimintaa harjoittavan yrityksen menestykseen. Täydellistä vastausta siihen, miten asiakastyytyväisyyden mittaamisen tuloksia tulisi hyödyntää liikkeenjohdon päätöksenteossa, tutkimuksessa ei kyetä löytämään. Tutkimuksen pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että mittaamisen tulisi olla jatkuvaa ja näitä tuloksia tulisi käydä säännöllisesti läpi niin yritysjohton kuin koko organisaation tasolla.

ABSTRACT

Author: Kosti Hokkanen

Student number:

Title: Measurement of customer satisfaction as a part of managerial decision-making in SaaS business

School: School of Business and Management

Degree programme: Business Administration / Financial Management

Supervisor: Mika Vanhala

Keywords: Software-as-a-Service, SaaS, customer satisfaction, NPS

The goal of this thesis is to find out the importance of measurement of customer satisfaction in managerial decision-making. The research is conducted in the context of Software-as-a-Service (SaaS) business. In the theoretical section of the study the focus is on customer satisfaction, on its measurement and on SaaS business. The empirical section focuses on these areas from the perspective of a single company.

The research material consists of interviews of three management team members of a Finnish SME-sized IT company. The product portfolio of the company contains a SaaS service. The interviews are conducted via remote connection as semi-structured interviews that are recorded for later analysis. The research method is qualitative case study. The research aims to use both inductive and deductive reasoning.

The findings show that customer satisfaction plays a major role in the success of a company practicing SaaS business. No perfect answer to how to utilize the results of measurement of customer satisfaction in managerial decision-making was found. Based on the results of the study can be said that the measurement should be continuous and these results should be investigated both on managerial and on organizational level.

Sisällysluettelo

1.	Johdanto.....	1
1.1.	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	1
1.2.	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	2
1.3.	Teoreettinen viitekehys	3
1.4.	Tutkimusmenetelmän kuvaus ja tutkimusaineisto.....	4
1.5.	Tutkimuksen rakenne.....	5
2.	Kirjallisuuskatsaus.....	5
2.1.	Asiakastyytyväisyys	6
2.2.	Software as a Service -liiketoiminta.....	7
2.3.	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja mittaustulosten hyödyntäminen.....	11
2.3.1.	Net Promoter Score.....	13
2.3.2.	SERVQUAL / SaaS-Qual	15
2.3.3.	Muut menetelmät.....	17
3.	Empiria	19
3.1.	Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmä	19
3.1.1.	Aineiston hankinta	20
3.1.2.	Aineiston luotettavuuden arviointi.....	22
3.1.3.	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	22
3.2.	Haastattelujen analyysi	23
3.2.1.	SaaS-liiketoiminnan ja normaalin ohjelmistotuotannon erot	23
3.2.2.	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen.....	23
3.2.3.	Asiakastyytyväisyys SaaS-tuotteessa	25
3.2.4.	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen osana päätöksentekoa.....	26
4.	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	27
	Lähdeluettelo	32

Liitteet

Liite 1. Haastatteluissa käytetty kysymysrunko

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys (mukaillen Goode et al. 2015)	4
Kuvio 2. SaaS-tyytyväisyyden malli (Goode et al. 2015)	10
Kuvio 3. American Customer Satisfaction Index -malli (Fornell et al. 1996)	18

Taulukkoluetelo

Taulukko 1.SERVQUAL-mallin osa-alueet (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988)	15
Taulukko 2. SaaS-Qual -mallin faktorit (Benlian, Koufaris & Hess 2011)	16

1. Johdanto

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee asiakastyytyväisyyden mittaamista ja näiden tulosten hyödyntämistä liikkeenjohdon päätöksenteossa Software as a Service -liiketoiminnan (jatkossa SaaS-liiketoiminta) kontekstissa. Ohjelmistotuotannon muuttuessa koko ajan enemmän pilviperusteiseksi, on erittäin tärkeä tiedostaa, mitä erityispiirteitä SaaS-liiketoimintaan liittyy ja miten se vaikuttaa esimerkiksi juuri asiakastyytyväisyyden merkitykseen. SaaS-palveluja on tarjolla jatkuvasti enemmän ja tämän myötä myös SaaS-liiketoimintaan keskittyneitä palveluita tarjoavia yrityksiä on enemmän. Esimerkkinä tästä voidaan mainita vaikkapa suomalainen AdvanceB2B, joka tarjoaa markkinoinnin konsultointipalveluja ja on erikoistunut juuri SaaS-yritysten markkinointiin (AdvanceB2B 2018). Uudenlainen liiketoimintamalli vaatii myös johtajilta mukautumista. SaaS-liiketoiminnassa asiakkuuden hankintakustannukset tulevat katetuksi vasta kuukausien jatkuneen asiakassuhteen jälkeen, joten asiakaspoistuman hallitseminen on erittäin tärkeää. Tätä taustaa vasten on erittäin mielenkiintoista yhdistää aikaisempia tutkimuksia niin asiakastyytyväisyydestä kuin sen mittaamisesta SaaS-liiketoiminnan erityispiirteisiin. Lisäksi tutkimus pyrkii nostamaan SaaS-liiketoiminnassa olevien johtotason henkilöiden näkemyksiä samoista kokonaisuuksista esiin.

1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa menetelmiä, joilla asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata, ja tutkia, kuinka näiden menetelmien tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää liikkeenjohdon päätöksenteossa erityisesti SaaS-liiketoiminnassa. Tutkimusten tulosten on tarkoitus auttaa juuri kyseisen yrityksen liikkeenjohtoa määrittämään selkeä suunnitelma, jolla asiakastyytyväisyyttä mitataan ja valvotaan. Tätä tietoa yritysjohto voi sitten käyttää hyväksi esimerkiksi tuotekehityksessä.

Tutkimuksen pääongelma on seuraava:

Kuinka asiakastyytyväisyyden mittauksen tuloksia tulisi hyödyntää liikkeenjohdon päätöksenteossa SaaS-liiketoiminnassa?

Tutkimuksen alaongelmia ovat seuraavat:

Miten eri tavoin asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata?

Miten tärkeä tekijä asiakastyytyväisyys on SaaS-yrityksen menestykselle?

Kuinka asiakastyytyväisyyttä tulisi mitata SaaS-tuotteessa?

Tutkimus rajoittuu palveluliiketoiminnan ja tarkemmin ottaen SaaS-liiketoiminnan kontekstiin. Tutkimus pyrkii myös tutkimaan ilmiötä lähinnä B2B-liiketoiminnan näkökulmasta. On myös huomioitava, että tutkimuksen empiirinen osuus rajataan vain yhteen yritykseen, jolloin tulosten yleistettävyyden on rajallinen.

1.2. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa määritellään lyhyesti hieman tärkeimpiä käsitteitä, jotka tutkimuksessa toistuvat. Nämä käsitteet esiintyvät myöhemmin luvussa 2 ja ne avataan siellä perusteellisemmin.

Asiakastyytyväisyys on asiakkaan tuotteen tai palvelun laadusta tehtyjen odotusten ja asiakkaan kokeman tuotteen tai palvelun laadun välinen ero. Mikäli asiakkaan odotukset ylittyvät, hän on tyytyväinen, ja päinvastoin. (Kotler & Keller 2012, 150)

Software-as-a-Service eli **SaaS** on nimitys ohjelmistotuotteelle, joka suoritetaan palveluntarjoajan pilvialustalla. Asiakas käyttää SaaS-palvelua yleisimmin nettiselaimen

kautta. Määritelmät SaaS-palvelulle vaihtelevat, mutta yhteistä määritelmille on se, että kaikissa näissä palveluntarjoaja vastaa infrastruktuurin ylläpidosta. (Tyrväinen & Selin 2011)

General Data Protection Regulation eli **GDPR** on Euroopan unionin asetus henkilötietojen käsittelystä ja niiden suojaamisesta. Asetus koskee kaikkia henkilötiedoista koostuvia rekistereitä pitävistä organisaatioista, jotka toimivat EU:n alueella. Organisaatiot voivat joutua suuriin korvausvastuisiin, mikäli he eivät toimi 25.5.2018 voimaan tulevan asetuksen mukaisesti. (Euroopan komissio 2016)

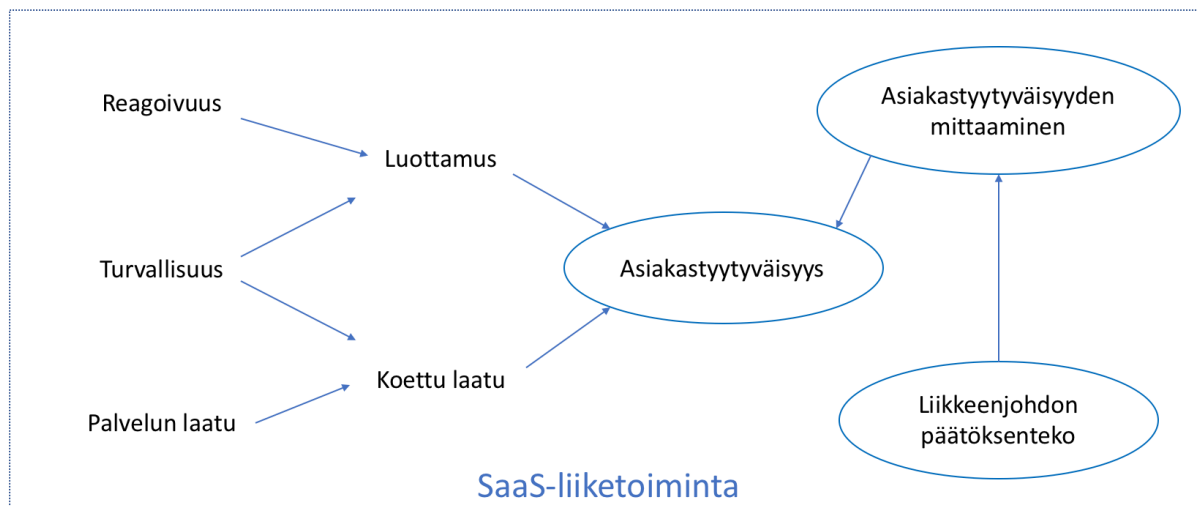
Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on yritysten säännöllistä toimintaa asiakastyytyväisyyden selvittämiseksi. Viisaasti toimivien yritysten on havaittu mittaavan asiakastyytyväisyyttä järjestelmällisesti, sillä tyytyväisten asiakkaiden on havaittu toimivan yrityksen kannalta suotuisasti esimerkiksi uusintaostojen tai suositusten muodossa. (Kotler & Keller 2012, 150)

1.3. Teorettinen viitekehys

Tämä tutkimus pyrkii arvioimaan eri tapoja mitata asiakastyytyväisyyttä erityisesti SaaS-liiketoiminnan kontekstissa. Tämä konteksti vaikuttaa siihen, miltä kantilta teorioissa esitettyjä mittareita katsotaan. Mittareiden soveltuvuuden arvioinnissa pyritään ottamaan huomioon, mitä liikkeenjohdon täytyy huomioida juuri SaaS-liiketoiminnan ominaispiirteistä käyttäessään kyseistä mittaria päätöksenteossaan. Lisää SaaS-liiketoiminnan ominaispiirteistä kerrotaan luvussa 2.2.

Kuten luvussa 1.2. todettiin, Kotler ja Keller (2012, 150) määrittelevät asiakastyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden asiakkaan tuotteesta tai palvelusta tekemien odotusten ja asiakkaan kokeman laadun välisenä erona. SaaS-liiketoimintaa ajatellen asiakastyytyväisyyteen on todettu vaikuttavan koetun laadun lisäksi myös asiakkaan luottamus palveluntarjoajaa kohtaan. Näihin kahteen tekijään taas vaikuttavat yrityksen reagoivuus, turvallisuus ja yrityksen tarjoaman palvelun laatu. (Goode, Lin, Tsai & Jiang 2015)

Tutkimuksessa keskitytään pääsääntöisesti asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ja erityisesti näiden mittaustulosten hyödyntämiseen liikkeenjohdon päätöksenteossa kaikkein rajoitteineen. Kuviossa 1 on havainnollistettu asiakastyytyväisyyden muodostumista SaaS-liiketoiminnassa ja tutkimuksen näkökulmaa tähän.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys (mukaillen Goode et al. 2015)

1.4. Tutkimusmenetelmän kuvaus ja tutkimusaineisto

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tapaustutkimusta. Tutkimuksen kohteena toimii eräs suomalainen IT-alan pk-yritys, jonka SaaS-palveluun tutkimus keskittyy. Tutkimusaineistona toimivat yrityksen kolmen johtoryhmän jäsenen haastattelut. Näiden haastattelujen pohjalta on tarkoitus kuvata sitä, kuinka yrityksessä on aikaisemmin toteutettu tuotteen asiakastyytyväisyyden mittaamista, kuinka yritys on pyrkinyt huomioimaan asiakasnäkökulmaa tuotekehityksessä ja kuinka johtoryhmän päätöksenteossa on hyödynnetty asiakastyytyväisyyteen liittyviä elementtejä aikaisemmin. Haastattelujen aikana on myös tarkoitus saada selville, kuinka hyvin yrityksen johtoryhmän henkilöiden näkemykset tietyistä teemoista vastaavat tieteellisestä kirjallisuudesta nousevia linjauksia. Yrityksen nimeä, kokoa tai muita tunnistetietoja tai haastateltavien nimiä ei paljasteta tutkimuksen yhteydessä yrityksen kilpailusalaisuuksien suojelemiseksi.

Lopullisessa analyysissä käytetään laadulliselle tutkimukselle ominaisesti sekä deduktiivista että induktiivista lähestymistapaa. Deduktiivisessa päättelyssä teorian pohjalta pyritään tekemään nykyisen tilanteeseen sopiva malli ja toisaalta induktiivisessa päättelyssä pyritään tästä tapauksesta löytämään yleisesti päteviä malleja. (Eskola & Suoranta 1998, 61-62) Tämä näkyy käytännössä siten, että kirjallisuuskatsauksen pohjalta pyritään muodostamaan kuva siitä, miten asiakastytyväisyyttä kannattaisi tässä kyseisessä kontekstissa mitata, ja toisaalta taas haastatteluaineiston pohjalta tehdään yhteenveto, kuinka liikkeenjohdon tulisi hyödyntää tätä informaatiota päätöksenteossaan yleisesti SaaS-liiketoiminnassa.

1.5. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa kirjallisuuskatsauksella, joka perustuu aiheen kannalta olennaisiin tieteellisiin tutkimuksiin ja avaa tutkimuksen käsitteitä. Tämän jälkeen seuraa työn empiirinen osio, jossa analysoidaan haastattelumateriaali. Tarkastelun kohteena ovat erään suomalaisen SaaS-liiketoimintaa harjoittavan IT-alan yrityksen kolme johtoryhmän henkilöä. Näiden haastattelujen analysoinnin jälkeen siirrytään yhteenvetoon ja johtopäätöksiin, joissa nivotaan vielä yhteen niin kirjallisuuskatsauksen kuin empiirisen osuuden aikana esiin nousseita kokonaisuuksia ja tutkitaan, millaisia vastauksia nämä antavat tutkimusongelmiin.

2. Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on avata teoriaa, joka käsittelee tutkimuksen aluetta. Asiakastytyväisyyden osalta avataan sitä, millaista tutkimusta asiakastytyväisyyteen on liittynyt. Tämän jälkeen käydään läpi sitä, miten asiakastytyväisyyttä voidaan mitata. Kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan myös SaaS-liiketoiminnan ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat myös asiakastytyväisyyden mittausten merkitykseen ja tulkintaan. Kirjallisuuskatsauksen lopulla perehdytään vielä tarkemmin kahteen yleiseen asiakastytyväisyyden mittaustapaan, Net Promoter Scoreen ja SERVQUAL-menetelmään. Lisäksi avataan hieman muita asiakastytyväisyyden mittareita.

2.1. Asiakastyytyväisyys

Kotler ja Keller (2012, 150) määrittelevät asiakastyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden eroiksi asiakkaan kokeman laadun ja asiakkaan odottaman laadun välillä. Mikäli koettu tuotteen tai palvelun laatu on korkeampi kuin asiakkaan odottama laatu, asiakas on tyytyväinen. Päinvastaisessa tilanteessa taas asiakas kokee tyytymättömyyttä. Oliverin (2014) määritelmän mukaan tyytyväisyys tai tyytymättömyys on asiakkaan reaktio hänen odotustensa täyttymyksen suhteen. Tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden aste on hänen mukaansa se taso, kuinka mieluisa tai epämieluisa koettu täyttymys on.

Asiakastyytyväisyydellä on todettu olevan monia hyötyjä yritykselle. Sen on havaittu vaikuttavan muun muassa asiakkaan maksuhalukkuuteen positiivisesti ja mahdollistavan näin sen, että pääosin tyytyväisiä asiakkaita omaavat yritykset voivat pitää yleisesti korkeampia hintoja (Homburg, Koschate & Hoyer 2005). Asiakastyytyväisyydellä on myös todettu olevan yhteyttä yrityksen kykyyn säilyttää asiakkuuksia. Tämän yhteyden vahvuus tosin vaihtelee muun muassa toimialan mukaan, sillä on havaittu, että esimerkiksi sellaisilla aloilla, missä tarjottavat palvelut ovat enemmän personoituja, on asiakastyytyväisyydellä suurempi merkitys. Tällöin asiakastyytyväisyyteen yksi suurimmista vaikuttajista on erityisesti palveluhenkilöiden asiakassuuntautuneisuus. Tämä koskee siis erityisesti palvelualalla toimivaa yritystä. (Hennig-Thurau 2004) On kuitenkin otettava huomioon ilmiö, jonka Munari, Ielasi ja Bajetta (2013) havaitsivat tutkiessaan asiakastyytyväisyyden johtamista italialaisissa pankeissa. Heidän tutkimuksessaan tuli ilmi, että asiakastyytyväisyys nähdään nykyään monesti arvona itsessään erillään liiketoiminnallisista hyödyistä. Tämänlainen koko yrityksen toimintaa ohjaava arvo näkyy jokaisen arvoketjun jäsenen työskentelyssä, eikä vain asiakaskontaktissa olevien palveluhenkilöiden toiminnassa.

Asiakastyytyväisyyden vaikutusten on havaittu olevan suurempia ääripäissä kuin keskellä asteikkoa. Tietyn pisteen jälkeen asiakastyytyväisyyden rajatuotot alkavat kasvaa ja tämä johtaa siihen, että yritykselle on erittäin kannattavaa tähdätä korkeisiin asiakastyytyväisyyden tasoihin. Vastapainona tälle voidaan todeta, että tämän tason saavuttaminen aiheuttaa myös merkittäviä kustannuksia. Erittäin tyytyväisten asiakkaiden on kuitenkin havaittu olevan myös

sitoutuneempia yritykseen, sillä heille muodostuu myös tunnepitoinen side yritykseen. Yritysjohdon kannattaakin näiden faktojen valossa tähdätä korkeaan asiakastyytyväisyyteen heille tärkeimpien asiakassegmenttien sisällä. (Kotler & Keller 2012, 150; Homburg et al. 2005)

Yhteyksiä asiakaspysyvyyden ja asiakastyytyväisyyden välillä on myös tutkittu. Hansemark ja Albinsson (2004) tutkivat niin aiheesta tehtyä aikaisempaa tutkimusta kuin haastattelivat pankkialan työntekijöitä ja huomasivat, että aiheesta on mielipiteitä molempiin suuntiin. Tutkimuksessa tuli ilmi esimerkiksi se, että myös tyytyväinen asiakas saattaa vaihtaa palveluntarjoajaansa ilman selvää syytä. Näin ollen asiakastyytyväisyys itsessään ei johda pitkäaikaisiin asiakkuuksiin. Havaittiin myös, että pysyvä asiakas ei ole välttämättä tyytyväinen. Keinoiksi asiakastyytyväisyyden parantamiseen heidän tutkimuksensa tulosten perusteella nousivat jaettu luottamus, avoin dialogi, palvelualltius ja palautteiden käsittely.

Asiakastyytyväisyyden komponentteja ja eri komponenttien vaikutusta tyytyväisyyteen on hankala määritellä yleisesti, sillä ne vaihtelevat niin kontekstien kuin toimialojen välillä. Homburg ja Rudolph (2001) tutkivat asiakastyytyväisyyttä teollisilla markkinoilla ja havaitsivat, että siellä asiakastyytyväisyyden rakenne eroaa merkittävästi B2C-markkinoista. Heidän mukaansa tämä teollisten markkinoiden monimutkaisempi rakenne johtaa siihen, että myös asiakastyytyväisyyden rakenne on monimutkaisempi.

2.2. Software as a Service -liiketoiminta

Software as a Service eli SaaS voidaan määritellä sellaiseksi ohjelmistoksi, joka ajetaan pilvipalvelimelta sen sijaan, että ohjelmisto olisi asennettuna käyttäjän omalle laitteelle, tarjoten näin vaihtoehdon esimerkiksi normaaleille toimisto-ohjelmille (Vaquero 2008). Tyrväinen ja Selin (2011) kuvailevat SaaS-mallia ohjelmistotuotteeksi, jota loppukäyttäjät operoivat omilta laitteiltaan, mutta jota ylläpidetään SaaS-palveluntarjoajan puolesta. He ovat koonneet seuraavia piirteitä, jotka toistuvat SaaS-mallien määrittelyissä:

1. Ohjelmiston käyttö tapahtuu internetin välityksellä, yleensä nettiselaimen avulla.
2. Ohjelmistotuotetta ei räätälöidä asiakkaalle.

3. Asiakkaan päätteelle ei tarvitse asentaa ohjelmistoa.
4. Tuotteen käyttöönotto ei vaadi suurta integrointia tai asennusta.
5. Asiakkaat maksavat ennemminkin tuotteen käyttämisestä kuin lisensseistä.
6. Sama ohjelmistoalusta on käytössä usealla asiakkaalla.

Samat määritelmät toistuvat myös Vaqueron (2008) tutkimuksessa, jossa todetaan useimmissa määritelmissä toistuvien ominaisuuksien olevan skaalautuvuus, käyttöperusteinen laskutus ja virtualisaatio. Selkeää, yksiselitteistä käsitettä SaaS-mallille ei ole, mutta nämä edellä esitetyt piirteet toistuvat useimmissa määritelmissä.

SaaS-tuotteilla on normaalien ohjelmistotuotteiden tapaan erilaisia tuottomalleja. Näistä yleisimmät ovat käyttöperusteinen laskutus ja ohjelmistovuokraus. Käyttöperusteinen laskutus tarjoaa asiakkaan kannalta monia etuja. Erityisesti pienelle yritykselle merkittävää on, että SaaS-tuotteen käyttöönotto ei aiheuta yhtä suuria investointeja kuin perinteisen ohjelmiston käyttöönotto. SaaS-mallin myötä myös asiakkaan tarve IT-järjestelmien ylläpidolle pienenee vähentäen kustannuksia. palveluntarjoajan vaihtaminen on myös joustavaa eikä aiheuta kustannuksia. (Ojala 2013) Toisaalta asiakas on myös tietyllä tapaa palveluntarjoajan armoilla, sillä tämä ottaa riskin luottaessaan palveluntarjoajan kykyyn tarjota palvelu jatkuvasti ja luotettavasti (Boillat 2013).

Ohjelmistovuokrauksessa asiakas maksaa neuvotellun hinnan siitä, että hän saa käyttää ohjelmistoa tietyn ajanjakson. Tämä tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden neuvotella hinnasta. Myös muut sopimuksen osat, kuten ehdot ja sopimuksen pituus ovat neuvoteltavissa. Asiakkaan on kuitenkin usein vaikea arvioida, kuinka paljon ohjelmistoa käyttää, joten tämän hinnoittelumallin heikkous on siinä, että asiakas maksaa tuotteesta riippumatta siitä, käyttääkö hän sitä. palveluntarjoajan vaihtaminen on myös hankalampaa, sillä asiakas on sitoutunut palveluntarjoajaan sopimuksen ajaksi ainakin rahallisesti. (Ojala 2013)

Palveluntarjoajan kannalta molemmilla tuottomalleilla on pääasiassa suhteellisen samankaltaisia ongelmia. Käyttöperusteinen laskutus johtaa siihen, että tuotot ovat pieniä ja epävarmoja asiakkaan ollessa sitoutumaton tuotteeseen, jolloin tuotekehityskustannusten kattamiseen sisältyy riskejä. Tämä tuottomalli vaatii myös asiakkaan ohjelmiston

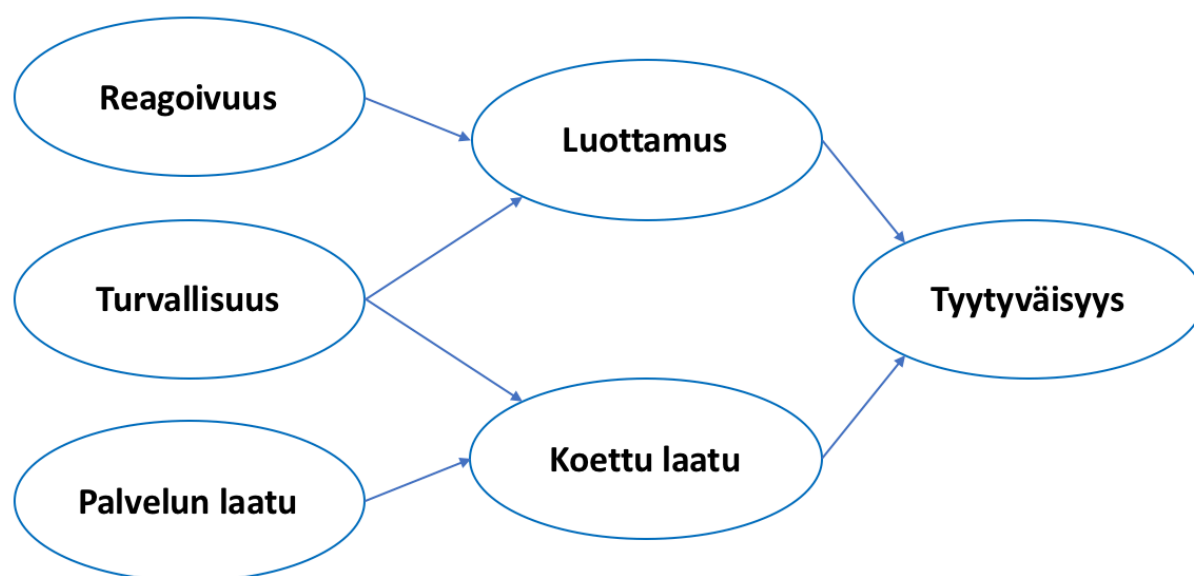
käyttömäärien dokumentoimista, mikä syö resursseja. Tätä tarvetta ohjelmistovuokrauksessa ei ole. Käyttöperusteinen laskutus ei myöskään anna samanlaisia mahdollisuuksia hinnoittelun joustavuuteen kuin ohjelmistovuokraus. (Ojala 2013) SaaS-palveluntarjoajat törmäävät siis yleisesti samoihin ongelmiin kuin normaalien ohjelmistojen tarjoajat, eli suureen asiakasmäärään, pieneen asiakaskohtaiseen tuottoon, korkeisiin myynti- ja markkinointikustannuksiin ja tuotekehityksen ja tuottojen välisen ajan aiheuttamaan kassavirran vajeeseen. SaaS-palveluntarjoajat ovat kuitenkin osittain samankaltaisia esimerkiksi konsulttipalvelujen tarjoajien kanssa, sillä hekin kohtaavat haasteita asiakassuhteiden ylläpidossa ja asiakaspoistuman välttämässä. (Tyrväinen & Selin 2011)

On kuitenkin huomioitava, ettei SaaS-yrityksen tarvitse todellakaan valita vain yhtä tuottomallia. Yritykset voivat laajentaa asiakaskuntaansa tarjoamalla eri segmenteille erilaisia hinnoittelumalleja aivan kuten normaalissakin ohjelmistotuotannossa. Esimerkiksi pienille yrityksille voidaan tarjota käyttöpohjaista laskutusta, kun taas isommat yritykset voivat olla kiinnostuneita ohjelmistovuokrauksesta pakettihinnalla. (Ojala 2013; Ferrante 2006)

Suurimpia huolia asiakkaan kannalta ovat SaaS-palvelussa käsiteltävä yrityksen data ja sen turvallisuus. Yrityksen datan ollessa tallennettuna SaaS-palveluntarjoajan pilveen, yritys ei tiedä tarkalleen missä data on ja onko se yhdistettynä jonkun toisen yrityksen dataan. (Ojala 2013) Erityisesti Euroopan unionin alueella toimivien yritysten kannalta tämä on erittäin suuri kysymys, sillä 25.5.2018 voimaan astuva tietosuojasetus (General Data Protection Regulation, GDPR) pakottaa yritykset dokumentoimaan tarkasti kaikkien henkilöön yhdistettävissä olevien tietojen käsittelyyn liittyvät prosessit suurehkojen rangaistusten uhalla (Euroopan komissio 2016). Jo ennen tätäkin tehdyissä tutkimuksissa on havaittu palvelun turvallisuuden olevan yksi tärkeä vaikuttaja asiakkaan kokemaan luottamukseen ja sitä kautta tyytyväisyyteen palveluntarjoajaa kohtaan (Chou & Chiang 2013; Padilla, Milton & Johnson 2015; Goode et al. 2015). GDPR:n voidaan olettaa lisäävän datan turvallisuuden merkitystä asiakkaan kokemassa palvelun laadussa.

Turvallisuuden luoma arvo asiakkaalle tulee siis kasvamaan todennäköisesti uusien säännösten mukana. Tätä oletusta vasten on melko mielenkiintoista tutkia Goode et al. (2015) kehittämää mallia SaaS-asiakkaan tyytyväisyydestä. Tämä malli on kuvattu kuviossa 2. Malli

pohjautuu Choun ja Chiangin (2013) aikaisemmin kehittämään malliin, mutta Goode et al. lisäsivät malliin turvallisuuden, joka vaikuttaa sekä asiakkaan kokemaan arvoon että asiakkaan luottamukseen, jotka molemmat taas vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen. He tosin totesivat, että täyden mahdollisen hyödyn saamiseksi asiakastyytyväisyyden osalta yrityksen tulee kyetä demonstroimaan selkeästi turvallisuuseikkojen tuoma arvo asiakkaalle. Aikaisemmin esille tuotujen faktojen perusteella voitaisiin päätellä, että tämä turvallisuuden osuus vaikutuksessa olisi todennäköisesti vielä suurempi, jos tutkimus suoritettaisiin nyt ja eurooppalaisella kohderyhmällä.



Kuvio 2. SaaS-tyytyväisyyden malli (Goode et al. 2015)

Mielenkiintoisen SaaS-liiketoimintamallista tekee se, että näiden ohjelmistojen ostajat ovat yhä useammin liiketoimintajohtajia eivätkä enää teknisiä ostajia (Tyrväinen & Selin 2011). Tämä asettaa omat haasteensa yrityksille, sillä monimutkaistenkin tuotteiden hyödyt on nyt kyettävä pukemaan tarpeeksi yksinkertaiseen muotoon, jotta myös vähemmän teknisesti koulutautunut ostopäätöksen tekijä kykenee ymmärtämään ja vakuuttumaan tuotteen toimivuudesta hänen tarpeisiinsa.

SaaS-liiketoiminnassa asiakkaan tyytyväisenä pitäminen on erittäin tärkeää juurikin sen takia, että siinä asiakas pystyy vaihtamaan palveluntarjoajien välillä huomattavasti perinteisiä

ulkoistamisratkaisuja nopeammin (Goode et al. 2015). Jotta SaaS-palveluntarjoaja kykenee olemaan kilpailukykyinen, tulee sen pystyä olemaan reagoivuuden lisäksi joustava esimerkiksi sopimusten ja teknisten vaatimusten suhteen (Chou & Chiang 2013). Nämä tekijät vaikuttavat merkittävästi siihen, miten liikkeenjohdon tulee tehdä päätöksiä.

2.3. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja mittaustulosten hyödyntäminen

Viisasti toimivat yritykset mittaavat asiakastyytyväisyyttä säännöllisesti, sillä tyytyväisen asiakkaan on huomattu toimivan yrityksen kannalta suotuisasti. Tyytymättömien asiakkaiden on havaittu puhuvan kokemuksistaan huomattavasti enemmän kuin tyytyväisten. Tyytyväisyys taas lisää uusintaostojen määrää, saa asiakkaan puhumaan hyvää yrityksestä ja saa asiakkaan monesti sitoutumaan yritykseen. Asiakasuskollisuuden ja asiakastyytyväisyyden välinen suhde ei ole kuitenkaan suoraviivainen, mutta erittäin tyytyväisten asiakkaiden on havaittu olevan myös lojaaleja yritystä kohtaan. Monissa tutkimuksissa on myös havaittu korkean asiakastyytyväisyyden johtavan yrityksen parantuneeseen taloudelliseen suorituskykyyn. (Kotler & Keller 2012, 150; Keiningham et al. 2008)

Asiakastyytyväisyyden mittaamisesta on tehty paljon erilaisia tutkimuksia. Tutkimusten yleistettävimpiä havaintoja on se, että yritysten kannattaisi asiakastyytyväisyyden mittaamisessa keskittyä enemmänkin kumulatiiviseen asiakastyytyväisyyteen, eli enemmänkin mitata asiakastyytyväisyyden muutoksia asiakassuhteen aikana, eikä niinkään keskittyä yksittäisten asiakaskohtaamisien tai ostopilanteiden asiakastyytyväisyyteen (Homburg et al. 2005; Homburg & Rudolph 2001).

Morgan, Anderson ja Mittal (2005) pyrkivät tutkimuksessaan ymmärtämään yritysten asiakastyytyväisyysdatan hyödyntämistä. Heidän tutkimuksensa tarjoaa monia hyviä näkökulmia asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Tutkimuksen mukaan asiakastyytyväisyysdataa tulisi kerätä enemmänkin jatkuvana prosessina kuin kertaluontoisena. Dataa tulisi kerätä niin nykyisiltä, entisiltä kuin kilpailijoiden asiakkailta ja tätä dataa tulisi hyödyntää niin strategisessa päätöksenteossa kuin päivittäisen tekemisen ohjaamisessa. Datan keräämisessä tärkeää olisi myös saada niin standardisoitua kuin

vapaamuotoista dataa mahdollisimman laajan asiakasymmärryksen saamiseksi. Lisäksi heidän mukaansa dataa tulisi analysoida erilaisilla edistyneillä monimuuttujamalleilla täyden hyödyn saamiseksi. Tässä on kuitenkin hyvä huomioida se, että pienillä asiakasmäärillä ja monimutkaisia tuotteita tai palveluita tuottavilla yrityksillä tilastolliset menetelmät eivät aina ole sopivia asiakkaan tarpeiden kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen (Kärkkäinen, Piippo & Tuominen 2001).

Pelkän asiakastyytyväisyyden sijaan kirjallisuudessa on myös todettu, että laadukkaan palvelun takaamiseksi yritysten pitäisi mitata myös erityisen tyytyväisten asiakkaiden määrää. Gouthier, Giese ja Bartl (2012) kutsuvat tätä ilmiötä nimellä *"customer delight"*. Heidän mukaansa tämä sisältää sellaisia tunnesiteitä, jotka eivät tule normaalin asiakastyytyväisyyden mittaamisessa esille, joten sitä ei aivan voi kuitenkaan käsitellä vain korkeana asiakastyytyväisyytenä. Tämän tilan saavuttaminen ei kuitenkaan ole mahdollista jokaisen asiakkaan kohdalla, joten heidän mukaansa asiakastyytyväisyyden ja *"customer delight"*-tilan tavoitteiden tulisi kulkea käsi kädessä. Heidän havaintonsa ovat linjassa aikaisemmin esittelemiemme tutkimusten kanssa (Kotler & Keller 2012, 150; Keiningham et al. 2008).

Asiakastyytyväisyyden mittaamisessa tulee erityisesti monikansallisissa ja globaalisti toimivissa yrityksissä ottaa huomioon se, että kulttuurien välillä on asiakastyytyväisyyteen liittyviä eroja. Toisten kulttuuristen ryhmien asiakkaita voi olla vaikeampi tyydyttää kuin toisten. Toisissa maissa tyytyväisyyden parantaminen on hankalampaa kuin toisissa, joten tämä tulisi huomioida tavoitteita asetettaessa. On myös havaittu, että korkeamman BKT:n maissa asiakkaita on vaikeampi tyydyttää, mutta yhtälö ei toimi toisin päin. Onkin siis päätelty, että kun asiakkaiden varakkuus kasvaa maan talouden mukana, kasvaa myös heidän vaatimustasonsa asteittain. (Morgeson 2011) Monet eri tekijät vaikuttavat siis yleisesti asiakastyytyväisyyden mittaamiseen, joten pelkästään yhden mittarin käyttäminen voi olla eitaroituksenmukaista (Homburg & Rudolph 2001).

Asiakastyytyväisyys on kiinteästi yhteydessä palvelun laatuun, joten myös palvelun laadun mittaaminen on läheisesti kytköksissä asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Mitä kilpaillumpi markkina on kyseessä, sitä enemmän asiakastyytyväisyydellä ja palvelun laadulla on

merkitystä. Tämän vuoksi yrityksellä tulisi olla käytössään toimiva laadunmittausmalli. (Marquardt, Olaru & Ceausu 2017) Parhaiten nämä mittarit auttavat yritystä, kun asiakas nähdään arvioijan lisäksi myös tärkeänä osallistujana mittarien kehittämisessä (Jääskeläinen 2014). Tärkeää on myös se, että näistä malleista saatava data myös jaetaan yrityksen sisäisesti, sillä on havaittu, että monesti asiakastyytyväisyydestä ja tämän myötä koetusta palvelun laadusta saatava tieto ei jalkaudu organisaatioissa niille henkilöille, jotka ovat asiakaskontaktissa, tai ainakaan yhtä usein kuin dataa kerätään (Morgan, Anderson & Mittal 2005).

2.3.1. Net Promoter Score

Reichheldin (2003) alun perin esittelemä Net Promoter Score (jatkossa NPS) on yksi yleisimpiä asiakastyytyväisyyden tai asiakasuskollisuuden mittareita. Hänen ideanaan oli korvata pitkät, yleensä matalan vastausasteen asiakastyytyväisyyskyselyt yhdellä yksinkertaisella kysymyksellä. Net Promoter Score lasketaan kysymällä asiakkailta seuraava kysymys: *”Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä X ystävällesi tai kollegallesi?”* Vastaajat luokitellaan siten, että arvosanan 9 tai 10 antaneet ovat suosittelijoita, arvosanan 7 tai 8 antaneet passiivisia ja arvosanan 0-6 antaneet ei-suosittelijoita. Tämän jälkeen lasketaan ei-suosittelijoiden prosenttiosuus vastaajista ja vähennetään tämä suosittelijoiden prosenttiosuudesta kaikista vastaajista. Tulokseksi tuleva luku on NPS-luku, joka voi siis vaihdella arvojen -100 ja 100 välillä.

NPS-luvun tulkinnasta ja merkittävydestä on ollut erittäin paljon keskustelua. Reichheld (2003) itse oli sitä mieltä, että tämä luku ennustaa yrityksen taloudellista kasvua äärimmäisen hyvin, ja että se on ainoa luku, jota johtajan tarvitsee seurata. Tätä väitettä on tutkittu useaan kertaan, tulosten ollessa monesti hyvin päinvastaisia. Morgan ja Rego (2006) esittivät tutkiessaan eri asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden mittareita tutkiessaan NPS-luvun tarjoavan ”hyvin vähän jos ollenkaan arvoa” yrityksen tuloksen ennustamisessa. Heidän mukaansa liikkeenjohdon keskittyminen pelkästään NPS-luvun kaltaisiin suositteluhalukkuutta keskittyviin mittareihin on ”harhaanjohtavaa ja mahdollisesti haitallista”. Kristensen ja Eskildsen (2014) olivat tutkimuksessaan vielä ehdottomampia, sillä

heidän mukaansa NPS oli erittäin huono mittari ennustamaan myös asiakasuskollisuutta ja - tyytyväisyyttä. Tämän tutkimuksen tuloksia tulkitessa tosin tulee ottaa huomioon, että tutkimus suoritettiin tanskalaisella B2C-datalla, joten tulosten pätevyys B2B-ympäristössä on melko epävarmaa. Huomion arvoista on myös se, että tutkimuksessa perehdyttiin asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden ennustamiseen niiden mittaamisen sijasta. He nostivat kuitenkin esille erittäin hyvän havainnon siitä, että NPS-mittauksessa puuttuva vastausvaihtoehto ”ei vastausta” voi vääristää saatuja mittaustuloksia alaspäin. Myös Morganin ja Regon tutkimus toteutettiin B2C-kontekstissa, joten tulosten tulkinassa tutkimuksemme tarkoitukseen tulee noudattaa maltillisuutta.

Keiningham et al. (2007) kritisoivat myös tutkimuksessaan väitettä siitä, että NPS-luku olisi paras yksittäinen mittari ennustamaan yrityksen kasvua. Heidän mukaansa yritysjohtajat valitsevat usein NPS-mittarin käytettäväksi ollessaan siinä uskossa, että tieteellinen tutkimus tukee sen arvoa yrityksen kasvua ennustavana mittarina. Tämä harhaisten oletusten varassa tehty päätös saattaa heidän mukaansa johtaa resurssien väärinallokointiin aiheuttaen haittaa niin yritykselle kuin sen omistajille. Samat tutkijat jatkavat myös myöhemmin samasta aiheesta todeten, etteivät näe tilannetta, jossa NPS olisi muihin mittareihin nähden erityinen (Keiningham et al. 2008). Erityisesti liikkeenjohdon päätöksenteon kannalta he toteavat, että kaikkien mittarien tarkoitus on auttaa päätöksenteossa, ei suinkaan tehdä päätöksiä johtajan puolesta. He myöntyvät kuitenkin sen verran, että mainitsevat mittarien valinnan olevan tasapainoilua tarkkuuden ja yksinkertaisuuden välillä. Myöhemmät tutkimukset (esim. de Haan, Verhoef & Wiesel 2015) ovat kuitenkin saaneet erilaisia tuloksia, joiden perusteella NPS taas ei antaisi vääriä tuloksia suurimmassa osassa toimialoja ja joiden perusteella NPS olisi tehokas ennuste asiakkuuksien säilyttämiselle.

Kaikki tehdyt tutkimukset eivät siis tuomitse NPS-lukua aivan yhtä jyrkästi. Esimerkiksi van Doorn, Leeflang ja Tijs (2013) toteavat NPS-luvun ja muiden asiakasmittareiden ennustamiskyvykkyyden olevan vain rajoitettua. He eivät myöskään havainneet tutkimuksessaan eroja eri mittareiden ennustamiskyvykkyyksien välillä. He myös huomauttavat, että aikaisemmin mainittujen Morganin ja Regon (2006) tutkimuksesta saadut tulokset eivät ole linjassa heidän tulostensa kanssa. Keiningham, Aksoy, Cooil, Andreassen ja Williams (2008) kävivät taasen tutkimuksessaan läpi Reichheldin (2003) alkuperäisessä

tutkimuksessa esittämät tulokset ja tulivat siihen johtopäätökseen, etteivät alkuperäisen tutkimuksen tulokset ole yleistettävissä suurempaan populaatioon. He kuitenkin totesivat, ettei suositteleva mittari ole mitenkään hyödytön mittari, vaan pikemminkin he kyseenalaistivat sen, että se olisi ainoa tärkeä mittari yritykselle. Asiakasuskollisuuden osalta he totesivat sen olevan johtajien tahtotila, mutta ongelmia tulee siinä, ettei uskollisuusasenteiden ja uskollisuuskäyttäytymisen välinen suhde ole suoraviivainen.

2.3.2. SERVQUAL / SaaS-Qual

Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1988) kehittivät yhdessä SERVQUAL-mallin, jonka avulla pyritään mittaamaan asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Sen tarkasteleminen tässä on tärkeää, sillä vaikei malli mittaakaan suoraan asiakastyytyväisyyttä, niin palvelun koetun laadun on silti havaittu vaikuttavan suoraan asiakkaan tyytyväisyyteen SaaS-liiketoiminnassa (Goode et al. 2015). SERVQUAL-mallin osa-alueet on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. SERVQUAL-mallin osa-alueet (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988)

Osa-alue	Määritelmä
Konkreettinen ympäristö	Fyysiset toimitilat, näkyvät piirteet
Luotettavuus	Kyky toimittaa luvattu palvelu sellaisena kuin se on luvattu
Reagointialttius	Halu auttaa asiakasta ja reagoida asiakkaan tarpeisiin
Vaikuttavuus	Työntekijöiden tietotaso ja vakuuttavuus
Empatia	Yksilöllinen asiakkaasta välittäminen

SERVQUAL-malli ei siis tarjoa suoraan tiettyjä kysymyksiä, joita yrityksen tulisi kysyä asiakkaaltaan, vaan siinä ovat luokiteltuina osa-alueet, joiden sisällä yrityksen tulee keksiä heidän omaan toimintaansa parhaiten sopivat kysymykset. Mallin heikkouksia ovat muun muassa sen vaikea implementoitavuus ja se, että jokainen osa-alue mittaa koko organisaation

tulosta, jolloin vastuuta jonkin osa-alueen parantamisesta (esimerkiksi empatia) ei voi osoittaa vain yhdelle johtajalle tai prosessille (Keiningham et al. 2008).

SERVQUAL-malli on kehitetty jo 80-luvulla, joten se ei kaikilta puolin vastaa nykypäivän monimutkaisempien palveluiden rakennetta. Mallin pohjalta Benlian, Koufaris ja Hess (2011) kehittivät oman SaaS-Qual -mallinsa, joka pyrkii mittaamaan paremmin palvelun koettua laatua SaaS-liiketoiminnassa. He määrittelivät SERVQUAL-mallin pohjalta kuusi SaaS-palvelun koettuun laatuun vaikuttavaa faktoria. SaaS-liiketoiminnan erityispiirteiden takia he pudottivat pois fyysisten palveluiden toimitukseen liittyvät osa-alueet ja lisäsivät uusia faktoreita tutkimustulostensa pohjalta. Mallin faktorit kuvauksineen löytyvät taulukosta 2.

Taulukko 2. SaaS-Qual -mallin faktorit (Benlian, Koufaris & Hess 2011)

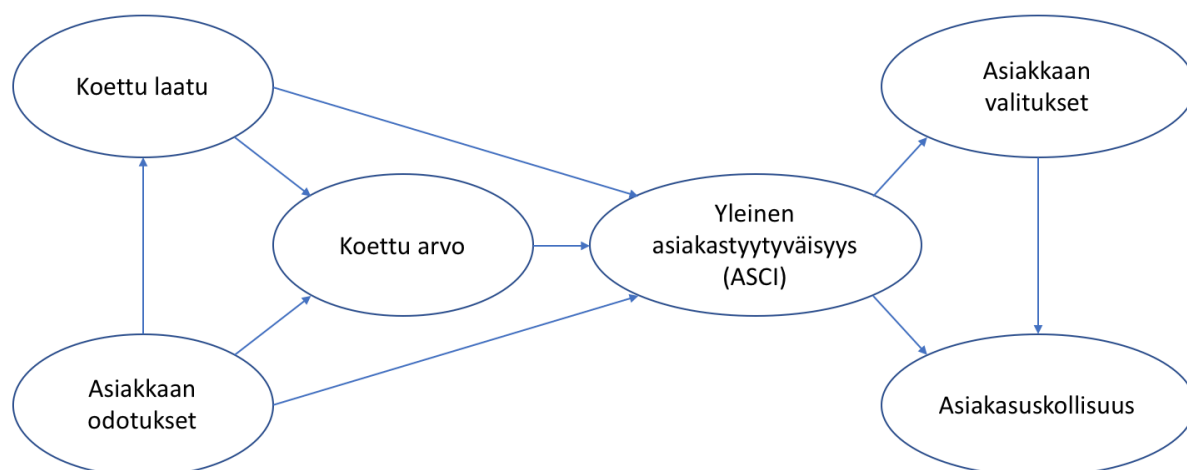
Faktori	Määritelmä
Yhteisymmärrys	Palveluntarjoajan kyky tarjota yksilöllistä, asiantuntevaa ja välittävää palvelua.
Reagoivuus	Palveluntarjoajan kyky varmistaa tarjotun palvelun saatavuus ja suorituskyky ja kyky reagoida ongelmiin nopeasti.
Luotettavuus	Palveluntarjoajan kyky tarjota palvelunsa luvatussa ajassa ja sellaisena kuin se on luvattu.
Joustavuus	Asiakkaan mahdollisuudet muuttaa asiakassuhteensa sopimuksellisia tai teknisiä puolia.
Ominaisuudet	SaaS-sovelluksen avainominaisuuksien ja toiminnallisuuksien vastaavuus asiakkaan tarpeisiin.
Turvallisuus	Palveluntarjoajan kyky varmistaa, että normaalit toimenpiteet datavuotojen ja datan häviämisen ehkäisemiseksi on suoritettu.

SaaS-Qual -mallin havaittiin selittävän merkittävän osan niin asiakkaan käytönjatkamisaikomuksista, tyytyväisyydestä ja kokemasta käytettävyydestä. Mallia kehittäessä tutkijat saivat myös hieman avattua SaaS-asiakkaiden odotuksia palvelun laadusta. Tärkeimmiksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttaviksi tekijöiksi SaaS-palvelussa tutkijat totesivat reagoivuuden ja turvallisuuden. Juuri nämä kaksi faktoria olivat myös ne, joissa asiakkailta on korkeimmat odotukset SaaS-palvelua kohtaan. (Benlian et al. 2011) Kuten kappaleessa 2.2. todettiin, turvallisuudella on aikaisemmissa tutkimuksissa todettu olevan suuri merkitys asiakkaan kokemaan palvelun laatuun ja sitä kautta tyytyväisyyteen. Oletettavaa on, että eurooppalaisessa kontekstissa SaaS-Qual -mallin faktoreista turvallisuus saisi GDPR:n takia tällä hetkellä erittäin suuren painoarvon.

2.3.3. Muut menetelmät

Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen on kehitetty myös muita menetelmiä. Dixon, Freeman & Toman (2010) ovat kehittäneet oman Customer Effort Score -mittarinsa (CES), joka mitataan kysymällä asiakkaalta: *”Kuinka paljon työtä sinun täytyi itse henkilökohtaisesti tehdä pyyntösi suorittamiseksi?”* Asiakas vastaa tähän asteikolla 1-5 (1 = erittäin vähän, 5 = erittäin paljon). Heidän omissa mittauksissaan tämä mittari toimi hyvin tulevaisuuden ostokäyttäytymisen ennustajana. CES:n on kuitenkin myöhemmissä tutkimuksissa havaittu toimivan monia muita mittareita huonommin (de Haan et al. 2015), joten sen tulkinnassa on tärkeää olla varovainen ja sitä ei tulisi ottaa ainakaan ainoaksi asiakastyytyväisyyden mittariksi.

Yksi monesti mainituista asiakastyytyväisyyden mittaamisen malleista on American Customer Satisfaction Index eli ACSI. Se perustuu malliin, jonka mukaan asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat asiakkaan odotukset tuotteesta tai palvelusta, asiakkaan kokema laatu ja asiakkaan kokema arvo. Asiakkaan odotukset vaikuttavat myös kahteen jälkimmäiseen tekijään. Lisäksi asiakkaan kokema laatu vaikuttaa myös hänen kokemaansa arvoon. Asiakastyytyväisyys nähdään myös mallissa osana jatkumoa, jossa asiakastyytyväisyys vaikuttaa lisääntyneeseen asiakasuskollisuuteen niin suoraan kuin välillisesti vähentyneiden valitusten myötä. (Fornell et al. 1996) ACSI-malli on kuvattuna kuviossa 3.



Kuvio 3. American Customer Satisfaction Index -malli (Fornell et al. 1996)

ACSI-mallia voidaan käyttää niin yksittäisen yrityksen, toimialan kuin koko kansantalouden tasolla. Tutkijat pyrkivät tekemään mallista mahdollisimman yleispätevän ja näin ollen mallissa olevat faktorit ovatkin hyvin laajoja. (Fornell et al. 1996) Vaikka ACSI nouseekin useassa tutkimuksessa esiin (esim. Morgan & Rego 2006; Morgeson 2011), sitä käytetään useasti aineistona, sillä mallin pohjalta kerätään kansallisia asiakastyytyväisyysmittauksia. Tämän perusteella tässä työssä päädyttiin käsittelemään tarkemmin sellaisia mittareita, jotka istuvat paremmin juuri tämän tutkimuksen kontekstiin.

Asiakastyytyvyyttä voidaan mitata siis monella eri tavalla. Tässä tutkimuksessa esiteltyjen mittarien lisäksi kirjallisuudesta löytyy monia muitakin mittareita ja monesti mittarit muokataan tarkkaan kontekstiin sopivaksi. Tämä koskee myös asiakkaille esitettävien kysymysten muotoilua. Yhteenvetona kirjallisuudesta voidaan sanoa, että yksiselitteisesti parasta mittaria asiakastyytyvyydelle ei ole. Yritysjohdon täytyykin tehdä päätöksiä sen suhteen, kuinka paljon dataa he haluavat, millaisilla aikaväleillä ja kuinka yksinkertaisia tuloksia he haluavat tulkittavakseen. Näin organisaation kyvyt määrittävät sen, miten asiakastyytyvyyden mittaamista voidaan hyödyntää. Mihin tahansa mittariin tai mittareihin yritysjohto päätyykään, niin on tärkeää, että he pitävät mielessä kyseisen mittarin rajoitteet.

3. Empiria

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen empiirinen osuus. Luku alkaa tutkimusaineiston kuvailulla. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimuksen aineiston hankinnasta, jonka jälkeen käydään myös läpi aineiston sekä koko tutkimuksen luotettavuus. Lopuksi siirrytään itse aineiston analyysiin, jossa haastattelumateriaalin sisältö käydään läpi. Varsinaiset johtopäätökset ja yhteenveto seuraavat luvussa neljä.

3.1. Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen kohteeksi valikoitui suomalainen IT-alan pk-yritys. Yrityksellä on tuoteportfoliossaan puhdas B2B-asiakkaille suunnattu SaaS-palvelu, jonka asiakastyytyväisyyden mittaamiseen empiirinen osio keskittyy. Tutkimus pyrki kuitenkin lähestymään asiaa mahdollisimman universaalista näkökulmasta, jotta tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää myöhemmässä tutkimuksessa. Yrityksen kokoa tai muita tarkempia tietoja ei paljasteta, ettei yrityksen kilpailuasemaan vahingossa vaikutettaisi haitallisesti.

Tutkimuksen primääriaineisto päätettiin kerätä haastattelemalla yrityksen johtoryhmän jäseniä. Haastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, sillä se mahdollistaa aineiston keräämisen säännöstelyn ja sen avulla saatavat tiedot ovat moniulotteisemmin tulkittavissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205). Päätös pelkästään yrityksen johtoryhmän jäsenten haastattelusta perustui tutkimuksen lähtökohtaan, joka oli tutkia asiakastyytyväisyyden mittaamista ja sen vaikutusta erityisesti liikkeenjohdon päätöksentekoon.

Tutkimusmenetelmänä toimi laadullinen tapaustutkimus. Menetelmä on laadulliselle tutkimukselle hyvin ominainen, sillä esimerkiksi Metsämuuronen (2008, 18) toteaa lähes kaiken laadullisen tutkimuksen olevan tapaustutkimusta. Hän määrittelee tapaustutkimuksen sellaiseksi tutkimukseksi, jossa tutkimuksen kohteena on yksittäinen tapaus, joka tässä tapauksessa on tutkimamme yritys. Tutkimus pyrkii käyttämään sekä deduktiivista että induktiivista lähestymistapaa hakiessaan vastauksia tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin.

Deduktiivinen lähestymistapa pyrkii tulemaan teorian kautta tapausta kohden ja hakemaan teoriasta ratkaisumalleja tapauksen tilanteeseen. Induktiivinen päättely taas lähtee liikkeelle tapauksesta, josta paljastuvien yhtenäisten piirteiden avulla pyritään muodostamaan malleja, jotka ovat yleistettävissä. (Eskola & Suoranta 1998, 61-62) Useasti tapaustutkimuksessa ei kuitenkaan päästä induktiivisesti suoraan yleistettävään malliin, vaan otetaan pikemminkin pieni askel sitä kohti (Metsämuuronen 2008, 18). Tässä tutkimuksessa pyrittiin hyödyntämään molempia menetelmiä, sillä teoriaa ja empiriaa yhdistelemällä tavoitteena oli päästä kohti asiakastyytyvyyden mittaamisen yleistettävämpää mallia SaaS-liiketoiminnan kontekstissa.

Aineiston tarkempaan analyysin päädyimme käyttämään sisällönanalyysiä, jossa aineiston sisältöä pyritään kuvaamaan sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2002, 107). Tutkimuksessa päädyttiin analysoimaan aineistoa vain sanallisesti, sillä haastatteluaineiston pieni koko johti siihen, ettei määrällinen analyysi olisi ollut mielekästä. Pieni otoskoko olisi myös heikentänyt kvantitatiivisen analyysin luotettavuutta, joten sanallisen analyysin valinta ainoaksi analyysimenetelmäksi oli perusteltua. Analyysin lähtökohtana oli tutkia yhteneväisyyksiä ja eroja haastateltavien vastauksissa. Haastatteluja analysoitaessa pyrittiin myös havaitsemaan haastateltavien kokemusten yhteneväisyyksiä tieteellisessä tutkimuksessa saatujen tulosten kanssa.

3.1.1. Aineiston hankinta

Haastatellut henkilöt olivat seuraavat:

- **Henkilö A:** Yrityksen toimitusjohtaja (CEO), työskennellyt yrityksessä noin kaksi vuotta.
- **Henkilö B:** Yrityksen tekninen johtaja (CTO), työskennellyt yrityksessä noin seitsemän vuotta.
- **Henkilö C:** Yrityksen operatiivinen johtaja (COO), ollut perustamassa yritystä ja työskennellyt yrityksessä siitä asti.

Haastattelut toteutettiin Skype for Business -palvelun avulla ja ne nauhoitettiin myöhempää analyysiä varten. Nauhoituksesta kerrottiin etukäteen tutkimukseen osallistuneille henkilöille.

Itse haastattelut toteutettiin puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun välimuodolla. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa, että kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, mutta haastateltavat vastaavat avoimilla vastauksilla. Teemahaastattelu taas ei ole järjestykseltään tarkasti määritelty, vaan haastattelijalla on määritellyt käsiteltävät aiheet ja huolehtii, että ne tullaan läpikäytyksi. (Eskola & Suoranta 1998, 63) Tutkimuksemme tapauksessa kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset, mutta mahdollisia lisäkysymyksiä ja keskustelua jatkettiin välillä saatujen vastausten perusteella sen varmistamiseksi, että haastateltava ja haastattelijalla tulkitsevat asiat samalla tavalla. Haastatteluissa käytetty haastattelurunko löytyy liitteestä 1.

Haastattelut jakautuivat kahteen osioon. Ensimmäisessä osiossa pyrittiin tuomaan esiin haastateltavan henkilön näkemyksiä tutkimuksen teoreettisiin kokonaisuuksiin. Haastateltavat kertoivat näkemyksiään SaaS-liiketoiminnasta, asiakastyytyvyydestä yleisesti ja asiakastyytyvyyden mittaamisesta ja mittareista. Kysymysten pohjalta pyrittiin hahmottamaan sitä, kuinka hyvin yritysjohdon mielipiteet ja näkemykset vastaavat aikaisemmin kirjallisuuskatsauksen aikana esiteltyjen tutkimusten näkemyksiä. Kysymykset tähtäsivät myös siihen, että nähtäisiin, onko yritysjohdon jäsenten välillä erilaisia käsityksiä aiheena olleista kokonaisuuksista.

Haastattelujen toinen osio käsitteli täsmällisemmin juuri yrityksen SaaS-tuotetta ja yrityksen tapoja mitata asiakastyytyvyyttä. Haastateltaville esitettiin kaikille samat kysymykset liittyen siihen, onko asiakastyytyvyyttä aikaisemmin mitattu, jos on niin miten ja miten asiakastyytyvyyden mittaamisen tuloksia on hyödynnetty. Samojen kysymysten esittämisellä tässäkin osiossa pyrittiin saamaan esiin eroja etenkin haastateltavien henkilöiden näkemysten erolla. Ajatuksena oli, että näiden henkilöiden näkemykset siitä, kuinka tuloksia on hyödynnetty, voivat erota toisistaan, jolloin saataisiin selville johtoryhmän sisäisiä informaatiokuiluja.

3.1.2. Aineiston luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen aineisto kerättiin vain yhdestä yrityksestä, jonka johtoryhmä on hyvin pieni. Vaikka aineisto kertookin melko hyvin siitä, miten tämän yhden yrityksen johto suhtautuu asiakastyytyväisyyden mittaamiseen, niin tutkimuksen tulosten yleistettävyyks on melko rajallinen. Aineisto itsessään voidaan nähdä luotettavana, sillä haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua materiaalin anonymisoinnista ja siitä, että heistäkään ei kerrota nimiä. Näillä toimenpiteillä pyrittiin siihen, että vastaajat kykenisivät antamaan mahdollisimman laajat vastaukset kysymyksiin peittelemättä mitään liiketoiminnan kannalta merkittävää aluetta. Voidaan todeta, että kerätty aineisto on niin luotettavaa, että tutkimuksen tulokset ovat sen verran yleistettävissä, että niiden pohjalta voidaan ideoida jatkotutkimuksen aiheita.

3.1.3. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin ja validiteetin määritelmät on monesti tulkittu monilla eri tavoilla. Tulkinnoilla pyritään kuitenkin aina arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, ovatko kuvattujen tapahtumien selitykset luotettavia. (Hirsjärvi et al. 2009, 232) Tutkimusaineiston reliabeli tulkinta taas tarkoittaa sitä, että se ei sisällä ristiriitaisuuksia (Eskola & Suoranta 1998, 155). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin vaikuttaa eniten tutkijan tarkka kuvaus siitä, kuinka tutkimus suoritettiin, sillä näin tarjotaan lukijalle mahdollisuus arvioida esimerkiksi tutkimusolosuhteita (Hirsjärvi et al. 2009, 232).

Tämän tutkimuksen luotettavuutta syö hieman se, että aineisto on hyvin pieni ja koskee vain yhtä yritystä. Tutkimusprosessi itsessään taas on hyvin tarkasti kuvattu, joten lukijalle jää mahdollisuus arvioida itse saatujen tulosten luotettavuutta. Tieteellisesti tutkimuksen luotettavuus olisi parantunut, jos aineiston analysoinnissa olisi ollut mahdollisuus käyttää useampaa tutkijaa. Tämä ei kuitenkaan tutkimuksen luonteen takia ollut mahdollista, mutta se on hyvä huomioida, sillä esimerkiksi reliabiliteettia on nyt hankala arvioida. Tutkimuksen validius on kuitenkin hyvä, sillä empiirisessä analyysissä pyritään johdonmukaisesti löytämään yhtenäisyyksiä teorian ja aineiston välillä.

3.2. Haastattelujen analyysi

3.2.1. SaaS-liiketoiminnan ja normaalin ohjelmistotuotannon erot

Haastattelut lähtivät liikkeelle sillä, että haastateltavat kertoivat mielestään tärkeimmät erot SaaS-liiketoiminnan ja normaalin ohjelmistotuotannon välillä. Kaikki vastaajat lähtivät liikkeelle teknisestä näkökulmasta. Esiin nousi muutamia erityispiirteitä. Ensinnäkin, SaaS-liiketoiminta ei vaadi asiakkaalta investointeja infrastruktuuriin. Pilvipohjainen alusta mahdollistaa sen, että kaikilla käyttäjillä on jatkuvasti uusin ohjelmistoversio käytössään ja palveluntarjoaja ottaa vastuun infrastruktuurista. Tämä helpottaa muun muassa testaamista, sillä ohjelmistoja tarvitsee testata vain omaa infrastruktuuria vasten, kun taas perinteinen ohjelmistotuotanto vaatii jokaisen version testaamista monia eri infrastruktuureja vasten. Yksi vastaajista totesikin tämän nopeuttavan versiojakelua. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta toinen vastaaja totesi:

”SaaS-liiketoimintaan on helpompi konvertoida ihmisiä, sillä rekisteröityminen vie vain minuutin”

Vastaaja totesi kuitenkin myös tässä yhteydessä kyseessä olevan tuotteen vaikuttavan merkittävästi asiaan. Tässä kohtaa tuotetta verrattiin perinteiseen ohjelmistotuotteeseen, joka vaatii monesti esimerkiksi palvelimien pystyttämistä. Vielä yksi vastaajista luonnehtikin SaaS-liiketoimintaa ja perinteistä ohjelmistotuotantoa aivan erilaisiksi liiketoiminnoiksi ja totesi tämän takia monilla yrityksillä olevan vaikeuksia pilvipohjaiseen ohjelmistotuotantoon siirryttäessä.

3.2.2. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen siirryttäessä ensiksi haastateltavilta kysyttiin, miksi asiakastyytyväisyyden mittaaminen on tai ei ole heidän mielestään tärkeää. Tässä kohtaa

vastaajilta saatiin hyvin erilaisia vastauksia, mutta kaikkien henkilöiden vastauksista löytyi yhteyksiä aikaisemmin kappaleissa 2.1. ja 2.3. käsiteltyyn teoriaan. Eräs vastaajista totesi asiakastytyväisyyden mittaamisen olevan tärkeää monesta syystä:

"[Tyytyväinen asiakas] pysyy, ei mieti toimittajan vaihtamista ... kykenee keskittymään omaan liiketoimintaansa palvelun toimiessa niin kuin pitääkin ... kertoo kokemuksistaan omalle verkostolleen."

Toinen vastaaja taas lähti liikkeelle huomioimalla, että asiakastytyväisyys ei välttämättä korreloi sen mukaan, kuinka paljon asiakas tuottaa yritykselle. Hän kuitenkin uskoi, että tyytyväisten asiakkaiden suosittelukäyttäytyminen johtaa myös pitkän aikavälin tuottoihin. Yksi vastaaja taas lähti liikkeelle SaaS-liiketoiminnalle tärkeän "churnin" eli asiakaspoistuman lähtökohdasta. Hän sanoi asiakastytyväisyyden mittaamisen auttavan kasvun ennustamisessa ja toisaalta vaaran merkkien näkemisessä, sillä hänen mukaansa tuleva alamäki voidaan nähdä tämänhetkisen asiakastytyväisyyden heikkenemisenä. Kokonaisuutena voidaankin sanoa, että johto näkee asiakastytyväisyyden tärkeänä ensisijaisesti sen myötä, että se auttaa pitämään asiakkaita ja että se auttaa positiivisen verkostovaikutuksen hyödyntämisessä. Mittaaminen nähtiin tämän ilmiön tulkitsemisena.

Hyvän asiakastytyväisyyden mittarin piirteitä kysyttäessä nousi esiin se, että mittaamisen tulisi olla mahdollisimman jatkuvaa, jolloin riski siitä, että mittaaminen kuvaa vain yhden hetken tilannetta, pienenee. Yksi vastaajista mainitsi, että hyviä puolia mittarille olisi, jos sen perusteella voitaisiin tehdä vertailua eri ajanjaksojen ja myös oman tuotteen ja kilpailijoiden välillä. Sama vastaaja lisäsi vielä, että parasta toki olisi, jos mittarin avulla voitaisiin yhdistää esimerkiksi tuotteessa tapahtuneet parannukset lisääntyneisiin tuottoihin, tai voitaisiin saada suoria indikaattoreita siihen, mitä tuotteessa tulisi parantaa. Toinen vastaajista totesi suoraan, että ainoa mitä hän tietää, on että hän on kuullut NPS:n olevan hyvä mittari. Haastatteluissa myös todettiin, että mittaamisen tulisi olla mahdollisimman luonnollinen osa asiakassuhdetta niin palveluntarjoajalle kuin asiakkaalle.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että mittausten tulosten tulkinnan tulisi olla yksinkertaista, yhden vastaajan lisätessä:

”Toki aikaa voidaan käyttää, mutta tuloksena pitää saada hyödyllistä, vertailukelpoista tietoa ... mikäli tulokset eivät ole tulkittavissa, niin ne ovat hyödyttömiä.”

Kysyttäessä vielä tarkentava kysymys siitä, uskooko vastaaja yhden mittarin riittävän vai tarvitaanko useampia, vastaukset olivat pääosin sillä linjalla, että yksi mittari olisi hieno, mutta todennäköisesti tarvitaan useampia. Yksi vastaajista näkikin olennaisempana sen, että mittaamista tehdään jatkuvasti, kuin että millä mittareilla mittaamista tehdään. Yhteenvetona kaikista asiakastyytyväisyyden mittareihin liittyvistä kysymyksistä voidaankin todeta, että tärkeänä johto pitää sitä, että asiakastyytyväisyyttä mitataan jatkuvasti ja siitä voidaan päätellä, miten yrityksen tekemät toimenpiteet ovat näkyneet asiakkaan kokemuksessa.

3.2.3. Asiakastyytyväisyys SaaS-tuotteessa

Haastattelujen toinen osio käsitteli tarkemmin yrityksen aikaisempia käytäntöjä asiakastyytyväisyyden mittaamisessa SaaS-tuotteen kanssa. Vertailukohdaksi haettiin myös yrityksen käytäntöjä muiden tuotteiden asiakastyytyväisyyden mittaamisesta. Kaikki vastaajat näkivät asiakastyytyväisyyden olevan erittäin tärkeä tälle kyseiselle tuotteelle. Syitä tälle nousi useita. Nähtiin, että asiakastyytyväisyyden rooli korostuu kilpaillulla alalla ja kilpailevien tuotteiden olevan teknisesti melko samanlaisia, tarjoten näin palveluntarjoajalle mahdollisuuden erottautua edukseen. Asiakastyytyväisyys nähtiin asiakkaan arviona tuotteen käyttäjäkokemukselle ja myös keinona markkinoida, mikäli pystytään sanomaan omien asiakkaiden olevan esimerkiksi kaksi kertaa tyytyväisempiä kuin kilpailijalla. Asiakastyytyväisyys nähtiin arviona koko yrityksestä. Siitä pystytään erään vastaajan mukaan näkemään, miten eri ominaisuudet vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja esimerkiksi, miten yksittäisen ominaisuuden parantaminen vaikuttaa kokonaisuutena asiakastyytyväisyyteen.

Keskustelun kääntyessä yrityksen aikaisempiin tapoihin mitata asiakastyytyväisyyttä tuli esiin ensimmäistä kertaa vaikutteita yrityksen johdon sisäisistä informaatiokuiluista. Asiakastyytyväisyyden mittaamisesta ei selkeästi ole yrityksessä selkeää käsitystä, sillä vastaukset vaihtelivat hyvin laajasti. Yhden vastaajista sanoessa asiakkailta tulevan palautteen

ja kehitysehdotusten olevan keskeinen osa myyntiprosessia ja tuotekehitystä, toinen vastaajan taas väitti, ettei asiakastyytyväisyyttä aktiivisesti mitata. Vastauksista rakentuneen kuvan perusteella yrityksessä ollaan aktiivisesti asiakkaiden kanssa yhteyksissä, erityisesti isompien, ja heiltä pyydetään arviota palvelusta ja kehitysehdotuksia. Tuleva data on siis lähinnä laadullista, eikä sitä kerätä systemaattisesti samalla tavalla ylös. Yhden tai kaksi kertaa yritys on myös teettänyt asiakastyytyväisyyskyselyjä heidän asiakastukeensa yhteydessä olleille yrityksille.

Johdon näkemysten erotessa asiakastyytyväisyyden mittaamisesta erosivat myös näkemykset siitä, millaisia tuloksia mittauksista oli saatu. Yhden vastaajan muistaessa, että mittauksia oli tehty kyselytutkimuksilla jonkin aikaa sitten, ei tämä vastaaja osannut sanoa, millaisia tuloksia mittauksesta oli saatu. Toinen vastaaja taas kertoi mittauksista seuraavasti:

”[Saadut tulokset olivat] ...erittäin hyviä. Mittasimme tuolloin Net Promoter Scoren, joka oli 76 kotimaisilla asiakkailla.”

Yksi vastaajista otti kantaa enemmän asiakkailta saatavaan sanalliseen palautteeseen. Hänen mukaansa asiakkailta saadaan tietoon keskusteluyhteyden kautta heidän absoluuttinen kokemuksensa ja vertailuarvoja kilpailijoiden tuotteisiin, kun näiden tuotteiden käyttäjät vaihtavat yrityksen asiakkaiksi. Tämä mittaaminen yrityksessä ei ole kuitenkaan mitenkään systemaattista eikä se anna kvantitatiivista informaatiota.

3.2.4. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen osana päätöksentekoa

Asiakastyytyväisyystietojen hyödyntämisestä johtoryhmän jäsenillä oli myöskin hyvin erilaisia mielipiteitä. Yksi vastaaja totesi vain, ettei osaa sanoa onko tietoa hyödynnetty. Hänen mukaansa mittausten tulokset on katsottu vain läpi ja todettu asiakkaiden olevan tyytyväisiä. Kahden muun haastateltavan mielestä taas asiakkailta tulevaa tietoa heidän tyytyväisyydestään käytetään jatkuvasti tuotekehityksen tukena ja se on yrityksen tärkein osa tuotekehitysstrategiaa. Viikottaisella tasolla tämä tarkoittaa tuotekehityksen ja asiakastuen jokaviikkoista palaveria, jossa käydään läpi tuotteen kehitysehdotuksia ja palautetta. Myös

myynnin puolelta tulee erään haastateltavan mukaan paljon ehdotuksia, joilla käyttökokemusta voidaan parantaa. Asiakastyytyväisyys on siis yrityksessä tärkeä toimintaa ohjaava asia, mutta sen järjestelmällisessä mittaamisessa on haastateltavien perusteella hieman parannettavaa.

Haastattelujen lopuksi kysyttiin jokaiselta haastateltavalta vielä, onko yrityksen muiden tuotteiden osalta tehty asiakastyytyväisyyden mittausta. Vastauksista kävi ilmi, että muidenkin tuotteiden osalta mittaaminen on jäänyt yksittäisten kyselyjen tasolle. Haastattelujen perusteella voidaankin sanoa, että yrityksessä on selkeästi tiedostettu asiakastyytyväisyyden merkitys SaaS-liiketoiminnalle, mutta varsinaisten mittareiden kehittämisessä ollaan vielä melko heikolla tasolla. Yksi merkittävä asia myös liikkeenjohdon päätöksenteon kannalta on se, että kaikilla johtoryhmän jäsenillä ei ole sama käsitys siitä, kuinka asiakasohjautunutta yrityksen toiminta on. Voidaankin sanoa, että johtoryhmän sisällä on jonkin verran informaatiokuilua. Tämä on mielenkiintoinen havainto, sillä teoriaosuudessa kappaleessa 2.3. havaittiin, ettei asiakastyytyväisyyden mittaamisesta saatuja tuloksia jalkauteta kaikille organisaation tasoille yhtä usein kuin mittauksia tehdään. Tässä yrityksessä ongelma on hieman suurempi, sillä tuloksista ja mittauksesta on eri näkemyksiä jo johtoryhmän sisälläkin.

4. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen lähtökohtana toimi tutkimusongelma, jolla oli kolme alaongelmaa. Johtopäätösten tekeminen aloitetaan tutkimalla kutakin alaongelmaa ja siitä kautta edeten kohti varsinaista tutkimusongelmaa. Lopuksi käydään läpi vielä ideoita mahdollisille jatkotutkimusideoille.

Ensimmäinen alaongelma oli seuraava:

Miten eri tavoin asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata?

Tähän tutkimusongelmaan löytyy monia erilaisia vastauksia kirjallisuudesta. Johtopäätös kirjallisuuskatsauksen perusteella on, että asiakastyytyvääsyyttä voidaan mitata lukemattoman monella erilaisella tavalla ja monesti asiakastyytyvääsyyden mittarit räätälöidään kontekstiin sopivaksi, kuten kappaleessa 2.3.3. todettiin. Mittaus voi olla joko jatkuvaa, kertaluontoista tai säännöllisin väliajoin toistuvaa (Morgan et al. 2005). Valitut mittarit vaikuttavat siihen, kuinka tiheästi asiakastyytyvääsyyttä voidaan mitata. Asiakastyytyvääsyydelle yleisesti ei ole myöskään yhtä oikeaa mittaria, vaan eri mittarien luotettavuus vaihtelee kontekstista riippuen. Suotavaa olisikin, että asiakastyytyvääsyyttä mitattaisiin usealla eri mittarilla.

Toinen tutkimuksen alaongelmista oli seuraava:

Miten tärkeä tekijä asiakastyytyvääsyyys on SaaS-yrityksen menestykselle?

Tähän tutkimusongelmaan sekä kirjallisuuskatsaus että empiirinen tutkimus antoivat vahvoja viitteitä. Haastatteluaineisto tukee kirjallisuuskatsauksesta nousutta käsitystä siitä, että asiakastyytyvääsyyys on erittäin merkittävä tekijä SaaS-liiketoimintaa harjoittavalle yritykselle. Yksi suuri syy tähän on kappaleessa 2.2. mainittu fakta siitä, että SaaS-liiketoiminnassa asiakas ei ole sidottu palveluntarjoajaan yleensä kovin pitkäksi aikaa, mikäli hinnoittelumalli perustuu esimerkiksi kuukausittaiseen maksuun. Tuotekehityksen ja asiakashankinnan kustannukset tulevat katetuksi vasta tietyn aikaa jatkuneen asiakassuhteen jälkeen. Asiakastyytyvääsyydellä ja asiakasuskollisuudella havaittiin kirjallisuuskatsauksessa olevan yhteyttä, joten SaaS-yrityksen tulisi panostaa asiakastyytyvääsyyteen varmistaakseen asiakkuuksien pysymisen ja sitä kautta liiketoiminnan jatkuvuuden. Juuri se, että asiakas voi helposti vaihtaa palveluntarjoajaa, nostaa asiakastyytyvääsyyden merkitystä. Tähän vaikuttaa muun muassa se, että asiakkaan ei tarvitse välittää infrastruktuurista, jolla tuote toimii.

Kolmantena alaongelmana tutkimuksessa oli seuraava kysymys:

Kuinka asiakastyytyvääsyyttä tulisi mitata SaaS-tuotteessa?

SaaS-liiketoiminnan erityispiirteiden perusteella tutkimuksessa päädyttiin siihen, että asiakastyytyväisyyden mittaaminen SaaS-tuotteessa tulisi olla jatkuvaa sen korostuneen merkityksen perusteella. Tätä johtopäätöstä tukevat niin kirjallisuuskatsauksessa nousseet havainnot asiakastyytyväisyyden merkityksestä kuin tutkimuksen empiirisessä osiossa haastattelujen pohjalta tehdyt havainnot siitä, että yritysjohdon mielestä asiakastyytyväisyyden mittaamisen tulisi olla mahdollisimman reaaliaikaista, jotta voitaisiin havaita esimerkiksi tuotekehityksessä tehtyjen ratkaisujen vaikutusta asiakkaan tyytyväisyyteen. Jatkuva mittaaminen kuitenkin edellyttäisi mittarien rajua yksinkertaistamista, joten tässä tutkimuksessa päätellään, että asiakastyytyväisyyttä olisi hyvä mitata samaan aikaan useammalla mallilla. Tämän tutkimuksen pohjalta yksi tapa mitata asiakastyytyväisyyttä on tehdä jatkuvaa mittausta NPS-luvusta, joka on kaikista heikkouksistaan huolimatta ainakin tämän tutkimuksen kontekstissa riittävän hyvä mittari ottaen huomioon mittarin yksinkertaisuuden.

Kirjallisuuskatsauksessa kappaleessa 2.3.1. havaittiin, ettei NPS sovellu välttämättä ainoaksi asiakastyytyväisyyden mittariksi. Tätä tukemaan olisikin hyvä ottaa kerran vuodessa toteutettava laajempi asiakastyytyväisyyskysely, jolla pyrittäisiin kartoittamaan asiakkaan kokemaa palvelun laatua SaaS-Qual -mallin pohjalta laadituilla kysymyksillä. Tämän kyselyn analysoinnissa olisi hyvä ottaa huomioon se, että mitä monimutkaisempi tuote on, sitä heikommin tilastolliset mallit mahdollisesti soveltuvat asiakastyytyväisyyden mittaamiseen, kuten kappaleessa 2.3. kerrottiin. Mitä tulee NPS-luvun tulkintaan, on mahdollista, että B2B-kontekstissa tämä mittari toimii paremmin kuin B2C-kontekstissa, sillä asiakkaiden päätökset ovat rationaalisempia. Tätä oletusta vasten ei kuitenkaan ole tässä tutkimuksessa esittänyt tieteellistä tutkimusta, joten jatkotutkimuksena tälle tutkimukselle olisikin mielenkiintoista selvittää, kuinka hyvin NPS toimii kasvun ennustajana juuri B2B-markkinoilla toimivilla SaaS-yrityksillä. NPS-luvun mittaamisen avulla saadaan kuitenkin melko jatkuvaa dataa suurehkoilla otoskoolla, joten se toimii hyvin operatiivisen johtamisen tukena.

Näiden alaongelmien tutkimisen jälkeen voidaan siirtyä vastaamaan varsinaiseen tutkimuksen pääongelmaan:

Kuinka asiakastyytyväisyyden mittauksen tuloksia tulisi hyödyntää liikkeenjohdon päätöksenteossa SaaS-liiketoiminnassa?

Tähän tutkimusongelmaan ei kaikenkattavaa vastausta näin kapealla tutkimuksella löytynyt, mutta johtopäätöksenä voidaan tehdä tiettyjä suosituksia siitä, kuinka liikkeenjohdon tulisi hyödyntää asiakastyytyväisyyden mittauksen tuloksia. Tärkeää olisi, että jokainen organisaation työntekijä saisi säännöllisesti tietoa asiakastyytyväisyyden kehityksestä, sillä aikaisemmin kappaleessa 2.2. todettiin, ettei saatuja tutkimustuloksia usein jalkauteta organisaation sisällä. Ohjesääntönä voitaisiin sanoa, että nämä olisi hyvä käydä koko organisaation tasolla esimerkiksi kuukausittain läpi. Johtoryhmän olisi hyvä seurata kehitystä viikoittain, jotta mahdollisiin muutoksiin saataisiin reagoitua nopeasti. Näin voitaisiin toisaalta havaita myös esimerkiksi tuotekehityksessä onnistuminen, mikäli esimerkiksi uuden ominaisuuden julkaiseminen näkyisi heti lisääntyneenä asiakastyytyväisyytenä. Tuloksin tulisi toki huomioida mittauksen otoskoko etenkin viikkotasolla tyytyväisyyttä seurattaessa. Nyrkkisääntönä voidaan sanoa, että mitä pienempi on mittauksen otoskoko, sitä suuremmalla varauksella saatuihin tuloksiin tulisi suhtautua.

Asiakastyytyväisyyden merkityksen sisäistäminen nousee erittäin tärkeäksi edellytykseksi liikkeenjohdon menestykselle päätöksenteolle SaaS-liiketoiminnassa. Kaikkien johtoryhmän jäsenten tulisi olla tietoisia siitä, kuinka yrityksessä asiakastyytyväisyyttä mitataan ja millaisia tuloksia näistä mittauksista on saatu. Empiirinen osuus tutkimuksesta paljasti, että haastatellun yrityksen johtoryhmän jäsenten välillä oli erilaisia käsityksiä siitä, mitataanko asiakastyytyväisyyttä ja pohjautuvatko johtoryhmän päätökset näihin (kappaleet 3.2.3. ja 3.2.4.). Näitä informaatiokuiluja välttääkseen yritysjohto tulisi huolehtia siitä, että heillä kaikilla on yhtenäinen käsitys toimintatavoista ja he kaikki tietävät, miten asiakastyytyväisyyden mittauksen tulokset vaikuttavat tehtäviin päätöksiin.

Jatkotutkimuksena tästä aiheesta olisi hyvä, jos tätä laadullista analyysiä tukemaan saisi myös kvantitatiivista tutkimusta. Mielenkiintoista olisi esimerkiksi tietää, kuinka hyvin tällaisella NPS-luvun seuranta ja SaaS-Qual -mallia hyödyntävällä mittaustekniikalla kyetään ennustamaan SaaS-yrityksen menestystä. Kattavien tulosten saamiseksi tarvittaisiin tältä pohjalta kehitetty mittausmalli, jonka avulla kerättyä paneelidataa voitaisiin analysoida.

Kapeampaa jatkotutkimusaihetta mietittäessä mielenkiintoista olisi tutkia, kuinka hyvin NPS-luku ennustaa kasvua B2B-markkinoilla toimivilla SaaS-yrityksillä, kuten jo aikaisemmin mainitsimme. Yleisesti ottaen olisi hyvä saada myös jo tämän tutkimuksen primääriaineistoa laajennettua, jolloin nykyisen tutkimuksen rajoitteita voitaisiin purkaa. Mielenkiintoista olisi kerätä haastatteluaineistoa myös organisaation alemmilla tasoilta ja vertailla saatuja vastauksia organisaation ylemmiltä tasoilta saatuihin vastauksiin.

Tutkimus pyrki käsittelemään aihepiiriin liittyneitä kokonaisuuksia ensin erillään toisistaan ja tämän jälkeen yhdistellen eri aihepiirejä. Tutkimuksen pohjalta muodostuikin selkeä kuva siitä, mistä komponenteista asiakastytyväisyys SaaS-liiketoiminnassa muodostuu. Näitä komponentteja mittaamaan yrityksen tulee kehittää itselleen sopivat mittarit, joita seurataan aktiivisesti, ja joiden perusteella voidaan tehdä liikkeenjohdon strategisia päätöksiä. Asiakastytyvyyden mittaaminen on jatkuvaa tasapainoilua yksinkertaisuuden, yleistettävyyden ja luotettavuuden välillä. Yksiselitteisesti parasta mittaria ei tämän tutkimuksen pohjalta voida nimetä, vaan suositeltavaa olisi, että asiakastytyvyyttä mittaamaan olisi useita eri mittareita.

Yhteenvedona tämä tutkimus nivoo eri tutkimuksista saatua tietoa yhteen ja arvioi niiden aikaisempien tutkimustulosten sopivuutta SaaS-liiketoiminnan kontekstiin. Kirjallisuuskatsauksessa ei löytynyt monia tutkimuksia, jotka olisivat tutkineet asiakastytyvyyttä ja sen mittaamista juuri tässä kontekstissa. Haastatteluvastauksia analysoitaessa kuitenkin vastauksissa toistuivat monet samat teemat kuin monissa muissakin konteksteissa kirjoitetussa tieteellisessä kirjallisuudessa, joten voidaan tulkita SaaS-liiketoimintaan soveltuvan samat lainalaisuudet kuin moneen muuhunkin liiketoimintaan. Asiakastytyvyyden rooli on kuitenkin korostunut, joten liikkeenjohdon tulee pitää asiakastytyvyyden mittareita tärkeimpinä ohjenuorinaan tehdessään päätöksiä.

Lähdeluettelo

AdvanceB2B (2018) *About Us* [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.3.2018]. Saatavilla: <https://www.advanceb2b.com/about>

Benlian, A., Koufaris, M. & Hess, T. (2011) Service Quality in Software-as-a-Service: Developing the SaaS-Qual Measure and Examining Its Role in Usage Continuance. *Journal of Management Information Systems*, vol. 28, no. 3, s. 85-126.

Boillat, T. (2013) From On-Premise Software to Cloud Services: The Impact of Cloud Computing on Enterprise Software Vendors' Business Models. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 8, no. 3, s. 39-58.

Chou, S. & Chiang, C. (2013) Understanding the formation of software-as-a-service (SaaS) satisfaction from the perspective of service quality. *Decision Support Systems*, vol. 56, s. 148-155.

de Haan, E., Verhoef, P.C. & Wiesel, T. (2015) The predictive ability of different customer feedback metrics for retention. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 32, s. 195-206

Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. (2010) STOP Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*, vol. 88, no. 7, s. 116-122.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Euroopan komissio (2016) Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation) (Text with EEA relevance).

Ferrante, D. (2006) Software Licensing Models: What's Out There? *IT Professional*, vol. 8, no. 6.

Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J. & Bryant, B.E. (1996) The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, vol. 60, no. 4, s. 7-18.

Goode, S., Lin, C., Tsai, J.C. & Jiang, J.J. (2015) Rethinking the role of security in client satisfaction with Software-as-a-Service (SaaS) providers. *Decision Support Systems*, vol. 70, s. 73-85.

Gouthier, M., Giese, A. & Bartl, C. (2012) Service excellence models: a critical discussion and comparison. *Managing Service Quality*, vol. 22, no. 5, s. 447-464.

Hansemark, O.C. & Albinsson, M. (2004) Customer satisfaction and retention: the experiences of individual employees. *Managing Service Quality*, vol. 14, no. 1, s. 40-57.

Hennig-Thurau, T. (2004) Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, no. 5, s. 460-478.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15. p. Tammi, Helsinki.

Homburg, C., Koschate, N. & Hoyer, W.D. (2005) Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay. *Journal of Marketing*, vol. 69, no. 2, s. 84-96.

Homburg, C. & Rudolph, B. (2001) Customer satisfaction in industrial markets: dimensional and multiple role issues. *Journal of Business Research*, vol. 52, no. 1, s. 15-33.

- Jääskeläinen, A. (2014) Distinctive features of service performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 34, no. 12, s. 1466-1486.
- Kärkkäinen, H., Piippo, P. & Tuominen, M. (2001) Ten tools for customer-driven product development in industrial companies. *International Journal of Production Economics*, vol. 69, no. 2, s. 161-176.
- Keiningham, T.L., Aksoy, L., Cooil, B. & Andreassen, T.W. (2008) Linking customer loyalty to growth. *Mit Sloan Management Review*, vol. 49, no. 4, s. 50-57.
- Keiningham, T.L., Aksoy, L., Cooil, B., Andreassen, T.W. & Williams, L. (2008) A holistic examination of Net Promoter. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, vol. 15, no. 2, s. 79-90.
- Keiningham, T.L., Cooil, B., Andreassen, T.W. & Aksoy, L. (2007) A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth. *Journal of Marketing*, vol. 71, no. 3, s. 39-51.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2012) *Marketing management*. 14. p. Pearson, Harlow.
- Kristensen, K. & Eskildsen, J. (2014) Is the NPS a trustworthy performance measure? *The TQM Journal*, vol. 26, no. 2, s. 202-214.
- Marquardt, K., Olaru, M. & Ceausu, I. (2017) Study on the Development of Quality Measurements Models for Steering Business Services in Relation to Customer Satisfaction. *Amfiteatru Economic*, vol. 19, no. 44, s. 95-109.
- Metsämuuronen, J. (2008) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3. p. International Methelp, Helsinki.
- Morgan, N.A., Anderson, E.W. & Mittal, V. (2005) Understanding Firms' Customer Satisfaction Information Usage. *Journal of Marketing*, vol. 69, no. 3, s. 131-151.

- Morgan, N.A. & Rego, L.L. (2006) The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science*, vol. 25, no. 5, s. 426-439.
- Morgeson, F. (2011) An investigation of the cross-national determinants of customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, no. 2, s. 198-215.
- Munari, L., Ielasi, F. & Bajetta, L. (2013) Customer satisfaction management in Italian banks. *Qualitative Research in Financial Markets*, vol. 5, no. 2, s. 139-160.
- Ojala, A. (2013) Software-as-a-Service Revenue Models. *IT Professional*, vol. 15, no. 3, s. 54-59.
- Oliver, R.L. (2014) Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer: A Behavioral Perspective on the Consumer. 2. p. Taylor & Francis, New York.
- Padilla, R.S., Milton, S.K. & Johnson, L.W. (2015) Components of service value in business-to-business Cloud Computing. *Journal of Cloud Computing*, vol. 4, no. 1, s. 15.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, vol. 64, no. 1, s. 12-40.
- Reichheld, F.F. (2003) The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 12, s. 46-54.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.
- Tyrväinen, P. & Selin, J. (2011) How to Sell SaaS: A Model for Main Factors of Marketing and Selling Software-as-a-Service. *Lecture Notes in Business Information Processing*, Springer Berlin Heidelberg, Berliini, Heidelberg, s. 2-16.

van Doorn, J., Leeflang, P.S.H. & Tijs, M. (2013) Satisfaction as a predictor of future performance: A replication. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 30, no. 3, s. 314-318.

Vaquero, L. (2008) A break in the clouds: towards a cloud definition. *ACM SIGCOMM Computer Communication Review*, vol. 39, no. 1, s. 50-55.

Liitteet

Liite 1. Haastatteluissa käytetty kysymysrunko

- Kuinka kauan olet ollut yrityksessä töissä?
- Mikä on roolisi yrityksessä?

- Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät eroavaisuudet SaaS-liiketoiminnan ja normaalin ohjelmistotuotannon välillä?
- Miksi asiakastytyväisyyden mittaaminen on/ei ole mielestäsi tärkeää?
- Millaisia piirteitä mielestäsi on hyvällä asiakastytyväisyyden mittarilla?
 - Kuinka tärkeänä pidät tulosten tulkinnan yksinkertaisuutta?
 - Riittääkö asiakastytyväisyyden mittaamiseen mielestäsi vain yksi mittari, vai pitäisikö asiakastytyväisyyttä mitata aina usealla eri mittarilla?

- Millaisena näet asiakastytyväisyyden roolin kyseisessä tuotteessa?
- Onko tuotteen asiakastytyväisyyttä aikaisemmin mitattu, ja jos on, niin miten?
- Millaisia tuloksia mittauksesta on saatu?
- Miten asiakastytyväisyyden mittauksen tuloksia on hyödynnetty päätöksenteossa?
 - Onko palautetta hyödynnetty esimerkiksi tuotekehityksessä?
- Onko yrityksen muiden tuotteiden osalta tehty asiakastytyväisyyden mittaamista ja jos on, mitä menetelmiä silloin on käytetty?