



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

Kauppakorkeakoulu

Kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

# **Asiakasuskollisuuden ja sen mittaamisen hyödyntäminen yritystoiminnassa**

## **Utilizing customer loyalty and its measuring in business**

**17.4.2014**

Tekijä: Heidi Timperi

Opponentti: Markus Hagqvist

Ohjaaja: Anni Tuppuru

## Sisällysluettelo

1.	Johdanto.....	1
2.	Mitä on asiakasuskollisuus?.....	4
2.1.	Asiakslähtöisyyden ja asiakkuusajattelun kehittyminen .....	4
2.2.	Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus.....	5
2.3.	Kaksiulotteinen asiakasuskollisuus.....	7
2.4.	Asiakasuskollisuuden mittaaminen.....	11
2.5.	Asiakasuskollisuuden mittaaminen NPS-menetelmällä .....	13
3.	Asiakasuskollisuus ja yrityksen taloudellinen menestys .....	18
3.1.	Tuotot ja kustannukset asiakkuuden elinkaaren aikana.....	18
3.2.	Asiakasuskollisuuden ja yrityksen taloudellisen menestyksen välisiä tekijöitä .....	21
3.3.	Aiempiä tuloksia ja tutkimuksia.....	23
4.	Analyysi asiakasuskollisuuden merkityksestä yritykselle ja sen taloudelliselle menestykselle .....	27
4.1.	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto .....	27
4.2.	Tutkimuksen rajoituksista .....	29
4.3.	Asiakasuskollisuuden ja yrityksen taloudellisen menestyksen välisistä yhteyksistä	31
4.4.	NPS-menetelmä ja asiakkuuden jatkuminen .....	34
4.5.	Miksi ja miten yrityksen tulisi kiinnittää huomiota asiakasuskollisuuteen ja sen mittaamiseen? .....	38
5.	Johtopäätökset .....	42
	Lähteet:.....	46
	Taulukko 1: Tutkimuksia asiakasuskollisuuden ja yrityksen menestyksen välisistä yhteyksistä .....	25
	Kuva 1: NPS:n ja liikevaihdon kasvun välinen yhteys .....	31
	Kuva 2: NPS:n ja bruttokatteen välinen yhteys .....	33
	Kuva 3: Asiakasluokittelu jatkuneiden ja päättyneiden asiakkuuksien osalta .....	35
	Kuva 4: Vastausten jakautuminen jatkuneiden ja päättyneiden asiakkuuksien osalta.....	37

## 1. Johdanto

Asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, näiden mittaaminen ja hyödyntäminen liiketoiminnassa vaikuttaisivat olevan hyvin ajankohtaisia aiheita. Ajankohtaisuudesta kertoo esimerkiksi viime aikoina käydyt keskustelut muun muassa painetun Kauppalehden yleisönosastolla, jossa Sales Energyn toimitusjohtaja Ara Hopia (2014) totesi 6.3.2014, ettei näe pelkkien laitteiden, joihin asiakas voi ”näpäyttää hymynaaman tai ruttunaaman”, kertovan tarpeeksi asiakaskokemuksista, jotta yritys voisi niistä jotain oppia. Sen sijaan Hopia ehdotti, että tehokas keino asiakaskokemusten mittaamiseen olisi niin kutsuttu NPS-menetelmä<sup>1</sup>, jota myös tässä tutkielmassa tullaan esittelemään. Hopian kirjoitus herätti keskustelua ja 11.3.2014 HappyOrNot Ltd.:n toimitusjohtaja Heikki Väänänen (2014) kirjoittikin vastauksen puolustellen ”hymy- ja ruttunaamalaitetta”.

Edellä kuvattu keskustelu kertoo joka tapauksessa siitä, että yritysjohdossa ollaan kiinnostuneita aiheesta, mikä on osaltaan siivittänyt myös tämän kandidaatintutkielman pariin. Tutkielmassa tarkastelu aloitetaan lyhyellä katsauksella siitä, miten asiakaslähtöisyys ja asiakkuusajattelu ovat ylipäänsä kehittyneet markkinointiajattelun kehityksen myötä. Tämän jälkeen tarkastellaan lähemmin asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta ja sitä miten ne ovat yhteydessä toisiinsa. Samassa kappaleessa esitellään myös tunnistetuimpia asiakastyytyväisyyden sekä -uskollisuuden määritelmiä.

Asiakasuskollisuus on tämän tutkielman teorian selkäranka, joten siksi sen osuus teoriakatsauksesta on laaja. Asiakasuskollisuuden yhteydessä tarkastellaan muun muassa sitä, millaista asiakasuskollisuus voi olla, eli mitä eri ulottuvuuksia ja komponentteja sillä on ja toisaalta mitkä ovat asiakasuskollisuuden taustatekijöitä eli toisin sanoen, mikä synnyttää asiakasuskollisuutta. Asiakasuskollisuus monine ulottuvuuksineen ja käsitteineen on monimutkainen kokonaisuus, eikä sen mittaaminenkaan ole yksinkertaista. Tässä tutkielmassa esitellään muutamia asiakasuskollisuuden mittareita ja pohditaan näiden toimivuutta yleisellä tasolla. Lähes jokaisella asia-

---

<sup>1</sup> *Net Promoter®* ja *NPS®* ovat rekisteröityjä tavaramerkkejä ja *Net Promoter Score* ja *Net Promoter System* ovat tavaramerkkejä, jotka omistaa Bain & Company, Satmetrix Systems ja Fred Reichheld (Bain & Company 2014).

kasuskollisuutta tutkineella tuntuu olevan omanlaisensa mittarit asiakasuskollisuuden mittaamiseksi, joten siksi ei ole mielekästä esitellä kaikkien rakentamia mittareita yksityiskohtaisesti. On lisäksi monia tutkijoita, jotka hyödyntävät aiempien tutkijoiden luomia mittareita muokkaamalla niistä omanlaisiaan versioita, kuten myöhemmin tässä tutkielmassa käy ilmi.

Asiakasuskollisuuden teoriakatsauksen jälkeen tarkasteluun otetaan mukaan yrityksen taloudellinen menestys, sillä yrityksen taloudellinen menestys on yleensä tunnus-tetusti yrityksen omistajien ja yritysjohdon näkökulmasta yrityksen tärkein tavoite. Usein yrityksissä halutaan priorisoida tekeminen juuri niin, että yrityksen ydintoiminta saa kaiken huomion. Tällöin saattaa helposti käydä niin, että ympärillä olevat sidos-ryhmät, kuten asiakkaat, jäävät helposti oman tekemisen varjoon. Asiakkaat ovat yri-tykselle kuitenkin elinehto, sillä ilman niitä yritystoiminta ei pitkään voi toimia. Tämän takia olisikin tärkeää, että yrityksissä muistettaisiin panostaa myös asiakkuuksiin ja niiden kehittämiseen. Tämän kandidaatintutkielman yhtenä tavoitteena onkin lisätä yritysjohdon ymmärrystä asiakkuuksien hoitamisesta.

Edelliseen liittyen tutkielman pääongelmana on kysymys:

*Miksi ja miten yrityksen tulisi kiinnittää huomiota asiakasuskollisuuteen ja sen mit-taamiseen?*

Kysymyksen tavoitteena on tarkastella sitä, mitä asiakasuskollisuus merkitsee yri-tyksen näkökulmasta ja miten se vaikuttaa yrityksen toimintaan. Yrityksissä on osoitettu kiinnostusta asiakasuskollisuuden ja asiakastyytyvyyden mittaamista kohtaan jo pitkään, mutta tämän tutkielman avulla tarkastellaan, mitä tästä mittaamisesta voisi mahdollisesti hyötyä ja kannattaako se ylipäätään. Jotta tähän pääongelmaan pystyy mahdollisimman kattavasti vastaamaan, aloitetaan tarkastelu pienemmistä kokonai-suuksista, jotka ovat jaoteltu kahdeksi alaongelmaksi. Alaongelmien huolellisen tar-kastelun avulla voidaan päästä käsiksi laajemmin pääongelmaan.

Ensimmäisen alaongelman taustalla on mielenkiintoinen asetelma siitä, vaikuttaako asiakasuskollisuus yrityksen taloudelliseen menestykseen. Alaongelmana on:

*Onko asiakasuskollisuuden ja yrityksen taloudellisen menestyksen välillä yhteyttä?*

Kysymykseen haetaan vastausta sekä teoriakatsauksen pohjalta että empiirisen tutkimuksen avulla. Teoriassa aihetta on tutkittu jonkin verran, ja tähän tutkielmaan onkin kerätty esiteltäväksi tärkeimpiä tutkimuksia. Empiirisen osuuden tutkimusmenetelmänä on kvantitatiivinen tutkimus, jossa tutkimusaineistona on erään Suomessa B2B-markkinoilla toimivan palvelualan yrityksen asiakaskyselyn vastaukset sekä kyseisen yrityksen taloudellisia tunnuslukuja, joilla mitataan taloudellista menestystä. Kyselyyn on haastateltu yhteensä noin 3300 asiakasyhteyshenkilöä, jotka ovat asiakasyrityksissä päätöksentekijän (esimerkiksi yrittäjä, toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja) roolissa tai jotka ovat kyseisen päätöksentekijän nimeämiä vastaajia.

Tutkimusaineiston asiakaskysely on toteutettu Fred Reichheldin (2003) kehittämällä, jo edellä Kauppalehden mielipidekirjoituksessa mainitulla Net Promoter Score -menetelmällä, jota tarkastellaan ja arvioidaan tässä tutkielmassa perusteellisesti. NPS-menetelmä perustuu yhteen asiakkaalle esitettävään kysymykseen ”*Kuinka todennäköisesti suosittelisitte yritystä X ystäville ja kollegoillenne asteikolla 0-10?*”. Näistä asiakkaan antamista suosittelutodennäköisyyksistä lasketaan myöhemmin esiteltävällä kaavalla NPS-tunnusluku, jota käytetään asiakasuskollisuuden mittarina ensimmäisen alaongelman yhteydessä.

Lisäksi NPS-menetelmän toimivuutta asiakasuskollisuuden mittarina on syytä tarkastella lähemmin, jotta voidaan ymmärtää paremmin mittaako mittari sitä, mitä sen oletetaan mittaavan. Tarkasteluun otetaan teorian lisäksi jälleen mukaan empiirinen aineisto, joka koostuu edellä mainituista vastaajien antamista suosittelutodennäköisyyksistä. Tämä tarkastelu pyrkii vastaamaan tutkielman toiseen alaongelmaan:

*Mitä NPS-menetelmä kertoo asiakkuuksien jatkumisesta tai päättymisestä?*

Tämä kandidaatintutkielma on jaoteltu teoriaan, jota käsittelevät kappaleet 2 ja 3 sekä empiiriseen osuuteen, joka koostuu kappaleesta 4. Sekä teorian että empirian avulla tavoitteena on antaa yleiskuva asiakasuskollisuudesta ja sen hyödyntämisestä yritystoiminnassa. Tavoitteena ei ole antaa kaiken kattavaa ohjelueteloa yrityksille siitä, kuinka tulee toimia, vaan tavoitteena on pikemminkin lisätä asiakasymmärrystä niin yritysjohton kuin henkilöstönkin näkökulmasta. Tämän lisäksi tavoitteena on myös kannustaa yrityksiä entistä parempiin asiakassuhteisiin ja tiiviimpään yhteistyöhön asiakkaiden kanssa, minkä voidaan katsoa olevan mahdollista, jos asiakasymmärrys koko organisaation tasolla laajenee.

## 2. Mitä on asiakasuskollisuus?

Tämän kandidaatintutkielman teoreettinen viitekehys painottuu vahvasti asiakasuskollisuuden ympärille. Jotta asiakasuskollisuutta voisi ymmärtää, on tärkeää aloittaa tarkastelu asiakaslähtöisyydestä ja asiakkuusajattelusta. Asiakasuskollisuudelle läheinen käsite on asiakastyytyväisyys, joten myös sen tarkastelu on olennaista tutkielman kannalta. Tässä kappaleessa tarkoituksena on tutustuttaa lukija asiakaslähtöisen maailman tarkasteluun ja esitellä erinäisiä näkemyksiä niin asiakastyytyväisyydestä kuin asiakasuskollisuudestakin.

### 2.1. Asiakaslähtöisyyden ja asiakkuusajattelun kehittyminen

Asiakaslähtöinen ajattelu on kaiken kaikkiaan ihmisen historiassa suhteellisen tuore käsite ja ajattelumalli. 1800-luvun lopussa alkanut teollistuminen ja sitä kautta syntynyt massatuotanto aiheuttivat sen, että aiemmin lähellä ollut asiakaskunta alkoi käydä liian pieneksi, sillä tehokas massatuotanto kykeni tuottamaan luontaista kysyntää enemmän. Ymmärrettiin, että tuotteita tulee viedä kauemmaksi, ja näin pikkuhiljaa alkoi kehittyä markkinoinnin aikakausi. (Storbacka & Lehtinen 1997, 18)

Massatuotannon laajeneminen synnytti siis perinteisen markkinointiajattelun, jossa keskityttiin aluksi jakeluteiden ja jakelun kehittämiseen, mikä aiheutti sen, että valmistajalla ei todellisuudessa ollut yhteyttä asiakkaaseen, vaan tieto kulki välikäsien kautta (Storbacka & Lehtinen 1997, 18). Välikäsien olemassa olo luonnollisesti etäännytti tuottajaa ja tuotantoa asiakkaista, ja vielä nykypäivänäkin tällainen on mahdollista, jos asiakkuuksien hoitaminen on delegoitu yrityksessä esimerkiksi vain myynti- ja markkinointiosastolle, jotka voidaan mieltää tällaisiksi välikäsiksi (Storbacka & Lehtinen 1997, 18).

Nykyään moni yritys kertoo olevansa asiakaskeskeinen tai asiakaslähtöinen yritys, mutta tutkimukset ovat osoittaneet, että harva sitä todellisuudessa on (Buttle 2009, 5). Vaikka asiakaslähtöisyysajattelusta puhutaan nykyään paljon, on kuitenkin havaittavissa, että yritysjohton asiakasymmärrys on vasta kehittymässä. Esimerkiksi Heli Arantola (2006) on omassa kyselytutkimuksessaan havainnut, että yritykset keräävät

asiakastietoa monessa eri kanavassa paljon, mutta sen käyttö ja hyödyntäminen ovat suhteellisen matalalla tasolla. Kyselyssä tietojen systemaattinen ja jatkuva tarkastelu oli jokseenkin vähäistä, eikä satunnaisesti kerättyä tietoa taas osattu hyödyntää (Arantola 2006, 134-135).

On ymmärrettävää, että yritysten asiakaslähtöisyys on vasta kehittymässä, sillä ylipäänsä terminä asiakkuusjohtaminen (*Customer Relationship Management, CRM*) on vasta 1990-luvun alussa vakiintunut käsite (Buttle 2009, 3). Asiakkuusjohtamisessa keskitytään nimenomaan kehittämään asiakaskeskeistä liiketoimintaa, jonka tärkeimpiä osa-alueita ovat esimerkiksi asiakkaan arvontuotanto sekä asiakastiedon kerääminen, jakaminen ja hyödyntäminen (Buttle 2009, 4-5).

Asiakkaan arvontuotannon kehittäminen edellyttää sitä, että on tunnettava syvällisesti se prosessi, jonka avulla asiakas tuottaa itselleen arvoa (Storbacka & Lehtinen 1997, 19). Tämän prosessin ymmärtäminen kehittää asiakkuusjohtamista yrityksessä, sillä sen avulla yritys pystyy paremmin sovittamaan prosesseja yhteen niin, että arvoa syntyy molemmille osapuolille, mikä on luonnollisesti tärkeää sekä asiakkaan että yrityksen itsensä kannalta (Storbacka & Lehtinen 1997, 19). Voidaankin siis päätellä, että yrityksen kannalta olisi tärkeää ymmärtää asiakkaitaan paremmin, jotta voisi todellisuudessa puhua asiakkuusajattelusta ja jotta tämä hyödyttäisi yritystä.

## **2.2. Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus**

Asiakkuusajattelu on kannattavuuksien ja arvonmäärityksen lisäksi asiakkaan ymmärtämistä ja asiakkaan tahtotilojen selvittämistä, joihin liittyvät läheisesti käsitteet asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus. Asiakastyytyväisyydessä on kyse tuotteen tai palvelun suoriutumisesta suhteessa asiakkaan odotuksiin (Armstrong, Kotler, Harker & Brennan 2009, 17). Luonnollisesti, jos suoriutumisen taso jää alle asiakkaan odotusten, asiakas on tyytymätön ja toisaalta tason kohdatessa odotukset asiakas on tyytyväinen (Armstrong et al. 2009, 17).

Oliver (1997) taas määrittää asiakastyytyväisyyden ”tydyttäväksi täyttymykseksi”, jossa asiakas kokee, että hänen tarpeensa, halunsa tai tavoitteensa on täytetty. Tästä johdettuna usein toistuvat, tyytyväisyyttä kerryttävät kokemukset ovat edellytys

uskollisuuden syntymiselle. Oliver (1999) näkee kuitenkin, että yksistään tämä ei riitä synnyttämään määrätietoista uskollisuutta. Asiakasuskollisuuden määritelmäksi hän esittääkin, että uskollisuus on syvälinen sitoumus tulevaisuudessa uudelleen ostaa tiettyä tuotetta tai palvelua, mistä seuraa saman merkin toistuvaisostot *huolimatta* markkinoilla tapahtuvista muutoksista, joilla olisi mahdollisuus muuttaa käyttäytymistä (Oliver 1999, 34).

On siis tärkeää ymmärtää asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden merkityserot, vaikka ne kiinteästi toisiinsa liittyvätkin. Onkin otettava huomioon, että asiakastyytyväisyys ei välttämättä ole uskollisuuden tae (Storbacka & Lehtinen 1997, 102). Tiettyillä toimialoilla on tutkittu, että jopa 75 % asiakkaista, jotka vaihtavat toimittajaa, ilmoittaa olleensa ”tyytyväinen” tai ”erittäin tyytyväinen” aikaisempaan toimittajaan (Storbacka & Lehtinen 1997, 102; Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 34). Tällöin pois-lähdön syynä ei olekaan tyytymättömyys vaan esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden hintaerot, kilpailijan uudenlainen tarjous tai vaihtelun etsiminen (Storbacka & Lehtinen 1997, 102; Reichheld & Markey 2011, 5).

Toisaalta myöskään asiakkaan tyytymättömyys ei tarkoita automaattisesti sitä, ettei asiakas voisi olla uskollinen. Tällöin uskollisuus ei tosin perustu asiakkaan kokemaan saatuun lisäarvoon, vaan kenties siihen, että sopimus on erittäin tiukkaehtoinen ja sitova ja sitä on työlästä ja kallista purkaa tai siihen, että palveluntarjoaja on alueen ainut toimija, jolloin kilpailua ei ole (Reichheld & Markey 2011, 5). Toisaalta kyseessä voi olla myös negatiivinen asenne siihen, ettei tuote tai palvelu paranisi edes vaihtamalla, vaikka mahdollisuus vaihtamiseen olisikin (Storbacka & Lehtinen 1997,102).

Oliva, Oliver ja MacMillan (1992) ovat tarkastelleet asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden välistä suhdetta siten, että he ovat ottaneet tarkasteluun mukaan asiakkaan maksamat kustannukset. Asiakasuskollisuus on tässä mallissa jaoteltu kolmeen kategoriaan: tuotteelle uskolliset, neutraalit ja tuotteen välttelijät. Heidän havaintonsa pohjalta asiakastyytyväisyys näyttäisi olevan matalien kustannusten tasolla lineaarisesti yhteydessä asiakasuskollisuuteen, mutta tilanne ei olisikaan niin yksinkertainen enää korkeiden kustannusten tapauksessa. Korkeiden kustannusten tilanteessa asiakas olisi joko uskollinen tai välttelijä, mutta neutraalia suhtautumista ei enää esiintyisi. Tällöin uskollisen asiakkaan sietämä tyytymättömyys kuten myös välttelijän kokema tyytyväisyys ulottuisi pidemmälle ilman, että muutosta käytöksessä



tapantuisi. Tämä tarkoittaa siis sitä, että uskollinen asiakas pysyy uskollisena huolimatta pienestä määrästä tyytymättömyyttä ja päinvastoin. (Oliva et al. 1992, 86-88)

Vaikka suoraa lineaarisuutta ei olekaan, on asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden välillä kuitenkin vahva yhteys (mm. Keisidou, Sarigiannidis, Maditinos & Thallasinos 2013, 280), joten niistä voi ja kuuluukin puhua samassa yhteydessä. Asiaa voi tarkastella myös siitä näkökulmasta, että on olemassa monen tasoista tyytyväisyyttä, kuten Oliva et al. (1992) tutkimuksissaan esittivät. Myös Jones ja Sasser (1995) ovat osoittaneet, että ainoastaan tyytyväiset asiakkaat, joilla on vapaus tehdä valintoja kulutuksen suhteen, ei ole riittävä osoitus siitä, että he olisivat myös uskollisia. Ainoat todellisuudessa uskolliset asiakkaat ovat ne asiakkaat, jotka ovat erittäin tyytyväisiä (Jones & Sasser 1995, 91), eli ne, joiden kohdalla tuotteen tai palvelun taso on jopa ylittänyt odotukset.

### **2.3. Kaksiulotteinen asiakasuskollisuus**

Vielä 1960-luvulla asiakasuskollisuuden uskottiin perustuvan puhtaasti siihen, kuinka paljon, usein ja toistuvasti asiakas ostaa samaa tuotetta. Artikkelissaan *A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty* Day (1969) kuitenkin huomauttaa, että asiakasuskollisuuteen liittyy muutakin, kuten esimerkiksi asenteet. Day (1969) jaottelee kin asiakasuskollisuuden tämän perusteella kahteen ulottuvuuteen: käytökseen perustuvaan ja asenteisiin perustuvaan uskollisuuteen. Tätä ennen toistuvasti samaa merkkiä ostavaa asiakasta pidettiin automaattisesti myös ajatuksen tasolla uskollisena (Day 1969, 30). Tällainen ajattelu ei kuitenkaan ottanut huomioon jo edellä mainittua seikkaa, että kyseessä voisi olla toistuvat ostot vain siksi, ettei asiakkaalla yksinkertaisesti ole vaihtoehtoja. Tällainen tilanne voisi syntyä esimerkiksi silloin, kun kyseessä on alueen ainut tarjoaja.

Tunnetuin malli, jossa käytökseen perustuva ja asenteellinen ulottuvuus on yhdistetty samaan nelikenttään, on tutkijoiden Dick ja Basu (1994) luoma kaksiulotteinen asiakasuskollisuusmalli (Buttle 2009, 45). Mallissa vaaka-akselilla on käytökseen perustuva uskollisuus, eli se ostaako asiakas samoja tuotteita toistuvasti ja pystyakselilla on asenteellinen uskollisuus, eli se onko asiakkaalla uskollisuutta myös asennetasol-

la. Nämä ulottuvuudet jakavat uskollisuuden neljään eri luokkaan: ei uskollisuutta, väärennetty uskollisuus, piilevä uskollisuus ja uskollisuus. Ei uskollisuutta -kenttä tarkoittaa tilannetta, jossa sekä toistuvaisostojen määrä on pieni että asenteellinen uskollisuus on alhainen. Tällainen voi olla esimerkiksi uuden markkinoille tulijan vastaanotto, jolloin asiakkaat eivät vielä tunne toimittajaa. Toisaalta tällaista voi esiintyä myös tilanteessa, jossa kilpailua on paljon, eivätkä asiakkaat koe toimittajien välillä olevan merkittäviä eroavaisuuksia. (Dick & Basu 1994, 101)

Väärennetystä uskollisuudesta voidaan puhua, kun toistuvaisostojen määrä on kyllä suuri, mutta asenteellinen uskollisuus on heikko. Tällaiseen tilanteeseen voi johtaa jo aiemmin mainittu yhden toimittajan tapaus, jossa valintamahdollisuuksia ei ole, tai esimerkiksi asiakkaan kokema sosiaalinen paine. Piileväksi uskollisuudeksi määritellään tilanne, jossa asenteellinen uskollisuus on korkealla, mutta toistuvaisostojen määrä on alhainen. Tällainen tilanne on hankala toimittajan kannalta, sillä toimintaympäristön, jossa ei-asenteelliset vaikuttimet ovat korkealla, muuttaminen on erittäin hankalaa. Uskollisuus, sekä käytökseen että asenteisiin perustuen, on luonnollisesti suotuisin vaihtoehto toimittajan kannalta. (Dick & Basu 1994, 102)

Artikkelissa *Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behavior* Jacoby ja Kyner (1973) määrittelevät uskollisuuden brändi- eli merkkiuskollisuuden käsitteen avulla ottaen tarkasteluun sekä käytökseen perustuvan että asenteista heijastuvan asiakasuskollisuuden. Heidän määritelmänsä mukaan uskollisuus on puolueellinen (ei sattumanvarainen), käytökseen perustuva (esimerkiksi ostokäytökseen), ajan mittaan uusiutuva ja toistuva, päätöksentekijän kautta toteutuva ja yhteen tai useampaan tuotemerkkiin (brändiin) kohdistuva teko, joka toteutuu psykologisten prosessien (pätöksenteko, arviointi) kautta (Jacoby & Kyner 1973, 2). Tässä hyvin kattavassa määritelmässä korostuvat nimenomaan siis yksilö ja sen tekemät päätökset, eivätkä niinkään ulkopuoliset tekijät.

Jotta asiakasuskollisuutta voisi ymmärtää syvällisemmin, tulee tarkastella siihen liittyviä komponentteja, jotka vaikuttavat asenteellisen uskollisuuden lisäksi myös käytökseen perustuvaan uskollisuuteen, eli esimerkiksi toistuviin ostoihin. Nämä yleisesti hyväksytyt komponentit ovat kognitiivinen, affektiivinen ja konatiivinen. Oliver (1999) esittää komponentit ikään kuin uskollisuuden asteina tarkoittaen sitä, että kognitiivisella asteella kyse on uskollisuudesta tiedolle (esimerkiksi hinta tai tuotteen ominai-

suudet), affektiivisellä asteella uskollisuus on tykkäämisen tasolla eli ostetaan, koska pidetään tuotteesta, ja konatiivisella asteella on kyse jo aikomuksesta ja sitoutuneisuudesta ostaa tuote uudelleen. Tämän lisäksi Oliver (1999) laajentaa perinteistä tarkastelua vielä neljännellä asteella eli toiminta-asteella, jossa edellisen asteen sitoutuneisuus ja aikomus muuntuu valmiudeksi toimia. Tähän tasoon liittyy myös vahva halu voittaa kaikki vastoinkäymiset, jotka voisivat uskollisuutta horjuttaa, kuten vaikkapa heikentynyt saatavuus (Oliver 1999, 36).

Dick ja Basu (1994) tarkastelevat puolestaan näiden komponenttien taustalla olevia tekijöitä, joiden kautta asiakasuskollisuus muodostuu. Heidän tarkastelussaan ei luonnollisesti ole kuitenkaan Oliverin (1999) perinteiseen malliin lisäämää toiminta-astetta, sillä tarkastelu on tehty viisi vuotta ennen Oliverin ehdottamaa laajennusta. Kognitiivisen asteen taustatekijöitä ovat muistijäljen tavoitettavuus, asenteellisen varmuuden taso, asenteen arvokeskeisyys ja asenteen selkeys (Dick & Basu 1994, 102-103). Muistijäljen tavoitettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka helposti ja automaattisesti asenne on palautettavissa muistista. Mitä vahvempi on kohteen ja sen arvioinnin välinen assosiaatio, sitä vahvempi on myös muistijäljen tavoitettavuus. Kaikista vahvimmillaan tämä on silloin, kun tietty asenne jotain kohdetta kohtaan tulee automaattisesti mieleen, kun kohde tulee vastaan (Dick & Basu 1994, 102-103).

Asenteellisella itsevarmuudella kuvataan taas sitä varmuuden tasoa, joka kohdetta kohtaan asennoitumiseen tai arviointiin liittyy (Dick & Basu 1994, 102-103). Esimerkiksi mainonnalla saatu tieto tuotteesta ei yleensä johda kovin suureen varmuuteen kohteesta, kun taas omakohtainen kokemus johtaa. Asenteen arvokeskeisyys kuvastaa puolestaan sitä tasoa, jolla asenne tiettyä kohdetta kohtaan on suhteessa yksilön arvomaailmaan (Dick & Basu 1994, 102-103). Viimeisenä osiona kognitiivisessa tarkastelussa on asenteen selkeys, joka toteutuu silloin, kun yksilön oma asenne säilyy huolimatta siitä, että hän tiedostaa ympärillään olevan vaihtoehtoisia asenteita. Nykypäivänä ihminen on altis hyvin monenlaisille viesteille, mielipiteille ja mainoksille, joten asenteen selkeys saattaa olla jopa vaikea saavuttaa.

Affektiivisiin eli tunteisiin liittyviin tekijöihin tutkijat Dick ja Basu (1994) yhdistävät tunteet, mielialat, yksilön affektit eli hetkelliset voimakkaat tuntemukset ja tyytyväisyys. Dick ja Basu (1994) selventävät näiden merkitystä siten, että kohteena oleva tuote tai palvelu, joka herättää tunteita, mielialoja, affekteja ja tyytyväisyyttä positiivisessa

mielessä, lisää uskollisuutta. Esimerkiksi tunteisiin liittyy vahvasti tutun ja turvallisen ympäristön merkitys, ja voidaan ajatella, että asiakas, joka toistuvasti käy samassa paikassa ostoksilla, kiintyy ajan myötä paikkaan ja tulee sitä kautta uskolliseksi. Mielialat ja yksilölliset affektit eivät sinänsä ole niin pitkään voimakkaasti vaikuttavia kuin tunteet, mutta niiden herätessä esimerkiksi mainonnan kautta, voi niillä olla merkittäviä vaikutuksia asenteisiin ja sitä kautta ostokäyttäytymiseen (Dick & Basu 1994, 104).

Konatiivisen tason taustatekijöiksi mainitaan asiakkaan maksamat vaihtamiskustannukset, uponneet kustannukset ja tulevaisuuden odotukset (Dick & Basu 1994, 104-105). Vaihtamiskustannusten kautta asiakasuskollisuutta voi syntyä, kun vaihtaminen toiseen toimittajaan tai palveluntuottajaan tulisi suhteettoman kalliiksi (Dick & Basu 1994, 104-105). Useat yritykset ovatkin kehittäneet tätä ajatellen sellaisia tuotepaketteja tai sellaisia kanta-asiakkuusjärjestelyjä, joiden avulla he sitouttavat asiakkaitaan ja sitä kautta nostavat yksilön toistuvaisostojen määrää. Myös erityisesti B2B-markkinoilla hyödynnettävät sopimuksiin perustuvat asiakassuhteet ovat asiakkaan sitouttamiseen tähtääviä keinoja. Tutkimukset ovat osoittaneet, että myös uponneet kustannukset vaikuttavat samoin tavoin eli mitä enemmän asiakas on jo käyttänyt rahaa tiettyyn toimittajaan, sitä todennäköisemmin hän palaa ostamaan samalta toimittajalta uudestaan, jolloin tällaisia sitouttamiskeinoja voidaan pitää perusteltuina (Dick 1995, 66).

Konatiivisen tason taustalla vaikuttavilla tulevaisuuden odotuksilla tarkoitetaan sitä, että asiakkaan näkemys tulevaisuuden markkinatilanteesta eli esimerkiksi tuotteen saatavuudesta, saattaa aiheuttaa joko ostopäätöksen lykkäämisen tai nopeuttamisen esimerkiksi ostamalla varastonsa tiettyä tuotetta täyteen etukäteen, jos pelkona on, että tuote on poistumassa markkinoilta (Dick & Basu 1994, 105). Asiakas voi myös ajatella omien mieltymystensä myös muuttuvat tulevaisuudessa ja sen takia lykkää investointipäätöstään (Dick & Basu 1994, 105). Toisaalta voidaan miettiä, onko ylipäänsä mielekästä puhua asiakasuskollisuudesta, jos kyse on vain tuotteen tai palvelun nopeutetusta ostamisesta. Toki tuotteen- tai palveluntarjoajalle päin voi tämä näyttäytyä hetkellisesti asiakasuskollisuuden ja sen aiheuttaman ostojen lisääntymisenä.

## 2.4. Asiakasuskollisuuden mittaaminen

Kuten edellä esiteltiin, asiakasuskollisuuden voi jakaa kahteen ulottuvuuteen; käytökseen perustuvaan ja asenteisiin perustuvaan. Tässä osiossa tarkoituksena on tarkastella asiakasuskollisuuden mittaamista näissä eri ulottuvuuksissa, vaikka on syytä muistaa, että täysin irrallisina ja toisiaan kumoavina käsitteinä näitä ei ole mielekäästä pitää. Käytökseen perustuvan uskollisuuden mittaamista voidaan pitää yksiselitteisempänä kuin asenteisiin perustuvaa uskollisuutta, sillä käytöstä voidaan helpommin todistaa, kuten tässä kappaleessa tulee ilmi.

Käytökseen perustuvaa asiakasuskollisuuden mittaamista on esimerkiksi ostojen toistuminen, jota muun muassa tutkijat Kahn, Kalwani ja Morrison (1986) tutkimuksessaan tarkastelevat. Cunningham (1966) on puolestaan tutkinut ostojen suuruutta ja tarkastellut sitä asiakasuskollisuuden määritelmänä. Lisäksi esimerkiksi tutkijat Massey, Montgomery ja Morrison (1970) ovat tarkastelleet käytökseen perustuvaa asiakasuskollisuutta ostamisen todennäköisyyden kautta. Kuten tarkastelusta huomaa, käytökseen perustuvaa asiakasuskollisuutta on suhteellisen helppo mitata ja tulkita. Onkin luonnollisesti paljon houkuttelevampaa mitata asiakasuskollisuutta ainoastaan käyttäytymiseen perustuvasta näkökulmasta, sillä esimerkiksi myyntitulojen ja kannattavuuksien laskeminen ja tulkitseminen mielletään helpoksi toteuttaa (Buttle 2009, 45-46). Erityisesti asiakkaiden negatiivisten asenteiden syvällisempi ymmärtäminen voi kuitenkin auttaa yritystä näkemään myyntinsä esteitä ja päinvastoin positiivisten asenteiden tulkinta voi auttaa ymmärtämään asiakassuhteita lujittavia tekijöitä (Buttle 2009, 45-46).

Asenteisiin perustuvan asiakasuskollisuuden kohdalla mittaaminen ei ole yhtä yksioikoinen tulkinnaltaan. Asiakkaan asenne ei ole mitattavissa käytetyllä rahalla eikä ostojen määrällä, vaan kyseessä on monitahoisempi prosessi. Esimerkiksi Jacoby (1971) toteaa brändi- eli merkkiuskollisuuden todennäköisyyden ja kestävyuden (eli sen, kuinka vahvaa uskollisuus on) selittyvän kolmella eri tekijällä. Näistä ensimmäiseksi mainitaan se, kuinka tärkeänä asiakas pitää kyseistä tuotekategoriaa itselleen tai missä määrin hän on henkilökohtaisesti mieltynyt ja sitoutunut kyseiseen tuotteeseen (Jacoby 1971, 28). Näiden ollessa korkealla tasolla myös todennäköisyys asiakasuskollisuuden esiintymiselle kasvaa (Jacoby 1971, 28). Vaikka Jacoby puhuu ar-

tikkelissaan ainoastaan uskollisuudesta tuotteita kohtaan, voidaan tarkastelu laajentaa koskettamaan myös palveluja.

Toiseksi tekijäksi Jacoby (1971) muotoilee aiempien tutkimusten valossa sen, että yksilöillä on taipumus luokitella tuote eri alueisiin, joita ovat ”hyväksyminen”, ”hylkääminen” ja ”neutraali”. Yksilö asettaa tietyn tuotekategorian merkit näihin luokkiin siten, että hyväksymisen alueelle kuuluvat hänen suosikkimerkkinsä kuin myös ne, jotka hän kelpuuttaisi. Hylkäämisen alueelle kuuluvat taas ne merkit, joita yksilö pitää kaikkein epämieluisimpina ja neutraaliin alueeseen kuuluvat merkit, jotka eivät herätä yksilössä tunteita juuri puolesta tai vastaan. Jacobyn (1971) mielestä asiakasuskollisuuden kestävyys taustalla on juuri näiden alueiden etäisyys toisistaan. Mitä kauempana hyväksymisen ja hylkäämisen ja hyväksymisen ja neutraalin alueet ovat toisistaan, sitä vahvempaa ja kestävämpänä uskollisuutta voidaan pitää. (Jacoby 1971, 27-28)

Kolmanneksi Jacoby (1971) ottaa tarkasteluun edellä esitettyihin alueisiin viitaten sen, että uskollisuuden kestävyys vaikuttaa myös se, kuinka paljon tuotemerkkejä yksilön maailmassa eri alueissa on. Erityisesti tuotemerkkien suhteelliset osuudet hyväksymisen ja hylkäämisen alueilla ovat merkittäviä, sillä mitä pienemmäksi hyväksymisen alueella olevien määrä kutistuu ja sitä vastoin, mitä suuremmaksi hylkäämisen alueella olevien määrä kasvaa, sitä vahvempaa ja kestävämpää uskollisuus suosikkituotteita kohtaan on. (Jacoby 1971, 28)

Yksilön asennetta mittaamaan tutkijat ovat kehitelleet erilaisia asiakaskyselyitä, joilla pääsisi mahdollisimman lähelle totuutta asiakkaiden asenteista. Tutkijat Zeithaml, Berry ja Parasuraman (1996) ovat kehittäneet kyselyn, jossa asiakasuskollisuutta tutkitaan seuraavien väitteiden avulla: (1) Sanoo positiivisia asioita X:stä toisille, (2) Suosittelee X:ää jollekin, joka tarvitsee apua, (3) Rohkaisee ystäviään ja sukulaisiaan asioimaan X:n kanssa, (4) Mieltää X:n ensimmäiseksi vaihtoehdoksi ostaessaan tiettyä palvelua, (5) Tekee lisää yhteistyötä X:n kanssa lähitulevaisuudessa. Hieman erilaisen näkökulman asiakasuskollisuuden tarkasteluun tarjoavat tutkijat Jamal ja Anastasiadou (2009), jotka mittaavat asiakasuskollisuutta asiakastyytyvyyden ja asiakkaan ammattitaidon avulla. Tällä asiakkaan ammattitaidolla tarkoitetaan tässä yhteydessä asiakkaan ymmärrystä ja tietämystä tarjolla olevista tuotteista ja palve-

lusta, mikä voi vaikuttaa uskollisuuteen liittyvään vaatimustasoon (Jamal & Anastasiadou 2009, 404).

Asiakaskyselyinä tehtävät asennetutkimukset saavat kritiikkiä osakseen muun muassa tutkijoilta Jacoby, Chestnut ja Fisher (1978). Heidän mielestään tällaiset tutkimukset mittaavat vain sitä mitä asiakkaat *sanovat* tekevänsä (tai pahimmassa tapauksessa muistelevat tehneensä), eivätkä sitä mitä asiakkaat todellisuudessa tekevät, eikä näiden kahden asian välillä ole välttämättä todellista yhteyttä (Jacoby et al. 1978, 532). Toisaalta voidaan ajatella, että ylipäänsä haastatteluissa ja kyselyissä on aina se riski olemassa, että haastateltavana oleva ei kerro totuutta tai jopa valehtelee, ja se riski on tiedostettava ja osittain hyväksyttävä tällaisia tutkimuksia tehdessä. Yksilön henkilökohtaisia mieltymyksiä tai asenteita tuntuisi kuitenkin olevan vaikea mitata ilman haastattelua. Tarkasteltaessa myöhemmin asiakasuskollisuuden yhteyttä yrityksen taloudelliseen menestykseen tulee esittelyyn vielä muutamia muita asiakasuskollisuuden mittareita.

## **2.5. Asiakasuskollisuuden mittaaminen NPS-menetelmällä**

Tutkijoiden Zeithaml, Berry ja Parasuraman (1996) kanssa samoilla linjoilla asiakasuskollisuuden mittaamisessa on myös Reichheld (2003), joka on kehittänyt menetelmän Net Promoter Score (myöhemmin tekstissä NPS). Menetelmän taustalla on ollut tutkijan halu löytää mahdollisimman kattava, mutta samalla helppokäyttöinen asiakasuskollisuuden mittari, joka tiivistyisi ainoastaan yhteen kysymykseen, ja joka samalla tuottaisi ymmärrystä asiakkaan asenteesta ja toiminnasta yritystä kohtaan (Reichheld 2003, 3). Tämän tutkielman myöhemmin esiteltävä empiirinen tutkimusaineisto on kerätty nimenomaan tällä Reichheldin NPS-menetelmällä ja siksi on tärkeää esitellä menetelmän taustaa kattavasti.

NPS-mittarissa asiakkaalta kysytään yksi kysymys: ”Kuinka todennäköisesti suositte lisitte yritystä X ystäville tai kollegoillenne asteikolla 0-10?” (Reichheld 2003, 1). Tämän kysymyksen valikoitumisen taustalla on pitkällinen empiirinen tutkimusprosessi, jonka aikana tavoitteena on ollut ymmärtää, mikä tekee asiakkaasta niin tyytyväisen, että asiakkaasta tulee uskollinen suosittelija (Reichheld & Markey 2011, 1).

Empiiriseen tutkimusprosessiin kuului 20 kysymyksen kysely, jossa selvitettiin muun muassa yksilön todennäköisyyttä ostaa jatkossakin samalta yritykseltä, sitä kuinka todennäköisesti yksilö suosittelisi kyseistä yritystä ja sitä kuinka tyytyväinen tämä on kyseiseen yritykseen ja sen palvelun eri osa-alueisiin. Kysymyksistä ja väittämistä koostunut kysely esitettiin tuhansille asiakkaille kuudelta eri toimialalta, ja tämän lisäksi tutkittiin jokaisen yksilön ostokäyttäytymistä sekä todellista suosittelemista tai yritykseen viittaamista 6-12 kuukauden sisällä vastaamisesta. Näistä muodostui yhteensä yli 4000 havainnon joukko, joka jaettiin yrityksen ja toimialan mukaan 14 tapaukseen niin, että jokaisessa tapauksessa havaintomäärät olivat riittävän suuret. (Reichheld 2003, 5)

Empiirisen aineiston keräämisen jälkeen tarkastelussa olivat esitettyjen väittämien ja yksilön todellisen ostokäyttäytymisen sekä todellisen suosittelemisen välisten korrelaatioiden tutkiminen ja tavoitteena oli löytää kyselystä ne kysymykset tai väittämät, joilla olisi eniten yhteyttä eli vahvimmat korrelaatiokertoimet ostokäyttäytymisen ja suosittelemisen kanssa. Tarkastelussa kävi ilmi, että kysymyksen ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä X ystäville tai kollegoillesi?” yhteys todelliseen ostokäyttäytymiseen ja suositteluun osoittautui selkeästi vahvimaksi tai toiseksi vahvimaksi 11 tapauksessa 14:stä. Kolmessa jäljellä olevassa tapauksessa tämä ”suosittelisi”-kysymys sijoittautui kolmanneksi, hyvin lähelle ensimmäiseksi ja toiseksi vahvimman korrelaation saanutta kysymystä. Sen sijaan kysymykset ”Kuinka vahvasti olet sitä mieltä, että yritys X ansaitsee uskollisuutesi?” ja ”Kuinka todennäköisesti tulet ostamaan tuotteita/palveluja yritykseltä X jatkossakin?” korreloivat vahvasti joidenkin toimialojen kohdalla, mutta eivät suurimmassa osassa tapauksia, joten tämän takia näistä kumpikaan ei päätynyt NPS-menetelmän kysymykseksi. (Reichheld 2003, 5)

Edellä esitellyn tutkimuksen tulosten perusteella Reichheld (2003) siis uskoo, että asiakkaan todennäköisyys suositella kuvastaa vahvasti asiakasuskollisuutta, sillä vain uskollisimmat ovat niin tyytyväisiä, että he suosittelisivat tuotetta tai palvelua myös ystävilleen. On helppo samaistua tähän ajatukseen, kun tarkastelee asiaa esimerkiksi tässä tutkielmassa jo aiemmin esitetyn tutkijoiden Jones & Sasser (1995) havainnosta, eli siitä että todellisuudessa uskollisia ovat vain ne asiakkaat, jotka ovat kaikkein tyytyväisimpiä ja joiden odotukset ovat jopa ylittyneet. Odotusten ylittyessä



ihminen luonnollisesti ilahtuu toimittajan toiminnasta ja voi olla herkempi kehumaan tätä ystävilleen ja kollegoilleen.

Tutkijat Pollack ja Alexandrov (2013) ovat tarkastelleet NPS-menetelmän sopivuutta asiakasuskollisuuden mittarina ja ovat empiirisessä tutkimuksessaan tulleet siihen tulokseen, että NPS-menetelmän tuloksilla vaikuttaisi olevan yhteyttä käytökseen perustuvaan asiakasuskollisuuteen (uudelleenostoihin), mutta he ehdottavat, että NPS yksinään ei ole välttämättä tarpeeksi vahva todistamaan asiakasuskollisuutta, sillä se ei ole identtinen esimerkiksi todellisen suositteluasteen ja kuulopuheiden (word-of-mouth) kanssa (Pollack & Alexandrov 2013, 126).

NPS-menetelmässä olennaista on luokitella asiakkaat kategorioihin saatujen vastausten eli suosittelutodennäköisyyksien perusteella. Asiakkaalta kysyttävän kysymyksen asteikolta 0-10 arvo 10 tarkoittaa, että asiakas suosittelisi ”äärimmäisen todennäköisesti” ja 0 puolestaan ”ei ollenkaan todennäköisesti”. Reichheld (2003) on tutkinut asiakkaiden antamia vastauksia suhteessa osto- ja suosittelukäyttäytymiseen ja havainnut kolme selkeää kategoriaa näiden välillä; suosittelijat (*promoters*), passiivisesti tyytyväiset (*passives*) ja arvostelijat (*detractors*). (Reichheld 2003, 6)

Edellä mainittuihin kategorioihin kuuluvien asiakkaiden kesken voidaan havaita selkeitä eroavaisuuksia käytöksen ja suositteluun tai yrityksestä ylipäänsä puhumisen osalta. Asiakkaat on luokiteltu vastausten perusteella kategorioihin siten, että suosittelijoihin kuuluvat asiakkaat, jotka antavat kyselyssä suosittelutodennäköisyydeksi 9-10, passiivisesti tyytyväisiin kuuluvat 7-8 antaneet ja arvostelijoihin kuuluvat 0-6 antaneet. *Suosittelijat* muodostuvat asiakkaista, jotka haluavat osoittaa, että asiointi kohdeyrityksen kanssa on jotenkin rikastuttanut heidän elämäänsä. He käyttäytyvät uskollisen asiakkaan tavoin, eli ostavat yrityksen tuotteita tai palveluita toistuvasti ja kehuvat yritystä ystävilleen ja kollegoilleen, kuten heidän vastauksestaankin voi päätellä. Nämä asiakkaat ovat yritykselle voimavara, sillä he vastaavat mielellään kyselyihin ja antavat rakentavaa palautetta. (Reichheld & Markey 2011, 5)

Kategoriaan ”*passiivisesti tyytyväiset*” eli 7-8 antaneet ovat Reichheldin tutkimuksen mukaan asiakkaita, jotka ovat ”saaneet sen, mistä ovat maksaneet, mutteivät sen enempää”. Nämä asiakkaat ovat passiivisesti tyytyväisiä, mutta eivät uskollisia, sillä heidän osto- ja suosittelukäyttäytymisensä on havaittavissa selkeitä eroja suosittelijoiden kategoriaan nähden. Passiivisesti tyytyväiset asiakkaat eivät esimerkiksi juu-

rikaan viittaa puheissaan yritykseen, jolta he ostavat tuotteita tai palveluja, tai jos viittaavat, niin kommentit ovat usein hyvin mitäänsanomattomia ja nuivia. Suurin ero edellä esiteltyyn suosittelijoiden kategoriaan tulee käytöksessä ilmi myös siten, että näiden kohdalla todennäköisyys lähteä kilpailevan yrityksen asiakkaaksi houkuttelevan mainoksen takia on huomattavasti suurempi. Juuri tämän vuoksi tämän kategorian asiakkaita ei ole mielekästä pitää uskollisina. (Reichheld & Markey 2011, 5)

Kolmanteen kategoriaan eli *arvostelijoihin* kuuluvat siis kaikki loput asiakkaat, jotka antavat suosittelutodennäköisyydeksi alle 7. Tällä antamallaan numerolla he viestivät siitä, että heidän elämänsä ovat heikentyneet asioidessaan kohdeyrityksen kanssa. He ovat tyytymättömiä tai jopa pöyristyneitä ostamastaan tuotteesta tai saamastaan palvelusta ja puhuvat yrityksestä negatiiviseen sävyyn ystävilleen ja kollegoilleen. Jos he eivät pysty vaihtamaan toimittajaa esimerkiksi jo aiemmin tutkielmassa mainittujen syiden kuten pitkien sopimusten tai tarjoajien vähyyden vuoksi, he voivat olla jopa riesaksi yritykselle reklamoidessaan toistuvasti. Tällainen käytös aiheuttaa yritykselle runsaasti kustannuksia sekä tuhoaa työntekijöiden motivaatiota ja ammattilypeyttä. (Reichheld & Markey 2011, 6)

Edellä esitetty luokittelu on saanut erityisesti Euroopassa hieman kritiikkiä osakseen siitä, että suosittelijoiden rajaaminen vain 9-10 antaneisiin on liian tiukka. Esimerkiksi van Doorn, Leeflang ja Tijs (2013) ovat tutkimuksessaan käyttäneet alkuperäisen NPS-mittarin rinnalla myös vaihtoehtoista NPS-tunnuslukua, jossa luokittelua on muokattu siten, että suosittelijoiden joukkoon kuuluvat myös 8 antaneet ja toisaalta arvostelijoihin otetaan ainoastaan 0-5 antaneet. Luokittelun muuttamisen perustana on se, että tutkijat arvelevat alankomaalaisten vastaajien antavan järjestään alempia todennäköisyysnumeroita kuin yhdysvaltalaiset vastaajat, joiden avulla NPS-menetelmää on alun perin tutkittu (van Doorn et al. 2013, 316). Tutkijoilla ei ole esittää väitteelleen alankomaalaisten alhaisemmista suosittelutodennäköisyyksistä kuitenkaan mitään tieteellistä tutkimusta, joten luokittelun muuttamista voidaan pitää jokseenkin kyseenalaisena.

Asiakkaiden luokittelu vastausten perusteella on erittäin tärkeä osa NPS-menetelmää, sillä niiden perusteella yritykselle lasketaan varsinainen NPS-tunnusluku. Tunnusluvun kaavassa suosittelijoiden suhteellisesta osuudesta (% kaikista vastaajista) vähennetään arvostelijoiden suhteellinen osuus (% kaikista vastaa-

jistä) (Reichheld & Markey 2011, 7). Kaavaan eivät siis suoraan tule mukaan passiivisesti tyytyväiset, tosin niiden suhteellinen osuus vaikuttaa luonnollisesti muiden luokkien suhteellisiin osuuksiin ja sitä kautta vaikutus näkyy myös tunnusluvun lopputuloksessa. NPS-menetelmän asiakasluokittelussa voi havaita samankaltaista ajatusmallia, kuin aiemmin esitellyssä tutkijoiden Oliva et al. (1992) mallissa, jossa asiakkaat jaoteltiin luokkiin ”uskolliset”, ”neutraalit” ja ”välttelijät”.

Tunnusluku pyrkii kuvaamaan nimensä mukaisesti nettosuositteijoiden (Net Promoter) määrää ja kaavasta voi päätellä sen asettavat suositteijat ja arvostelijat ikään kuin vastakkain. Tämän vastakkainasettelun takia NPS-menetelmän matematiikka onkin saanut kritiikkiä osakseen. Esimerkiksi Fou (2009) nostaa esille sen, että NPS-tunnusluvun takana olevassa kaavassa ei näy se vastakkainasettelu samalla tavoin kuin se sanallisesti esitetään. Fou (2009) korostaa, että NPS-menetelmä on ikään kuin yksinapainen esitettävän kysymyksen valossa, koska asteikko on 0-10, mutta kaksinapainen siinä kuinka asiakkaat luokitellaan. Fou (2009) esittääkin, että NPS vaatisi matemaattisesti toimiakseen vähintään sellaisen asteikon, jossa 0 olisi keskellä ja muut arvot vaihtelisivat 0 molemmin puolin. Fou (2009) näkemyksen mukaan asiakasluokat olisi syytä jakaa tasaisesti suositteletodennäköisyyksien mukaan, eikä asteikkolaajuudeltaan eriarvoisiin.

NPS-menetelmä vaikuttaisi olevan suhteellisen suosittu yritysten keskuudessa, luultavasti juuri sen helppokäyttöisyyden ja selkeyden vuoksi eli siksi, että tunnuslukuun vaikuttavat vain yhden kysymyksen vastaukset. Suuret yhtiöt kuten PricewaterhouseCoopers, Dell ja Microsoft ovat julkistaneet käyttävänsä NPS-menetelmää asiakastutkimuksissaan (Bain & Company 2014). McGregor (2006) kirjoittaa kuitenkin, että moni asiakastytyväisyyden parissa työskentelevä muistuttaa, että NPS-menetelmän helppous voi johtaa yritysjohtoa harhaan, jos yrityksessä ei todella paneuduta sen taustalla olevaan ajatusmaailmaan ja ideologiaan. Jos yrityksissä ei ymmärretä NPS-menetelmän taustalla piileviä tosiasioita, voi helposti käydäkin niin, että menetelmästä tulee vain pelkkä tunnusluku sen sijaan, että sen avulla oikeasti voisi kehittää asiakassuhteita (McGregor 2006).

Samaan näkökulmaan pureutuu myös Fou (2009) kirjoittaessaan, ettei NPS-menetelmä kerro mitään itse asiakassuhteista tai siitä kuinka niitä voisi kehittää. Reichheld ja Markey (2011) ehdottavatkin NPS-kyselyihin liitettäväksi yhden tarken-

tavan kysymyksen kuten ”Millä perusteella annoitte kyseisen suosittelutodennäköisyyden?”. Toisaalta McGregor (2006) viittaa artikkelissaan kuitenkin siihen, että joka tapauksessa NPS:n kaltaisen uuden menetelmän myötä yritykset ovat alkaneet käyttää enemmän aikaa asiakkaidensa, erityisesti suosittelijoiden ja arvostelijoiden, kuuntelemiseen (McGregor 2006), mikä voi jo sinällään olla suuri kehitysaskel joillekin yrityksille.

### **3. Asiakasuskollisuus ja yrityksen taloudellinen menestys**

Tässä kappaleessa asiakasuskollisuutta tarkastellaan nimenomaan yrityksen näkökulmasta. Asiakkaat ovat kiistattomasti yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä ja arvokkaita, mutta varsinaisesti asiakasuskollisuuden merkitys ei ole täysin yksiselitteinen. Tämän osion tavoitteena on selkeyttää, mitä asiakasuskollisuus yritykselle käytännössä tarkoittaa ja miten se ilmenee yrityksen näkökulmasta. Aiempien asiakasuskollisuuden ja yrityksen menestyksen välisiä yhteyksiä käsittelevien tutkimusten esittely on myös olennaista tämän tutkielman empiirisen osuuden kannalta.

#### **3.1. Tuotot ja kustannukset asiakkuuden elinkaaren aikana**

On ymmärrettävä, että yrityksen menestykseen vaaditaan onnistumisia monella eri osa-alueella, mutta tämän kappaleen tarkoituksena on tarkastella niitä näkökulmia, joihin asiakasuskollisuudella voidaan katsoa olevan vaikutusta. Jos yrityksen menestyksen mittarina pidetään sen tulosta, on luonnollista lähteä tarkastelemaan asiakasuskollisuutta ja sen vaikutusta kustannuksiin ja sitä kautta tuottoihin. Reichheld (1996) on tutkinut asiakkaan elinkaaren eri vaiheissa syntyviä kustannuksia ja tuottoja, joita ovat uusasiakashankinnan kustannukset, perustuotto, asiakaskohtainen liikevaihdon kasvu, operatiiviset kustannukset, viittauksista aiheutuvat tuotot ja kustannukset sekä hintapreemio vanhojen asiakkaiden osalta.

Uusasiakashankinta on usealle yritykselle tärkeä osa liiketoimintaa, ja siihen sitoutuu paljon kustannuksia. Näitä kustannuksia on helppo laskea, kun kyseessä ovat myynti- ja markkinointiosaston selkeät toimenpiteet uusien asiakkaiden hankkimiseksi.

Uusasiakashankintaan liittyy kuitenkin myös sellaisia kustannuksia, jotka eivät ole niin läpinäkyviä kuin edellä esitetyt. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi yritysjohtajan tekemät myyntitarjoukset vaikkapa lounaiden yhteydessä ja tällöin esimerkiksi yritysjohtajan käyttämä aika voidaan katsoa investoinniksi uusasiakashankintaan (Reichheld 1996, 42-43). Asiakkaan perustuotolla taas tarkoitetaan sitä, että jokainen asiakas tuo joka tapauksessa jonkin määrän rahaa yritykselle ostamalla tämän tuotteita tai palveluita, muutoinhan häntä ei nimitettäisi asiakkaaksi (Reichheld 1996, 42-43). Loogisesti pääteltynä, mitä pidempään asiakas onnistutaan säilyttämään, sitä pidempään tämä yksittäisen asiakkaan perustuotto säilyy, mikä taas tekee edellä esitetyn uusasiakashankintaa varten tehdyn investoinnin kannattavammaksi.

Asiakaskohtainen liikevaihdon kasvu käyttäytyy eri tavoin eri yritysten kohdalla. Toisilla toimialoilla asiakaskohtaisen liikevaihdon kasvu ei ole mahdollista, mutta usealla toimialoilla kasvu voi olla merkittävääkin. Reichheld (1996) esittää, että suurimmassa osassa toimialoista asiakkaan kulutus kiihtyy ajan myötä, tarkoittaen siis suoraan sitä, että asiakaskohtainen liikevaihto kasvaa. Jos esimerkiksi autohuollossa ensimmäinen öljynvaihto sujuu asiakkaan odotusten mukaisesti, on todennäköistä, että asiakas palaa ostamaan palvelua jatkossakin, ja tällöin investointi on usein mittaavampi, esimerkiksi auton renkaiden osto (Reichheld 1996, 43). Toisaalta, kuten edellä todettu, kaikilla toimialoilla tilanne ei ole samankaltainen. Esimerkkinä voidaan pitää vaikka lumien aurauspalveluja, jossa työmäärä ei yksinkertaisesti kasva uskollisimpienkaan asiakkaiden osalta, sillä aurattavien teiden määrä harvoin kasvaa (Reichheld 1996, 43-44).

Operatiivisten kustannusten osalta voidaan tarkastella asiakassuhteen kehittymistä. Mitä pidempiaikaisia asiakassuhteet ovat, sitä paremmin asiakkaat tuntevat yrityksen tuotteita ja palveluja ja sitä sujuvampaa yhteistyöstä tulee. Asiakkaat eivät enää tarvitse niin paljon toimittajayrityksen työntekijöiden apua eikä työntekijöiden tarvitse käyttää niin paljon aikaa tietääkseen asiakkaan tarpeista, mikä vähentää luonnollisesti yrityksen kustannuksia. Edellä mainituilla ”viittauksista aiheutuvilla tuotoilla ja kustannuksilla” tarkoitetaan konkreettisesti niitä tuottoja tai kustannuksia, joita aiheutuu asiakkaiden suositellessa tai toisaalta arvostellessa yritystä muille. Toisilla toimialoilla tällä ei välttämättä nähdä olevan suurta vaikutusta. Tästä esimerkkinä ovat toimialat, joiden tuotteiden tai palvelujen ”kokeilemisesta” ei asiakkaalle koidu erityistä riskiä tai lisäkustannuksia, mutta toisaalta, mitä suuremmaksi nämä riskit ja mah-

dolliset kustannukset kasvavat, sitä suurempina suosittelun voimaa ja siitä saatavia hyötyjä voidaan pitää. (Reichheld 1996, 45-48)

Viimeisenä asiakkuuden elinkaaritarkasteluun Reichheld (1996) nostaa hintapreemion, jolla tarkoitetaan sitä, että useimmiten vanhat asiakkaat maksavat korkeampaa hintaa tuotteista ja palveluista johtuen siitä, että uusia asiakkaita varten hyödynnetään alennuksia ja hintakampanjoita. Tästä huolimatta vanhat asiakkaat hyötyvät asiakkuudestaan enemmän ja saavat suurempaa arvoa asiakassuhteesta, mikä johtuu juuri siitä, että vanhat asiakkaat tuntevat yrityksen jo hyvin ja yhteistyö on sujuvampaa. Tämän takia vanhat asiakkaat eivät myöskään ole niin herkkiä hintojen muutoksille vaan arvostavat asiakassuhteessa muita tekijöitä hinnoittelua korkeammalle. (Reichheld 1996, 49)

Edellä esitettyjen tuotto- ja kustannustekijöiden vaikutuksista voisi vetää yhteen sen, että mitä pidemmälle asiakassuhde kehittyy, sitä pienemmiksi asiakaskohtaiset kustannukset muuttuvat ja toisaalta, sitä suuremmiksi asiakaskohtaiset tuotot kasvavat. Asiakassuhteen kehittymistä ovat tarkastelleet myös McDonald, Rogers ja Woodburn (2000), ja heidänkin tarkastelustaan voi todeta asiakassuhteen pitenemisen vaikuttavan pääsääntöisesti positiivisesti ideaalisen yhteistyösuhteen kehittymiseen. Heidän mallissaan asiakassuhde voidaan jakaa neljälle eri hierarkiatasolle pyramidiin, jossa yhteistyön määrä ja keskinäisten tarpeiden taso vaikuttaa siihen, mille tasolle asiakassuhde sijoittuu (McDonald et al. 2000, 52).

Tästä päätellen voisi siis todeta, että pitkillä asiakassuhteilla, ja sitä kautta asiakasuskollisuudella, olisi merkittävä vaikutus yrityksen menestykseen. Reichheldin tuotto- ja kustannustarkastelu ei kuitenkaan ota huomioon sitä, millainen asiakasuskollisuus on yritykselle kannattavaa. Voidaankin kysyä, riittääkö pelkästään käytöseen perustuva asiakasuskollisuus, vai onko myös asenteellisella uskollisuudella vaikutusta yrityksen menestykseen. Seuraavaksi tarkastelemme asiakaskohtaisia kustannustekijöitä myös asenteellisen uskollisuuden näkökulmasta.

### 3.2. Asiakasuskollisuuden ja yrityksen taloudellisen menestyksen välisiä tekijöitä

Kuten tässä tutkielmassa jo aiemmin on tullut ilmi, käytökseen perustuva uskollisuus on esimerkiksi puhtaasti toistuvia ostosuorituksia. Kun tähän ottaa asenneulottuvuuden mukaan, on uskollisuus kokonaisvaltaisempi ihmismielen prosessi, jossa pelkkä ulospäin näkyvä toiminta ei kerro koko totuutta. Tässä osiossa tarkasteluun otetaan asiakasuskollisuuden ja yrityksen menestyksen välillä vaikuttavia asioita, joita ovat esimerkiksi asiakaspysyvyys, hintaherkkyys, kuulopuheet (*word-of-mouth*). Erityisesti viimeiseksi mainittuun liittyy vahvasti asenteellinen uskollisuus, kuten myöhemmin tarkastelusta käy ilmi.

Asiakaspysyvyys on ymmärrettävissä jo edellisen kappaleen tarkastelun perusteella yritykselle tärkeäksi kannattavuuden lähteeksi. Edellä esiteltiin, kuinka uusasiakashankintaa voidaan pitää investointina, joka maksaa itsensä takaisin niiden asiakkaiden osalta, joiden kanssa yhteistyö säilyy pidempään. On ehdotettu, että uuden asiakkaan hankkiminen on jopa viisi kertaa kalliimpaa kuin vanhan säilyttäminen (McDonald et al. 2000, 167). Tämän vuoksi sekä asiakasuskollisuuden mittaamisen että sen ymmärtämisen tulisi olla yrityksessä tärkeällä sijalla asiakkuuksien hoidossa. TNS Gallupin vuonna 2012 julkaiseman kyselyn mukaan asiakaspysyvyys vaihtelee Suomessa toimialoittain (TNS Gallup 2012), joten voi olla, että yksistään tietyllä toimialalla toimiminen vaikeuttaa asiakasuskollisuuden kehittämistä. Kyselyn mukaan päivittäistavarakaupassa ja pankeissa asiakaspysyvyyden aste oli korkein, kun taas matkapuhelin- ja internetoperaattoreilla tämä oli alhaisin (TNS Gallup 2012). Yrityksen tulisi ottaa myös toimialansa luomat haasteet huomioon ja pyrkiä kehittämään asiakasuskollisuutta myös koko toimialansa näkökulmasta.

Hintaherkkyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka herkästi asiakkaiden ostokäyttäytyminen voi muuttua hinnanmuutosten seurauksena. Reichheld ja Markey (2011) esittävät, että jakamalla asiakkaat NPS-menetelmän mukaisesti suosittelijoihin ja arvostelijoihin, voi nähdä selkeää vaihtelua hintaherkkyudessa. Suosittelijat eivät ole tämän tarkastelun mukaan erityisen herkkiä hinnanmuutoksille, sillä heidän ensisijainen mielenkiinnon kohteensa ei ole hinta vaan yleisesti tuote- tai palvelukokonaisuuden laatu ja arvo, jota he kokevat saavansa yritykseltä (Reichheld & Markey 2011, 68). Arvos-

telijoiden kohdalla tilanne on taas päinvastainen: arvostelijoita ei kiinnosta, meneekö toimittajayrityksellä hyvin vai huonosti (Reichheld & Markey 2011, 68), jolloin heitä ei myöskään kiinnosta maksaa palvelustaan yhtään lisähintaa.

Kuulopuheet eli *word-of-mouth* on mielenkiintoinen ja yrityksen näkökulmasta erittäin tärkeä aihealue, jota voi olla toisaalta myös hankala hallita. Tässä yhteydessä kuulopuheilla tarkoitetaan sitä, mitä yrityksen ulkopuoliset puhuvat yrityksestä. Näkökulma on mielenkiintoinen ottaen huomioon nyky maailman kommunikoinnin, jossa sosiaalinen media näyttelee suurta roolia ja jossa kenen tahansa ajatukset voivat levitä suurelle yleisöjoukolla hyvin lyhyessä ajassa. Tähän voidaan lisätä vielä yleisestikin hyväksytty tosiasia, että negatiivisilla tapahtumilla ja kommentteilla on vahvempi vaikutus ja taipumus herkemmin jäädä mieleen kuin positiivisilla tapahtumilla ja kommentteilla (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs 2001, 323), mikä lisää kuulopuheiden vaikuttavuutta.

Edellisestä päätellen aina yhtä negatiivista kommenttia kohden tarvitaan siis enemmän positiivisia kommentteja, jotta negatiivisen vaikutus neutralisoituisi. Tätä edistämään jotkut yritykset ovatkin ottaneet käyttöönsä erinäisiä ”suositteluohjelmia”, joiden perusideana on saada nykyasiakkaat tuomaan uusia asiakkaita yritykselle siten, että nykyasiakkaat ovat sitoutuneet levittämään positiivisia kommentteja eli positiivista word-of-mouthia ja suosittelemaan yritystä muille, mistä yritys toki maksaa heille korvausta (Schmitt, Skiera & Van den Bulte 2011, 46). Tutkimuksissa on havaittu, että suositteluohjelmaan osallistumisella on vahva positiivinen vaikutus asenteelliseen uskollisuuteen (Garnefeld, Eggert, Helm & Tax 2013, 27; Gounaris & Stathakopoulos 2004, 299). Tutkijat Uncles, East ja Lomax (2010) ovat lisäksi saaneet tuloksia, joissa word-of-mouthilla on selkeä yhteys yrityksen markkinaosuuteen (Uncles et al. 2010, 148).



### 3.3. Aiempia tuloksia ja tutkimuksia

Tässä kappaleessa esitellään eri tutkijoiden saamia tutkimustuloksia asiakasuskollisuuden ja yrityksen menestyksen välisistä yhteyksistä. Erityisesti NPS-menetelmän toimivuutta ja sen mittaaman asiakasuskollisuuden yhteyttä yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen on mitattu viime vuosina jonkin verran. Tämän tutkielman kannalta onkin mielenkiintoista tarkastella juuri yhteyksiä, joita NPS-menetelmällä on testattu.

Reichheldin (2003) tarkastelussa NPS-tulosten ja yrityksen keskimääräisen kasvuprosentin välillä oli vahva korrelaatio (Reichheld 2003, 6). On tärkeää kuitenkin tiedostaa, että NPS-tulokset, eli ”todennäköisyys suositella” -vastaukset kerättiin vuonna 2001-2002, kun taas liikevaihdon kasvuvauhtien tarkastelussa olleet vuodet, joista keskiarvo laskettiin, olivat 1999-2002 (Reichheld 2003, 6). Asetelma on erikoinen, sillä tästä on vaikea vetää johtopäätöstä, että asiakasuskollisuus vaikuttaisi liikevaihdon kasvuun, koska NPS-tunnusluvut ovat mitattu vasta liikevaihtojen tarkastelupeiodin lopussa. Mielekkäämpää olisikin vertailla NPS-lukua tuleviin vuosiin tai saman vuoden tuloksiin, kuten tässä tutkielmassa tehdään.

Samankaltainen aika-asetelma on myös tutkijoiden Marsden, Samson ja Upton (2005) tutkimuksessa. He suorittivat NPS-kyselyt vuonna 2005, mutta vertailutiedot eli liikevaihdon kasvu olivat vuosilta 2003-2004. Myös he havaitsivat samankaltaisia tuloksia kuin Reichheld eli NPS-tulosten ja liikevaihdon kasvun välillä oli havaittavissa vahva korrelaatio. Lisäksi heidän tutkimuksessaan havaittiin, että negatiivisella word-of-mouthilla oli vahva negatiivinen yhteys liikevaihdon kasvuun (Marsden et al. 2005, 47).

Tutkijat Keiningham, Cooil, Andreassen ja Aksoy (2007) ottavat edellä mainitun aika-asetelman erityishuomioon ja muuttavat asetelmaa omassa tutkimuksessaan siten, että NPS- ja taloudelliset tunnusluvut ovat samalta tarkasteluhetkeltä, eivätkä takautuvia (Keiningham et al. 2007, 42). Tässä tutkimuksessa NPS-mittarilla havaittiin olevan yhteyttä jossain määrin yrityksen taloudellisiin kasvulukuihin, mutta tutkijat huomauttavat, ettei NPS-menetelmää ole kuitenkaan syytä pitää ainoana ja kaikkein luotettavimpana yrityksen kasvun ennustajana (Keiningham et al. 2007, 45). On syytä kuitenkin huomauttaa, että tässä tarkastelussa NPS-menetelmää oli hieman muokattu: kysymyksen asettelu oli ”Kuinka todennäköisesti tai epätodennäköisesti suositteli-

sit yritystä X, jos ystäväsi tai liiketuttavasi pyytäisi apuasi?” ja asteikko oli 1-10 (Keiningham et al. 2007,42), mikä poikkeaa sekä Reichheldin (2003) kysymyksen asettelusta että asteikosta 0-10. Pienetkin muutokset voivat mahdollisesti vaikuttaa merkittävästi lopputuloksiin ja sitä kautta tutkimustulosten keskinäiseen vertailtavuuteen.

Edellisten tavoin tutkijat Morgan ja Rego (2006) tarkastelivat asiakaskokemusten mittaamista ja vertasivat näitä yrityksen taloudellisen menestyksen tunnuslukuihin. Heidän tutkimuksestaan käy ilmi, että asiakaspalautteen keräämisellä voidaan ennustaa tulevaa taloudellista menestystä, mutta varsinaisesti NPS-menetelmä ei siihen tässä tutkimuksessa kyennyt ja tutkijat ehdottavatkin, että yritysjohton ei tulisi keskittyä NPS-tunnuslukuihin (Morgan & Rego 2006, 436-437). Lisäksi tämän tutkimuksen mukaan positiivisella word-of-mouthilla ei nähty olevan positiivista vaikutusta kuin ainoastaan tulevaisuuden markkinaosuuteen, mutta sitä vastoin jopa negatiivista vaikutusta tulevaisuuden kannattavuuslukuihin (Morgan & Rego 2006, 436).

On tärkeää huomauttaa, että Morgan ja Rego (2006) muokkasivat NPS-menetelmää uusiksi siten, että heidän kysymyksenasettelunsa ei ollut suosittelutodennäköisyyteen liittyvä, vaan asiakkaalta kysyttiin suoraan, onko hän keskustellut kenenkään kanssa yritykseltä saamistaan kokemuksista, ja onko hän joko virallisesti tai epävirallisesti valittanut kokemuksistaan yrityksen kanssa (Morgan & Rego 2006, 429). Heidän tutkimuksessaan NPS-tunnusluku laskettiin siten, että kaikista niistä, jotka kertoivat ylipäänsä keskustelleensa kokemuksistaan, vähennettiin ne, jotka kertoivat valittaneensa kokemuksistaan (Morgan & Rego 2006, 429), mikä on rakenteeltaan hyvin erilainen kuin Reichheldin alun perin luoma NPS-kaava.

Edellisten lisäksi tutkijat van Doorn et al. (2013) tutkivat NPS-mittarilla asiakasuskollisuutta ja tarkastelivat sen yhteyttä yrityksen taloudelliseen menestykseen. Heidän tarkastelussaan asiakaskyselyt on suoritettu vuonna 2008 ja taloudellisen menestyksen tunnuslukuina käytetyt liikevaihdon arvot ja kannattavuusluvut ovat vuosilta 2008-2010 (van Doorn et al. 2013, 316-317). Tällä he pyrkivät siihen, että asiakasuskollisuus selittäisi nimenomaan tulevaisuuden tuottoja menneisyyden tuottojen sijaan (van Doorn et al. 2013, 316). Toisin kuin tutkijoiden Morgan ja Rego tutkimuksessaan, tässä testit osoittivat, että NPS-tunnusluvut todella pystyisivät selittämään yrityksen menestystä (van Doorn et al. 2013, 317). Tutkijat korostavat kuitenkin, että

vaikka yhteyksiä löytyi, on yrityksen menestyksen ennustettavuus asiakasuskollisuudella rajallinen (van Doorn et al. 2013, 317).

Asiakasuskollisuuden yhteyttä yrityksen menestykseen on luonnollisesti tarkasteltu myös muutoin kuin NPS-menetelmän keinoin. Esimerkiksi tutkija Hallowell (1996) tarkastelee asiakasuskollisuutta nimenomaan käytökseen perustuvan uskollisuuden näkökulmasta ja vertailee tästä saatuja tuloksia yrityksen kannattavuuteen (Hallowell 1996, 28-29). Tämän tutkimuksen perusteella käytökseen perustuva asiakasuskollisuus näyttäisi selittävän jonkin verran yrityksen kannattavuutta, mutta Hallowell (1996) esittää kuitenkin, että tarkempaa jatkotutkimusta olisi syytä tehdä, jotta ymmärrys myös asiakastytyväisyyden, asiakasuskollisuuden ja yrityksen menestyksen välisestä ketjusta lisääntyisi (Hallowell 1996, 36).

Tutkija Helgesen (2006) taas on tutkinut asiakasuskollisuuden yhteyttä asiakaskannattavuuteen ja lähestynyt siis yrityksen taloudellista menestystä tätä kautta. Hänen tarkastelussaan asiakasuskollisuudella, jota on mitattu nimenomaan käytöksellä, ja asiakaskannattavuudella on yhteyttä, mutta yhteys ei ole lineaarinen eli toisin sanoen korrelaatiokerroin ei kasva samaa vauhtia, mitä asiakasuskollisuus asteikolla nousee. Helgesen (2006, 259) toteaaakin, että yritysjohton olisi syytä tarkastella tarkemmin tekijöitä, mitkä vaikuttavat siihen, että tietyn rajan jälkeen asiakasuskollisuuden ja asiakaskannattavuuden yhteys heikkenee. Edellä esitellyt tutkimustulokset löytyvät yhteen koottuna taulukosta 1.

**Taulukko 1: Tutkimuksia asiakasuskollisuuden ja yrityksen menestyksen välisistä yhteyksistä**

Tutkija(-t)	Asiakasuskollisuuden mittari	Yrityksen taloudellisen menestyksen mittari	Menetelmä	Tärkeimmät löydökset
<b>Hallowell (1996)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakaspysyvyys</li> <li>Asiakkuuden kesto</li> <li>Ristikkäismyynnin määrä vuodelta 1993</li> </ul>	Kannattavuus: <ul style="list-style-type: none"> <li>ROA</li> <li>NIE/Rev (Non-interest expense/revenue)</li> </ul>	Lineaarinen regressio-analyysi	Regressioista 7/8 osoitti yhteyden asiakasuskollisuuden ja taloudellisen menestyksen välillä (selityskerroin 40 %)
<b>Reichheld (2003)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPS vuodelta 2001-2002</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liikevaihdon kasvu vuosilta 1999-2002</li> </ul>	Korrelaatiokerroimet	Vahva positiivinen yhteys NPS- ja liikevaihtotunnuslukujen välillä
<b>Marsden et al. (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPS</li> <li>Word-of-mouth 2005</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liikevaihdon kasvu vuosilta 2003-2004</li> </ul>	Korrelaatiokerroimet (Pearson)	Vahva positiivinen yhteys NPS:n ja liikevaihdon kasvun välillä; sekä vahva negatiivinen yhteys negatiivisen WOM:n ja liike-

				vaihdon kasvun välillä
<b>Morgan &amp; Rego (2006)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oma versio NPS:stä</li> <li>Keskimääräinen toistuvaisostojen todennäköisyys</li> <li>Keskimääräinen WOM-suosittelevien lukumäärä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tobin's Q (yrityksen markkina-arvo suhteessa omaisuuden jälleenhankinta-arvoon)</li> <li>Operatiivinen nettokassavirta</li> <li>Osakkeen kokonaistuotto</li> <li>Liikevaihdon kasvu</li> <li>Bruttokate</li> <li>Markkinaosuus</li> </ul>	Korrelaatiot ja regressioanalyysi	Mukautetulla NPS:llä ei vahvaa yhteyttä yhteenkään yrityksen taloudellisen menestyksen tunnuslukuun, WOM-suosittelevilla yhteyttä vain markkinaosuuteen, ja toistuvaisostojen todennäköisyydellä muuttamiin tunnuslukuihin
<b>Helgesen (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yksittäisen asiakkaan ostojen arvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakaskannattavuus (yksittäisen asiakkaan)</li> </ul>	Pearsonin korrelaatiokerroimet ja lineaarinen regressioanalyysi	Asiakasuskollisuudella on yhteyttä asiakaskannattavuuteen, mutta yhteys ei ole lineaarinen, vaan kasvu alenee
<b>Keiningham et al. (2007)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muunneltu NPS (asteikko 1-10) (vuosilta 2000-2005)</li> <li>NCSB</li> <li>Suositteluhaluus</li> <li>Toistuvaisostohaluus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liikevaihdon kasvu</li> </ul>	Korrelaatiokerroimet	NPS:llä jossain määrin yhteyttä yrityksen taloudellisiin kasvulukuihin, mutta NPS ei yksiselitteisesti paras kasvun ennustaja
<b>van Doorn et al (2013)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPS vuodelta 2008</li> <li>Vaihtoehtoinen NPS (kategoriat 0-5, 6-7, 8-10)</li> <li>Uskollisuusaikomukset (5 kysymyksen kysely)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liikevaihdon kasvu</li> <li>Bruttokate</li> <li>Operatiivinen nettokassavirta</li> </ul> <p>Vuosilta 2008-2010, logaritimuunnoksilla</p>	Lineaarinen regressioanalyysi	NPS:llä yhteys vuosien 2008-2009 liikevaihdon kasvuun, mutta yksikään asiakasuskollisuuden mittareista ei korreloi vuosien 2009-2010 kasvun kanssa. Asiakasuskollisuudella vahva yhteys bruttokatteeseen, mutta ei kassavirtaan
<b>Keisidou et al. (2013)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakasuskollisuus eri tutkijoiden esittelemistä kyselyistä muodostettuna kokonaisuutena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROA, ROI</li> <li>Nettotulos</li> <li>Oman pääoman tuottoaste</li> </ul>	Faktorianalyysi ja korrelaatiokerroimet	Asiakasuskollisuuden ja yrityksen (tässä pankkien) taloudellisella menestyksellä ei yhteyttä

Aiempien tutkimusten tarkastelun pohjalta vaikuttaisi siltä, että pääsääntöisesti asiakasuskollisuudella näyttää olevan jonkin verran yhteyttä yrityksen menestykseen, vaikka poikkeuksiakin toki löytyy. Esimerkiksi tutkijoiden Keisidou et al. (2013, 280-281) tutkimuksessa vastaavankaltaisia yhteyksiä ei löytynyt. Toisaalta tutkimuksessa

oli kohteena Kreikan pankkisektori, jonka - kuten tutkijat itsekkin huomauttavat - taloudellinen tilanne on ollut erittäin vaikea viime vuosina, mikä saattaa osaltaan vaikuttaa tutkimustuloksiin (Keisidou et al. 2013, 281). Seuraavaksi siirrytään empiiriseen osuuteen, jossa pyritään tarkastelemaan asiakasuskollisuuden ja yrityksen menestyksen välisiä yhteyksiä uuden aineiston avulla. Pyrkimyksenä on myös pohtia edellä kuvatun teorian ja aiempien tutkimusten valossa tulosten merkitystä ja sitä, mistä saadut tulokset voisivat johtua.

#### **4. Analyysi asiakasuskollisuuden merkityksestä yritykselle ja sen taloudelliselle menestykselle**

Tässä osiossa tarkasteluun otetaan mukaan empiirinen aineisto ja pyritään löytämään vastauksia tutkielman ongelmiin sen avulla. Ensimmäiseksi esitellään tutkimusmenetelmät ja -aineisto sekä tutkimuksen mahdolliset rajoitukset ja tämän jälkeen tarkastellaan saatuja tuloksia. Tavoitteena on pyrkiä tarkastelemaan käsillä olevaa aineistoa kootun teorian valossa ja pohtia, miten se vastaa tähän nykyiseen teoriakenttään.

##### **4.1. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto**

Kuten jo johdannosta kävi ilmi, tutkielman pääongelmaan haetaan vastausta alaongelmien kautta. Ensimmäisen alaongelman *Onko asiakasuskollisuuden ja yrityksen taloudellisen menestyksen välillä yhteyttä?* tutkimiseen hyödynnetään korrelaatioker-toimia, kuten useat tutkijat aiemminkin ovat tehneet (mm. Reichheld 2003; Marsden et al. 2005; Keiningham et al. 2007). Asiakasuskollisuutta tämän tutkielman tarkastelussa ilmentävät NPS-tunnusluvut ja taloudellista menestystä kuvaavat kasvu- ja kannattavuusluvut.

On syytä heti aluksi kuitenkin huomauttaa, että aineiston havainnot eivät ole yksittäisiä yrityksiä, vaan yhden B2B-markkinoilla palvelualalla toimivan yrityksen eri yksiköitä. Kaikki yksiköt kuuluvat siis samaan yritykseen ja tuottavat yritysasiakkaille hyvin pitkälti samaa ulkoistamispalvelua. Yksiköitä erottaa niiden maantieteellinen sijainti,

tosin kuitenkin Suomen rajojen sisäpuolella, ja toisaalta myös kokoerot, sillä sekä työntekijöiden että asiakkaiden määrä vaihtelee yksiköiden välillä jonkin verran.

Asiakasuskollisuuden ja yrityksen taloudellisen menestyksen välisten yhteyksien tutkimista varten jokaiselle edellä mainituista yksiköistä on siis laskettu NPS-tunnusluku yksikön asiakkaiden antamista suosittelutodennäköisyyksistä ("*Kuinka todennäköisesti suosittelisitte yritystä X ystäville tai kollegoillenne asteikolla 0-10?*"). Kuten edellä on jo esitelty NPS-tunnusluvun kaava menee seuraavasti:

= 9-10 antaneiden suhteellinen osuus (%) - 0-6 antaneiden suhteellinen osuus (%) (Reichheld 2003).

Aineistoon on otettu mukaan ne yksiköt, joissa asiakkaiden vastauksia oli vähintään 20, joten jäljelle jäi yhteensä 25 yksikköä, joissa asiakkaiden vastausten määrä (N) vaihtelee välillä 37–259. Yhteensä vastauksia on kaiken kaikkiaan 3294 kappaletta, ja kyselyyn vastasi aina kyseisen asiakasyrityksen päätöksentekijä tai hänen nimeämänsä vastaaja. NPS-kyselyt suoritettiin vuoden 2013 aikana siten, että kyselyt ja kautuivat suhteellisen tasaisesti jokaiselle kuukaudelle, lukuun ottamatta heinäkuuta, jolloin kyselyjä ei suoritettu. Kaikkia asiakkaita tavoiteltiin ensisijaisesti puhelimitse, mutta vaihtoehtona oli vastata myös sähköpostitse, jos asiakas itse näin pyysi. Kyselyssä esitettiin "todennäköisyys suositella" -kysymyksen jälkeen vielä kaksi tarkentavaa kysymystä, jotka liittyivät asiakkaan kokemaan palveluun, mutta jotka eivät ole kuitenkaan tässä tutkielmassa hyödynnettävissä.

Toiseen alaongelmaan *Mitä NPS-menetelmä kertoo asiakkuuksien jatkumisesta tai päättymisestä?* vastatessa tarkastellaan NPS-menetelmän avulla kerättyä aineistoa hieman tarkemmin. Aineisto koostuu asiakkaiden NPS-kyselyssä antamista suosittelutodennäköisyyksistä (asteikolla 0-10) ja yksittäisen asiakkaan tasolla siitä, onko kyseinen kyselyyn vuonna 2013 vastannut asiakas edelleen vuonna 2014 asiakas vai onko asiakkuus jo päätynyt. Tällä pyritään hakemaan vastausta siihen, onko NPS-mittarilla yhteyttä todelliseen asiakaskäyttäytymiseen, eli onko NPS-mittarilla mitattuna asenteellisella tasolla uskollinen (uskoton) asiakas myös käytökseltään uskollinen (uskoton). Koska jokainen yksittäinen asiakas on tässä aineistossa oma havaintonsa, on havaintoja yhteensä siis 3294 kappaletta.

Tutkielman pääongelmaan *Miksi ja miten yrityksen tulee kiinnittää huomiota asiakasuskollisuuteen ja sen mittaamiseen?* päästään vastaamaan aivan viimeisenä, sillä siihen vastaamiseen hyödynnetään sekä edellä läpikäytyä teoriaa että alaongelmien empiiristä osuutta. Pääongelmaan vastattaessa tavoitteena on koota yhteen olennaisimmilta osin empirian havainnot ja tarkastella niitä teoriaan pohjautuen.

## 4.2. Tutkimuksen rajoituksista

On erittäin tärkeää ymmärtää tutkielman rajoituksista, jotta ymmärretään tehdyt johtopäätökset, eikä toisaalta tehdä vääriä tai liian yleistäviä johtopäätöksiä. Tämän tutkielman olennaisimpia rajoituksia, joita seuraavaksi käsitellään, ovat maantiede, toimiala sekä tämänhetkinen yleinen taloustilanne.

Maantieteellisellä rajoituksella tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että kyseessä on Suomessa toimiva yritys, eikä tutkielman tuloksia näin ollen voida mieltää täysin universaaleiksi. Tähän liittyen voidaan esimerkiksi miettiä, onko NPS-menetelmän jaottelu kolmeen asiakaskategoriaan (suosittelijat 9-10, passiiviset 7-8 ja arvostelijat 0-6) sopiva suomalaisten asiakkaiden kohdalla. Tutkijat van Doorn et al. (2013) pohtivatkin alankomaalaisessa tutkimuksessaan juuri sitä, että verrattu yhdysvaltalaisiin, alankomaalaiset eivät anna niin helposti arvosanaa 9 tai 10, sillä heidän ajatusmaailmassaan jo 8 on erittäin korkea. On kuitenkin tärkeä muistaa, että kyseessä on nimenomaan todennäköisyysasteikko, eikä varsinaisesti arvosana, vaikka voi toki olla, että osa vastaajista mieltää asteikon tavallaan arvosana-asteikoksi. Koska väitteelle siitä, että suomalaiset tai alankomaalaiset antaisivat järjestään heikompia arvosanoja tai suosittelutodennäköisyyksiä, ei ole esittää vedenpitävää tutkimusta, ei aineistoa ole tämän takia syytä pitää heikkona.

Toimialaan liittyy samankaltainen rajoitus kuin edellä maantieteelliseen rajoitukseen, eli kyseessä on vain yksi toimiala Suomessa. On vaikea arvioida yksistään toimialan vaikutusta tuloksiin sinänsä, mutta on tärkeää kuitenkin ymmärtää, etteivät samat lait päde kaikilla toimialoilla. Asiakassuhteiden muodostus eri toimialoilla on hyvin erilaista (vertaa esimerkiksi päivittäistavarakauppa tai vakuutuspalvelut) ja asiakassuhteet perustuvat hyvin erilaisiin tekijöihin.

Asiakasuskollisuutta on tutkittu useimmiten nimenomaan kuluttajan näkökulmasta ja kuten Michels ja Dullweber (2014) huomauttavat, jotkut yrittäjät tai päätöksentekijät saattavat jopa ajatella, että aihe olisi täysin turha B2B-markkinoilla, sillä siellä yritykset tekisivät päätöksensä täysin rationaalisesti, jolloin päätöksentekoon vaikuttaisi useimmiten eritoten hinta eikä asiakasuskollisuudella nähtäisi olevan niin suurta osuutta ostopäätöksiin. Michels ja Dullweber (2014) eivät tähän kuitenkaan itse usko, vaan osoittavatkin tarkastelussaan, että myös B2B-markkinoilla asiakasuskollisuus on erittäin merkittävä tekijä asiakassuhteiden muodostamisessa.

Edellä mainitut maantieteelliset sekä markkina- ja toimialaan liittyvät rajoitukset voidaan toisaalta nähdä rajoituksien sijaan hyväksyttävänä rajoitteena, sillä kuten myös kirjallisuus muistuttaa, NPS-tuloksissa on havaittavissa sekä alueellisia että toimialakohtaisia eroja (Reichheld, F. 2011, 77). Tässä tutkielmassa voidaan siis näin ollen rajata pois se seikka, että yksistään tietty maantieteellinen alue tai toimiala vaikuttaisi tuloksiin merkittävästi.

Yleinen taloustilanne voi olla merkittävä tekijä tulosten kannalta, sillä se vaikuttaa yritysten eli tässä tapauksessa sekä palveluntarjoajan että asiakkaiden pärjäämiseen. Yritysten tilanne ei ole Suomessa mairitteleva, mistä kertoo esimerkiksi se, että yrityssaneeraukseen joutui vuonna 2013 lähes 11 % enemmän yrityksiä kuin edellisvuonna (Suomen virallinen tilasto 2014a) tai toisaalta se, että yritysten saamien tukien määrä väheni selkeästi vuonna 2012 (Suomen virallinen tilasto 2014b). Ylipäänsä Suomen taloudellinen tilanne on vaikea kokonaistuotannon supistuessa ja työllisyyden heikentyessä (Euro & talous 2013, 9-10), vaikkakin molempien uskotaan kääntyvän pikkuhiljaa nousuun tulevina vuosina (Euro & talous 2013, 22-23).

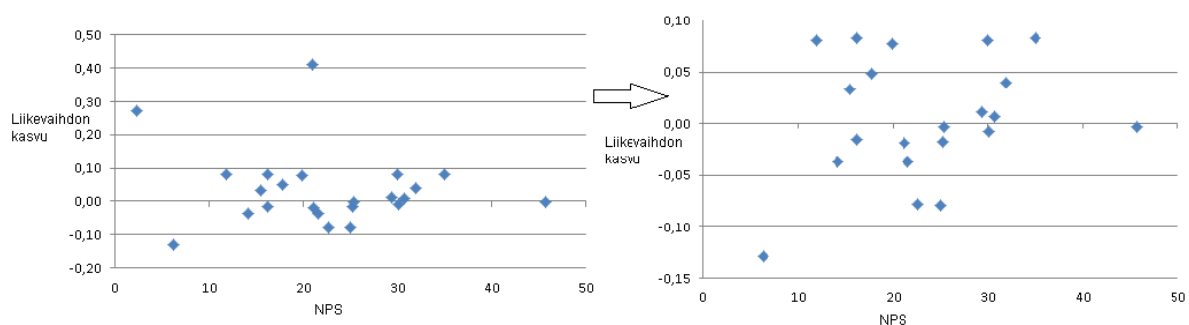
Kuten edellisestä ymmärtää, taloudellinen tilanne on tällä hetkellä heikko, joten voi olla, että ainakin joidenkin yksittäisten asiakkaiden kohdalla asiakkuuden jatkuminen (tai toisin sanoen asiakasuskollisuus) on siitä kiinni, pystyykö yritys ylipäänsä jatkaamaan toimintaansa tai ostamaan palveluja myös jatkossa. Toisinaan asiakas voi olla äärettömän tyytyväinen ja sitä kautta myös asenteeltaan uskollinen, mutta yrityksen vaikea taloudellinen tilanne pakottaa luopumaan ulkoistetuista palveluista.



### 4.3. Asiakasuskollisuuden ja yrityksen taloudellisen menestyksen välisistä yhteyksistä

Kuten edellä esiteltiin havainnot koostuvat yksiköistä, joita on yhteensä 25. Valitettavasti näistä kahdelle ei ole saatavilla kasvu- eikä kannattavuustunnuslukuja vuoden 2013 organisaatiomuutosten takia. Aineistossa on siis yhteensä 23 havaintoa, joille kaikki tarvittavat tunnusluvut ovat olemassa. Koska tutkimusaineisto on havaintomäärältään näinkin pieni, voidaan korrelaatiokertoimien tutkimista pitää mielekkäimpänä vaihtoehtona. Tässä tutkielmassa ensimmäiseksi tutkitaan yksiköiden NPS-tunnuslukujen ja kasvun välistä yhteyttä. Yksiköiden kasvua kuvastavaksi tunnusluvuksi tähän tutkielmaan on valikoitunut yksiköiden liikevaihdon kasvu vuodelta 2013 (kasvu vuoden 2012 lopun ja vuoden 2013 lopun välillä). Samaa ovat tutkineet myös muun muassa tutkijat Reichheld (2003), Marsden et al. (2005), Morgan ja Rego (2006) ja van Doorn et al. (2013), joten on mielenkiintoista peilata omia tuloksia myös näiden tutkijoiden löydöksiin.

Alustavassa tarkastelussa Kolmogorov-Smirnov-testin mukaan NPS-tunnusluku on aineistossa normaalijakautunut, mutta liikevaihdon kasvun jakauma ei, joten tässä yhteydessä käytetään siis Spearmanin korrelaatiokerrointa. Sirontakuviotarkastelusta havaitsee myös, että aineistossa on kaksi poikkeavaa outlier-havaintoa, jotka saattaisivat vaikuttaa tulokseen merkittävästi. Näin ollen päädyttiin muodostamaan kaksi aineistoa (kuva 1), joista toisesta kyseiset outlier-havainnot poistettiin. Korrelaatiotestit tehtiin kuitenkin molemmilla aineistoilla, eli myös sillä, jossa outlier-havainnot olivat mukana.



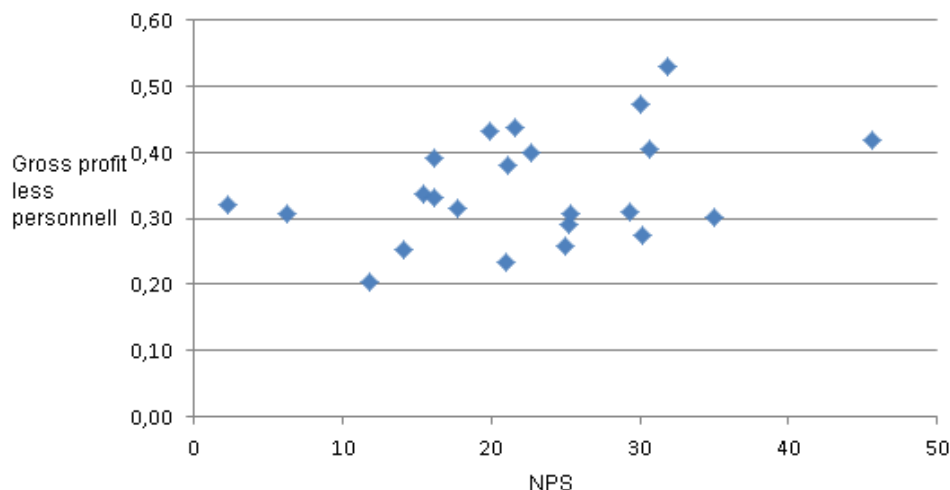
Kuva 1: NPS:n ja liikevaihdon kasvun välinen yhteys

Aineisto, jossa outlier-havainnot olivat mukana, antoi Spearmanin korrelaatiotestin tuloksiksi korrelaatiokertoimen  $-0,023$  ja  $p$ -arvon  $0,9170$ , mikä osoittaa sen, että korrelaatiota ei ole. Tämän jälkeen korrelaatiota testattiin aineistolla, josta outlier-havainnot oli poistettu. Tämä aineisto antoi korrelaatiokertoimeksi huomattavasti suuremman arvon, eli  $0,174$ , mutta  $p$ -arvo oli silti niinkin suuri kuin  $0,4508$ , mikä jälleen kertoo siitä, että tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota ei muuttujien välillä ole.

Tässä tutkielmassa käsillä oleva aineisto ei tue useiden tutkijoiden, kuten Reichheldin (2003) ja Marsdenin et al. (2005) havaintoja siitä, että NPS korreloisi vahvasti liikevaihdon kanssa. Kuten aiemmin jo kävi ilmi, on syytä jälleen muistuttaa, että sekä Reichheld (2003) että Marsden et al. (2005) käyttivät liikevaihdon tunnuslukuina aiempia vuosia kuin milloin NPS oli kerätty. Tässä tutkielmassa ei ole kuitenkaan mielekästä tarkastella edellisvuosien liikevaihdon ja tämän hetkisten NPS-lukujen välisiä yhteyksiä, sillä harvaa yritysjohtoa kiinnostaa, onko tämän hetken asiakasuskollisuudella yhteyttä menneiden vuosien liikevaihtoon.

Liikevaihdon kasvun lisäksi yrityksen taloudellista menestystä mitataan tässä tutkimuksessa kannattavuuden avulla. Kannattavuutta kuvaamaan on tähän otettu henkilöstökuluilla vähennetty bruttokate (*Gross profit less personnel -%*), joka case-yrityksen yritysjohton mielestä kuvastaa parhaiten heidän toimintansa katetuottoa. Kolmogorov-Smirnov-testillä tulkittiin tämänkin muuttujan normaalijakautuneisuutta, ja testi osoitti bruttokatelukujen olevan normaalijakautuneet aineistossa. Tämän vuoksi menetelmänä käytetään tässä tapauksessa Pearsonin korrelaatiokerrointa, joka soveltuu silloin, kun molemmat muuttujat ovat normaalijakautuneita.

Pearsonin korrelaatiokertoimeksi saatiin  $0,363$ , joka on tilastollisesti merkitsevä riskitasolla  $10\%$  ( $p$ -arvo tässä  $0,0888$ ). Testi siis osoittaa, että jonkin verran korrelaatiota on, mutta ei ole mielekästä puhua erittäin vahvasta korrelaatiosta. Samaa osoittaa myös sirontakuviokuva (kuva 2), josta näkee pisteiden nousevan viistosti ylös oikealle, mutta myös sen, että havaintojen välillä on jonkin verran hajontaa.



**Kuva 2: NPS:n ja bruttokatteen välinen yhteys**

Myös tutkijat Morgan ja Rego (2006) sekä tutkijat van Doorn et al. (2013) tarkastelivat NPS-tunnuslukujen yhteyttä bruttokatteeseen. Tutkijoista jälkimmäiset olivat tutkimuksissaan löytäneet vahvaa yhteyttä muuttujien välillä, mutta Morgan ja Rego sitä vastoin eivät. Morganilla ja Regolla (2006) tosin oli itse kehitelty NPS-mittari, joka ei perustunut samanlaiseen NPS-menetelmään, kuin millä tämä tutkimus on tehty. Sen vuoksi tätä käsillä olevaa tutkimusta ei voida pitää täysin vertailukelpoisena Morganin ja Regon tutkimuksen kanssa. Van Doorn et al. taas löysivät tutkimuksissaan vahvaa korrelaatiota kyseisten muuttujien välillä, mutta tässä yhteydessä samaa ei voida todeta.

Edellisten korrelaatiotarkastelujen jälkeen yhteenvetona vastaukseksi alaongelmaan *Onko asiakasuskollisuuden ja yrityksen taloudellisen menestyksen välillä yhteyttä?* voidaan todeta, että vahvaa ja yksiselitteistä yhteyttä näiden välillä tämän aineiston mukaan ei ole. Liikevaihdon kasvun ja NPS-mittarilla mitatun asiakasuskollisuuden välillä ei voida katsoa olevan yhteyttä käytännössä lainkaan, ja bruttokatteen ja NPS:n välillä yhteyttä löytyy, mutta se ei ole kovin vahvaa. On toisaalta tarkasteltava myös sitä ympäristöä, jossa nämä taloudelliset tunnusluvut on kerätty. Kuten jo edellisessä kappaleessa tarkasteltiin, yleinen taloustilanne vaikuttaa tällä hetkellä heikolta, ja se vaikuttaa varmasti myös tämän tutkimuksen tunnuslukuihin. Kuten sirontakuvioistakin (kuva 1) huomaa, erittäin monen yksikön liikevaihdon kasvu on ollut jopa negatiivinen, mikä osaltaan vaikeuttaa tulkintaa.

Taloustilanteen ollessa heikko yritysten resurssit ovat entistäkin niukemmat, jolloin myös hinta näyttelee yrityksissä ulkoistettavien palveluiden osalta suurempaa roolia. Asiakkaat eivät välttämättä ole enää valmiita tai eivät yksinkertaisesti kykene maksamaan haluamistaan palveluista, jolloin asiakasuskollisuus voi olla koetuksella täysin muista syistä kuin siitä, onko asiakas tyytyväinen saamaansa palveluun tai haluaisiko hän suositella palvelua muille.

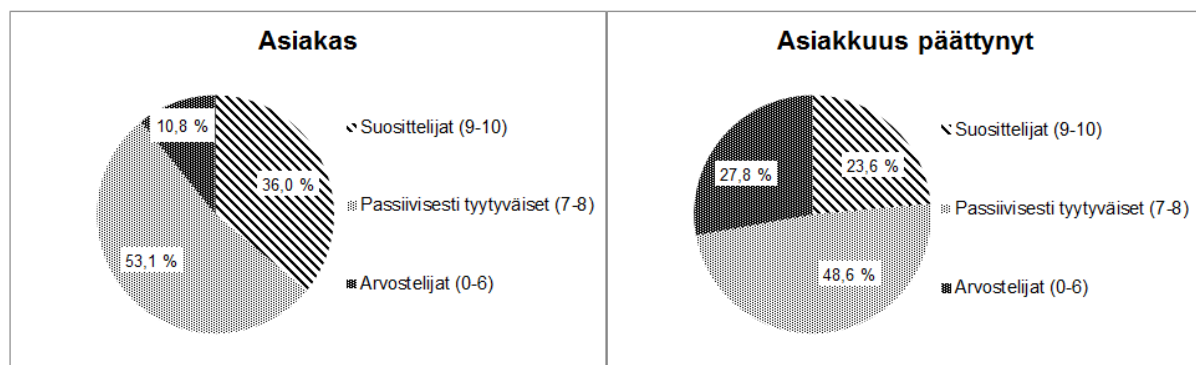
Taloudellista menestystä kuvaavien tunnuslukujen heikkous vaikuttaa varmasti merkittävästi tulkintaan, sillä yksiköt eivät ole normaalissa kasvutilassa. Erikoista aineistossa oli se, että edes taloudellisten tunnuslukujen eli liikevaihdon kasvun ja bruttokatteen välillä ei ollut lainkaan yhteyttä Spearmanin korrelaatiokertoimella mitattuna (korrelaatiokerroin  $-0,0047$  ja testin  $p$ -arvo  $0,9830$ ). Tämän aineiston avulla voidaan siis ainoastaan todeta, että asiakasuskollisuudella NPS-menetelmällä mitattuna ei ole vahvaa yhteyttä yksikön kasvuun ja kannattavuuteen näissä vallitsevissa olosuhteissa. Taloussuhdanteiden ollessa nousujohteisia, voisikin olla mielenkiintoista tutkia, muuttuvatko tulokset suuntaan tai toiseen. Tällä tavoin voisi pyrkiä löytämään vastausta siihen, vaikuttavatko taloudelliset olosuhteet todella merkittävästi tässä tutkielmassa saatuihin tuloksiin.

#### **4.4. NPS-menetelmä ja asiakkuuden jatkuminen**

Tämän tutkielman case-yrityksen asiakassuhteet perustuvat kirjallisiin sopimuksiin, jotka ovat yleensä toistaiseksi voimassa olevia. Case-yrityksen tarjoama palvelu on ulkoistamispalvelua, jonka osalta palveluntarjoajan vaihtaminen voi olla työlästä ja arvokasta, eivätkä kaikki tyytymättömäkään asiakkuudet pääty. Tämä on syytä ottaa huomioon tarkasteltaessa erityisesti alaongelmaa *Mitä NPS-menetelmä kertoo asiakkuuksien jatkumisesta tai päättymisestä?*. Toisaalta on syytä ottaa huomioon myös jo edellä mainittu heikko taloustilanne, mikä voi osaltaan vaikuttaa siihen, ettei yrityksillä ole enää halukkuutta tai mahdollisuutta ostaa näitä palveluja eli asiakkuuden päättymisen taustalla ei olekaan negatiivinen asenne palveluntarjoajaa kohtaan vaan puhtaasti taloudelliset syyt.

Kyselyyn vuonna 2013 vastanneista 3294 asiakkaasta maaliskuussa 2014 asiakkaina oli edelleen 3010 (91,4 %), joten päättyneitä asiakkuuksia tästä otannasta oli siis 284 (8,6 %). Asiakkuus on laskettu aineistossa päättyneeksi jo silloin kun asiakas on irtisanonut palvelusopimuksen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että joidenkin asiakkaiden kohdalla palvelutyötä jatketaan vielä irtisanomisajan loppuun asti, mutta tähän aineistoon asiakkuus on jo merkitty päättyneeksi. Koska aineisto jakautuu hyvin epäsymmetrisesti pysyviin asiakkuuksiin ja päättyneisiin asiakkuuksiin, on mielekästä tarkastella tässä osiossa tulosten jakautumista suhteellisina osuuksina todellisten lukumäärien sijaan.

Reichheld (2003) jaotteli NPS-kyselyyn vastanneet asiakkaat suosittelutodennäköisyyden mukaan luokkiin suosittelijat (*Promoters*), passiivisesti tyytyväiset (*Passives*) ja arvostelijat (*Detractors*), ja esitti, että näiden välillä oli havaittavissa selkeitä eroja osto- ja suosittelukäyttäytymisessä. Tämän vuoksi onkin mielenkiintoista tarkastella oman empiirisen aineiston valossa, kuinka asiakkaat jakautuvat näihin luokkiin, kun erotellaan jatkuneet asiakkuudet päättyneistä (kuva 3). Tarkastelussa silmiin pistää ensimmäiseksi arvostelijoiden osuuden suuri muutos. Kuten kuvasta 3 näkee, jatkuneiden asiakkuuksien (Asiakas-diagrammi) kohdalla arvostelijoiden suhteellinen osuus on 17,0 prosenttiyksikköä pienempi kuin päättyneiden asiakkuuksien vastaa-



**Kuva 3: Asiakasluokittelu jatkuneiden ja päättyneiden asiakkuuksien osalta**

Erittäin suuri ero arvostelijoiden luokissa osoittaa sen, että asiakkaat, jotka ovat kyselyssä antaneet suosittelutodennäköisyydeksi 0-6, ovat todella myös herkemmin päättämässä asiakassuhdettaan. Niistä asiakkaista, jotka kuuluvat luokkaan arvostelijat (12,3 % kaikista vastaajista), jopa 19,5 % on päättänyt asiakkuutensa seuraavan vuoden kevääseen mennessä. Yritysjohdon kannattaisikin todella kiinnittää huomiota

tähän luokkaan luokiteltaviin asiakkaisiinsa ja käyttää resurssejaan asiakassuhteiden kehittämiseksi erityisesti näiden asiakkaiden kohdalla.

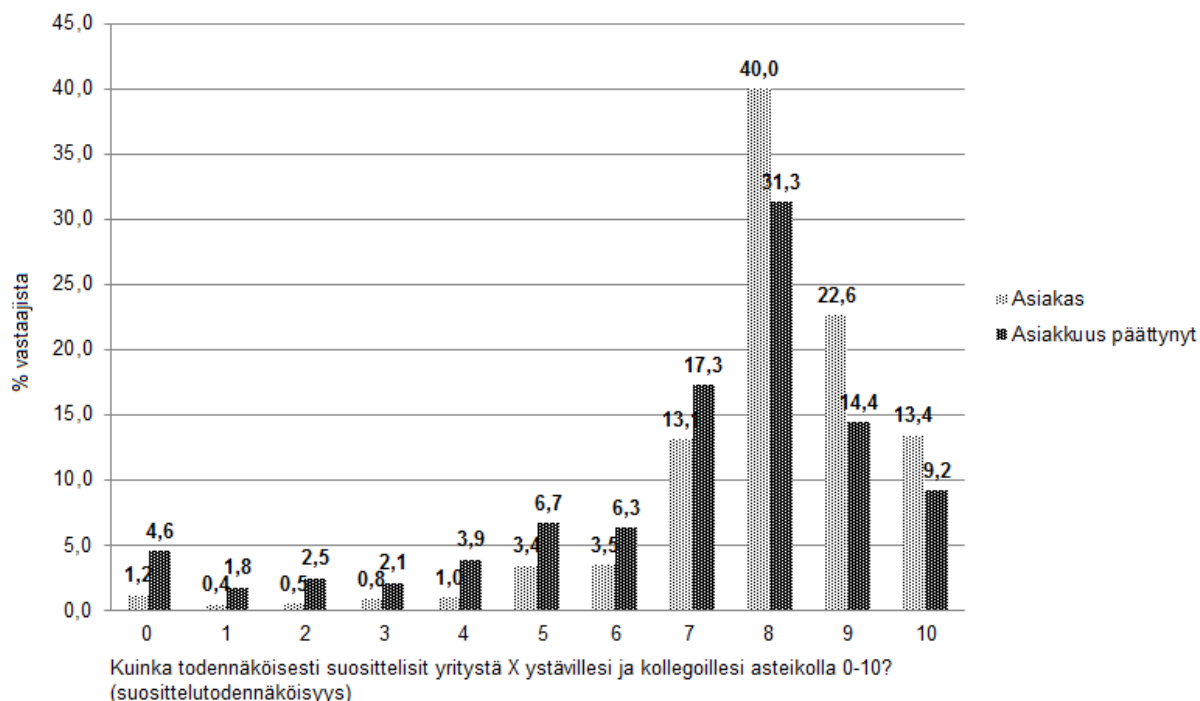
On ymmärrettävä kuitenkin, että kyseessä on suosittelutodennäköisyys, joka ei välttämättä jokaisessa yksittäisessä tapauksessa kerro palvelun laadusta tai asiakkaan kokemuksista. Suositteluun tai suosittelemattomuuteen voi luonnollisesti liittyä muitakin asioita, kuten esimerkiksi halu pitää salassa ulkoistamansa palvelut ja niiden tarjoaja. Voidaan kuitenkin todeta, että tällaisten tapausten osuus aineistosta lienee hyvin pieni, joskin niiden mahdollisuus esiintyä täytyy tiedostaa. Tämän lisäksi on huomattava, että asiakkuuden päättymisen ei aina ole asiakkaasta itsestään kiinni, vaan aloite voi tulla myös palveluntarjoajan puolelta, jos esimerkiksi edelliset laskut ovat maksamatta.

Yksi tärkeä kysymys asiakkuuksien hoitamisessa onkin se, kuinka tunnistaa omalle liiketoiminnalle huono asiakas ja kuinka päästä eroon siitä. Worth (2012) ehdottaa puhtaasti saatujen myyntitulojen laskemista, mutta tätä ei ole järkevää pitää riittävänä keinona. Pienet myyntitulot eivät nimittäin estä sitä, etteikö asiakas voisi tuoda henkistä hyvää esimerkiksi motivoimalla työntekijöitä ja nostamalla heidän työylpeyttään. Reichheld ja Markey (2011, 6) nostavatkin esiin, että juuri arvostelija-asiakkaat asiakkaat (huolimatta liikevaihtoa tuottavasta määrästä) ovat niitä, jotka syövät työntekijöiden motivaatiota ja ammattiylpeyttä käytöksellään ja valituksillaan. Myös tämä korostaa sitä, että arvostelija-asiakkaisiin olisi tärkeää kiinnittää huomiota ja saada niiden osuus omasta asiakaskannasta mahdollisimman pieneksi. Periaatteessa tämä voi onnistua kahdella tavalla; joko yritys tekee kaikkensa saadakseen asiakkaansa niin tyytyväiseksi, että ajatus suosittelemisesta nousee tai yritys pyrkii eroon asiakkaista, joiden kanssa yhteistyö ei suju.

Arvostelijoiden luokan lisäksi kuvassa 3 silmiinpistävää on suosittelijoiden osuuden muutos. Muutos ei ole yhtä suuri kuin arvostelijoiden kohdalla mutta kuitenkin 12,4 prosenttiyksikköä. Aineistosta näkee sen, että tähän luokkaan luokitelluista vastaajista (35,0 % kaikista vastaajista) ainoastaan 5,8 %:n kohdalla asiakkuus on päättynyt. Ero on merkittävä arvostelija-luokan asiakkuuksien päättymisten osuuteen, joten tästä voidaan päätellä, että suosittelutodennäköisyys ja sen avulla luokitellut luokat todella osoittavat eroja käytöksessä. Tätä vastoin puhtaasti asiakastytyväisyydellä ei ole huomattu olevan samanlaista yhteyttä asiakkuuden jatkumisen ja päättymisen

osalta, kuten aiemmin esitellyssä Storbackan ja Lehtisen (1997, 102) tarkastelussa todetaan.

Sekä suosittelijoiden että arvostelijoiden luokissa tapahtuu siis merkittävä muutos, kun otetaan asiakkuuden jatkuminen tai päättyminen huomioon. Merkittävää muutosta ei kuitenkaan tapahdu passiivisesti tyytyväisiksi (7 ja 8 antaneiden) luokiteltujen asiakkaiden kohdalla, sillä ero on vain 4,5 prosenttiyksikköä. Tämän luokan kohdalla, eli suosittelutodennäköisyydeksi 7 ja 8 antaneiden välissä, tapahtuu kuitenkin selkeä käänne (kuva 4). Asiakkaat, jotka ovat edelleen asiakkaita, ovat antaneet suosittelutodennäköisyydeksi suhteellisesti useammin 8, 9 tai 10 kuin päättyneet asiakkaat. Sitä vastoin suosittelutodennäköisyydeksi 7 tai alle ovat antaneet suhteellisesti useammin ne, joiden asiakkuus on päättynyt. Koska käännekohta on juuri 7 ja 8 antaneiden kohdalla, voidaan paremmin ymmärtää Reichheldin (2003) mallia, jonka mukaan asiakkaat luokitellaan. Kuten edellä jo esiteltiin, mallihan on saanut kritiikkiä muun muassa siitä, ettei se ole matemaattisesti symmetrinen (esim. asteikolla -5 ...+5) (Fou 2009). Tämän tutkielman empiirinen aineisto puoltaa kuitenkin Reichheldin luokittelun logiikkaa.



**Kuva 4: Vastausten jakautuminen jatkuneiden ja päättyneiden asiakkuuksien osalta**

Tarkastelu osoittaa, että asiakkaiden luokittelulle arvostelijoihin, passiivisesti tyytyväisiin ja suosittelijoihin voidaan nähdä perusteita. Luokittelun jälkeen yritysjohton

kannattaisi kiinnittää erityishuomiota sekä suosittelijoihin että arvostelijoihin. Koska ero passiivisesti tyytyväisten jatkuneiden ja päättyneiden asiakkuuksien kohdalla on vain 4,5 prosenttiyksikköä, ei näiden kohdalla käytöstä voi sinänsä kovin luotettavasti ennustaa suuntaa tai toiseen, eikä suurin huomio tässä tarkastelussa kiinnity näihin.

NPS-menetelmän vahvuutena vaikuttaisi käsillä olevan empiirisen aineiston mukaan olevan erityisesti tämä asiakkaiden luokittelu, eikä niinkään kasvun ennustaminen, jota esimerkiksi Reichheld (2003) korostaa. Aineiston tarkastelun perusteella voisi todeta, että NPS-menetelmä sopii jokseenkin hyvin asiakasuskollisuuden selittäjäksi. Jos on valmis suosittelemaan jotain toimittajaa, ovat sen tuotteet tai palvelut varmasti niin hyviä, että sitä haluaa itsekkin ostaa kyseiseltä toimittajalta myös jatkossa. Sekin, että arvostelija-asiakkuudet päättyvät todennäköisemmin kuin suosittelija-asiakkuudet, kertoo siitä, että ”suosittelisitko”-kysymys pystyy erottelemaan potentiaalisia päättyviä asiakkuuksia. Käsitystä vahvistaa lisäksi se, että jatkuneiden asiakkuuksien osalta laskettu NPS on 25,2, mutta päättyneiden asiakkuuksien osalta vastaava on negatiivinen eli -4,2. Päättyneiden asiakkuuksien kohdalla arvostelija-asiakkaita on siis jopa enemmän kuin suosittelija-asiakkaita.

#### **4.5. Miksi ja miten yrityksen tulisi kiinnittää huomiota asiakasuskollisuuteen ja sen mittaamiseen?**

Tämän kandidaatintutkielman käsillä olevassa viimeisessä osiossa vastataan tutkielman pääongelmaan *Miksi ja miten yrityksen tulisi kiinnittää huomiota asiakasuskollisuuteen ja sen mittaamiseen*. Kuten jo johdannossa esiteltiin, tähän pääongelmaan haetaan vastausta teorian lisäksi tutkielman alaongelmista, jotka käsiteltiin edellä. Pääongelma kätkee sisäänsä useamman kysymyksen ja useamman palasen, joten ensimmäiseksi tarkastellaan sitä, *miksi* yrityksen tulisi kiinnittää huomiota asiakasuskollisuuteen ja sen mittaamiseen. Pääongelmassa on erikseen mainittuna asiakasuskollisuus ja asiakasuskollisuuden mittaaminen, mutta toisaalta voidaan katsoa, että ne kuuluvat tämän tutkielman puitteissa kiinteästi yhteen.

Asiakasuskollisuuden tarkastelulle ja mittaamiselle on useita perusteita, joita käsiteltiin teorian yhteydessä. Esimerkiksi Reichheld (1996) tarkasteli asiakasuskollisuuden



avulla saavutettavia tuottoja ja toisaalta vähentyviä kustannuksia. Tarkastelussa painottuivat uusasiakashankintaan kohdistuvat kustannukset, joita voidaan pitää investointina tulevaisuuteen. Samaa käsittelee teoksessaan myös Lehtinen (2009, 86), joka korostaa, että yrityksen tulisi kiinnittää huomiota nimenomaan siihen, keitä se asiakkaakseen ensisijaisesti valitsee (Lehtinen 2009, 86). Jos asiakashankinta nähdään investointina, voidaan ajatella, että investoinnin onnistumisen kannalta on tärkeää myös seurata investoinnin kehitystä jatkuvasti.

Ylipäänsä asiakaskyselyiden ja asiakastutkimusten voidaan katsoa kehittävän yrityksissä sitä, että huomio keskittyy asiakkaisiin. Jos asiakaskyselyitä ei ole yrityksessä aiemmin tehty, voi yrityksillä olla vahvoja ennakkokäsityksiä siitä, mitä heidän asiakkaansa arvostavat ja haluavat. Frei ja Morriss (2012, 41) korostavatkin, että lähtökohdaksi asiakastutkimuksille tulisi olla se, että kysytään asiakkailta itseltään, mitä nämä todella arvostavat ja miksi he valitsevat kyseisen toimittajan tai palveluntarjoajan. Frei ja Morriss (2012) painottavat nimenomaan sitä, ettei yrityksissä tulisi sortua arvailuun vaan todella kysyä asiakkailta. Toimittaja tai palveluntarjoaja, joka on toiminut alallaan jo vuosikymmenet voi helposti ajatella tuntevansa liiketoimintansa ja sitä kautta ymmärtävänsä asiakkaidensa tarpeet. Tämän tutkielman teorian ja empirian perusteella voi kuitenkin todeta, että asiakaskyselyiden suorittaminen on arvailua parempi vaihtoehto, sillä asiakkaiden ymmärtäminen ja heihin tutustuminen syvällisemmin voi aina opettaa jotain uutta.

Tutkielman empiirisen osuuden tarkastelun mukaan asiakasuskollisuus ei vaikuta olevan suoraan vahvasti yhteydessä yrityksen taloudelliseen menestykseen, toisin kuin monet tutkijat ovat havainneet. Vaikka eri tutkijoiden saamat tutkimustulokset asiakasuskollisuuden suorista vaikutuksista taloudelliseen menestykseen ovat osittain ristiriitaisia, ei asiakasuskollisuuden vaikutuksia olisi syytä kuitenkaan aliarvioida. Sen sijaan asiakasuskollisuus tulisi nähdä laajempänä kokonaisuutena, eikä ainoastaan liiketoiminnan kasvun tai kannattavuuden osatekijänä. Asiakassuhteet vaikuttavat kokonaisvaltaisesti toki taloudelliseen menestykseen, mutta myös työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin (Reichheld & Markey 2011, 6) ja sitä kautta oletettavasti koko työyhteisön hyvinvointiin. Tällaiset tekijät voivat esimerkiksi taloudellisesti heikkoina aikoina nousta ennennäkemättömän tärkeään rooliin.

Seuraavaksi tarkastellaan pääongelman toista osiota eli sitä, *miten* yrityksen tulisi kiinnittää huomiota asiakasuskollisuuteen ja sen mittaamiseen. Koska tyytyväisyys ei ole sama asia kuin uskollisuus eivätkä ne ole lineaarisesti yhteydessä toisiinsa kuten Oliva et al. (1992) osoittivat, voidaan todeta, ettei pelkkä tyytyväisyyskysely tai -mittaus riitä. Toisaalta yritys, joka mittaa asiakastyytyväisyyttä, on kuitenkin kiinnostunut asiakkaistaan, mikä on erittäin tärkeä lähtökohta. Asiakkailta kysyminen ylipäänsä, tapahtuipa se missä muodossa hyvänsä, voidaan nähdä pääsääntöisesti positiivisena asiana. Kuten teoriaosuudesta käy ilmi, asiakasuskollisuus on asiakastyytyväisyyttä monimutkaisempi kokonaisuus, ja jotta siitä saisi mahdollisimman paljon irti, olisi syytä tarkastella asiakaskokemusten mittaamista huolella.

Edelliseen liittyen McGregor (2006) toi ilmi asiakastyytyväisyysasioiden parissa työskentelevien huolen siitä, että liian helpot ja yksinkertaiset asiakassuhdemittarit voivat johtaa yritysjohtoa harhaan. Näihin helppoihin ja yksinkertaisiin mittareihin lukeutuu myös tässäkin työssä hyödynnetty NPS-menetelmä, jonka käyttö voidaan aloittaa, vaikkei tuntemusta aiheesta olisi lainkaan. Koska asiakasuskollisuus on niin monitahoinen prosessi, jossa yksilö ja sen valinnat eli toisin sanoen psykologia näyttelee suurta roolia, ei yksittäisen numeerisen tunnusluvun seuraaminen ole tarpeeksi. Jos yrityksessä tyydytään kuitenkin tähän, voi mittaamisesta tulla itseisarvo, eikä helposti raportteihin ujutettavia tunnuslukuja osata tai pystytäkään konkreettisesti hyödyntämään asiakassuhteiden kehittämisessä.

Edellinen huomio osoittaa sen, että yksittäisiä mittareita tärkeämpää on kiinnittää huomiota asiakasuskollisuuden taustalla piileviin tekijöihin, jotka synnyttävät hyvää energiaa ja tuottoja yritykselle. Toisaalta jos helppo mittari houkuttaa, voi sen käyttöönotto olla hyvä alku paremman asiakasymmärryksen ja ylipäänsä asiakkaisiin kohdistuvan kiinnostuksen kehittymiselle. Asiakasuskollisuuden mittaamisen positiivinen vaikutus on joka tapauksessa se, että yrityksessä käytetään enemmän aikaa ja kiinnitetään enemmän huomiota asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa.

Helppo mittari voi siis olla hyvä alkusysäys asiakkuusajattelun kehittämiseksi. Yritysten ei tulisi kuitenkaan tyytyä tähän, vaan tutustua valitsemaansa mittariin ja sen antamiin tuloksiin laajemmin. Toisen alaongelman tarkastelun yhteydessä havaittiin, että NPS-menetelmään liittyvä asiakkaiden luokittelu suosittelijoihin, passiivisiin tyytyväisiin ja arvostelijoihin vaikuttaa hyvältä keinolta tarkastella asiakkaita, heidän toi-

veitaan ja kehittämismahdollisuuksia. Samantyylinen luokittelu oli teoriaosuudessa nähtävissä myös tutkijoiden Oliva et al. (1992) tutkimuksessa, jossa tutkittavat luokiteltiin uskollisiin, neutraaleihin ja välttelijöihin. Nämä tutkijat havaitsivat tutkittavien kohteiden käytöksessä olevan eroa luokkien välillä, aivan kuten Reichheld (2003) oli havainnut omissa tutkimuksissaan. Myös tämän tutkielman toisen alaongelman tarkastelun yhteydessä osoitettiin asiakkaiden käytöksessä olevan eroja eri luokkien välillä.

Asiakkaiden luokittelulle voi nähdä hyviä perusteluja erityisesti niiden yritysten kohdalla, joiden asiakaskunta koostuu suuresta määrästä asiakkaita, jopa useista tuhansista. Vaikka jokainen asiakassuhde on ainutlaatuinen ja vaikka asiakasuskollisuuskin muun muassa tutkijoiden Jacoby ja Kyner (1973) määritelmässä muodostuu pitkälti yksilön lähtökohdista, on ymmärrettävä, ettei yhdelläkään yrityksellä ole resursseja analysoida perusteellisesti jokaista asiakassuhdetta yksitellen. Tällöin voidaan nähdä, että on luonnollista luokitella asiakkaita heidän kokemuksiansa perusteella jokseenkin karkeammalla arviointimenetelmällä, jolloin voi löytää laajemmalla skaalalla kehityskohteita ja -ideoita.

Teoriaosuudessa mainittiin joidenkin yritysten käyttävän erilaisia asiakasuskollisuuteen tähtääviä kanta-asiakkuusjärjestelmiä ja muita vastaavia sitouttamiskeinoja. Näissä voi olla kuitenkin vaarana se, että asiakkaat eivät henkisesti eli asenteellisella tasolla ole lainkaan uskollisia, vaan suorittavat toistuvaisostoja vain esimerkiksi halpojen hintojen takia tai siksi, että ovat sitoutuneet usean vuoden määräaikaan sopimukseen palveluntarjoajan kanssa. Tästä esimerkkinä voi pitää vaikkapa teleoperaattoreita, jotka houkuttelevat asiakkaita alennuksilla muutamien vuosien mittaisiin määräaikaan sopimukseen eli niin kutsuttuihin ”kytkeykauppihin”, mikä itsessään ei kuitenkaan kasvata asenteellista uskollisuutta. Tutkijat Frei ja Morriss (2012, 62) sanovatkin, että oikeasti toimivia asiakasuskollisuusohjelmia (*loyalty programs*) ovat vain sellaiset, joissa yritykset tarjoavat omille ykkösasiakkailleen lisäpalveluja ja osallistuttavat heidät jopa joiltain osin päätöksentekoon. Tällainen voi luonnollisesti sitouttaa asiakasta myös asenteellisella tasolla.

Asiakkaistaan ja erityisesti asiakasuskollisuudestaan kiinnostuneiden yritysten olisi tärkeää ennen kaikkea tutustua asiakkaisiinsa mahdollisimman hyvin. Asiakasuskollisuutta ei ole mielekäästä nähdä ainoastaan puhtaasti taloudellisen menestyksen

edellytyksenä, vaan kokonaisvaltaisempana investointina koko organisaation parempaan onnistumiseen. Asiakasuskollisuuden mittaamiseen on monia keinoja, mutta tämän tutkielman teorian perusteella asenteellisen uskollisuuden mittaamisella voi katsoa olevan käytökseen perustuvaa uskollisuuden mittaamista suurempi vaikutus yrittäessä todella ymmärtää asiakkaita. NPS-menetelmä on asenteellisuuden mittarina helppokäyttöinen, mutta toisin kuin menetelmän luoja Fred Reichheld mielestä, menetelmän käytön lähtökohtana tulisi olla vielä vahvemmin asiakkaista oppiminen eikä taloudellisen menestyksen ennustaminen, johon mittari ei tässä tutkielmassa edes kyennyt.

Mittasipa yritys asiakasuskollisuuttaan miten hyvänsä, tärkeintä olisi, ettei tulosten tulkinta jäisi pelkästään numeeriselle tasolle. Monimutkaisten asiakassuhteiden tulkinta vaatii numeeristen arvojen lisäksi paljon enemmän. Asiakasuskollisuudesta kiinnostuneiden yritysten kannattaisi yhdistellä erilaisia tutkimuksissa käytettyjä haastattelumenetelmiä ja löytää sitä kautta omalle toimialalleen ja oman yrityksen tarpeisiinsa parhaiten sopiva mittaamistapa. On tärkeää kuitenkin varoa, ettei käyttöön otetavasta tutkimusmenetelmästä tule liian raskasta ja pitkää. Turhan laajan kyselyn hyödynnettävyys kärsii, sillä asiakkaat eivät jaksaa vastata pitkiin kyselyihin eikä kyselytekijällä ole resursseja käydä läpi kaikkia vastauksia juurta jaksain. Käytännössä katsoen niin monia kuin on yrityksiä, niin monenlaisia voi olla myös tarpeita asiakaskokemusten tutkimiselle, eikä tämän vuoksi ole mielekäästä suositella yhtä tiettyä kyselymallia toteutettavaksi kaikissa asiakkaistaan kiinnostuneissa yrityksissä.

## **5. Johtopäätökset**

Yritysten asiakasymmärrys ja todellinen asiakaslähtöisyys vaikuttaisi edelleen olevan kehittymässä. Positiivista on, että erilaiset asiakastutkimukset ovat nousseet yritysten mielenkiinnon kohteiksi ja niistä keskustellaan muutoinkin kuin vain tutkijoiden kesken. Tämän voi uskoa lisäävän entisestään samalla myös tutkijoiden keskuudessa mielenkiintoa aihetta kohtaan. Mitä enemmän yrityksissä kiinnostutaan asiakaslähtöisyyteen, sitä arvokkaammaksi nousee myös tutkimustieto.

Teoriakatsauksen yhteydessä oli mielenkiintoista huomata, että asiakastyytyvyyden ja asiakasuskollisuuden välinen yhteys ei ole niin selkeä kuin helposti voisi kuvi-

tella. Teoriaosuus osoitti, että asiakastyytyväisyys ei ole tae asiakasuskollisuudelle, eikä toisaalta asiakastyytymättömyydestä voi automaattisesti tulkita asiakkuuden päättymistä. Tämä on mielenkiintoinen huomio, sillä se korostaa sitä, ettei pelkkä asiakastyytyväisyyskysely riitä selvittämään tai ennustamaan asiakkaiden todellisia aikomuksia. Samaan aihepiiriin kuuluu myös se, että ylipäänsä vasta 1960-luvun lopussa huomattiin, ettei käytökseen perustuva uskollisuus olekaan kaikki kaikessa, vaan asiakasuskollisuuteen kuuluu myös asenteellinen puoli.

Ymmärrys käytökseen ja asenteisiin perustuvan uskollisuuden jaottelemisesta on ollut äärimmäisen tärkeä koko asiakasuskollisuuden tutkimuskentän kehityksen kannalta. Tähän tutkielmaan koottu teoria osoittaa sen, että asiakasuskollisuus on tuosta oivalluksesta lähtien kehittynyt monialaiseksi tutkimuskentäksi, jossa aihetta on tarkasteltu monesta eri näkökulmasta. Vaikuttaisi, että tutkimuskenttä on edelleenkin kehittymässä, sillä uusien toimintamuotojen, uusien yritysten ja esimerkiksi uusien markkinointikanavien kautta uskollisuus ja sen merkitykset muuttavat muotoaan jatkuvasti. Useiden eri artikkelien ja teorioiden valossa vaikuttaa tällä hetkellä siltä, että vallalla on monenlaisia uskomuksia, käsityksiä ja määritelmiä, joista jokaista voi pitää periaatteessa varteenotettavana. Tämä johtuu varmasti pitkälti siitä, että asiakasuskollisuuden taustalla on yksilö, yksilön valinnat sekä yksilön suhde toimittajaan, mikä johtaa siihen, että jokainen asiakassuhde on ainutlaatuinen eli aina löytyy tapauksia, joihin tietty määritelmä tai uskomus sopii hyvin.

Luonnollisesti asiakasuskollisuuden mittaaminen on yhtä monimuotoinen käsite kuin on itse tutkimuskenttä. Luettujen artikkelien ja tutkimusten perusteella sai käsityksen, että jokainen tutkija halusi tutkia asiakasuskollisuutta omalla tavallaan. Niin kauan kuin asiakasuskollisuuden määritelmät vaihtelevat, on luonnollista, ettei sen mittaamiseenkaan ole yhtä yksimielisesti hyväksyttyä mittaustapaa. Asiakasuskollisuudesta tehtyjä tutkimuksia luettaessa olisikin äärimmäisen tärkeää tarkastella ensimmäiseksi sitä, kuinka kyseinen tutkija asiakasuskollisuuden määrittelee ja kuinka sitä on tutkimuksessa mitattu.

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin NPS-menetelmää asiakasuskollisuuden mittarina, ja erityisesti teoriassa menetelmä vaikutti hyvin kelvolliselta. NPS-menetelmää on kritisoitu monestakin syystä, mutta tämän tutkielman perusteella vaikuttaisi, että sen vahvuuksiin kuuluu sen mahdollistama asiakkaiden luokittelu. Sekä teoria että empi-

ria tukevat sitä, että NPS-menetelmän kaltainen luokittelu (suosittelijat, passiivisesti tyytyväiset ja arvostelijat) voi kertoa myös asiakkaiden todellisista aikomuksista ja käytöksestä. Tutkimusta olisi syytä kuitenkin vielä laajentaa ennen kuin tekee lopullisia johtopäätöksiä. Tässä tutkielmassa käytetyn asiakkuuden jatkumisen tai päätymisen lisäksi voisi tutkia jatkossa esimerkiksi asiakkaalle tapahtuvaa lisä- ja ristikäismyyntiä sekä vaikkapa asiakkaan lähettämien valitusten määrää. Tällaisten lisätutkimusten avulla voisi löytää luokkien välillä enemmän yhdistäviä ja erottavia tekijöitä, mikä voisi parantaa luokittelun hyödynnettävyyttä.

Sen sijaan NPS-mittarilla mitatun asiakasuskollisuuden ja yrityksen kasvun tai kannattavuuden välillä ei ollut empiirisen tutkimuksen mukaan äärimmäisen vahvaa yhteyttä, toisin kuin monet muut tutkijat väittävät. Tarkastelu oli luonnollisesti kuitenkin mielekästä, sillä kasvu ja kannattavuus ovat yleisesti ottaen voittoa tavoittelevien yritysten tärkeimmät tavoitteet. Kokonaisvaltaisesti ajateltuna asiakasuskollisuutta ei tulisi kuitenkaan käsitellä näin mustavalkoisena ilmiönä eli yksistään kasvun tai kannattavuuden tekijänä. Sen sijaan asiakasuskollisuuden ymmärtämisen ja kehittämisen perustana tulisi olla parempien asiakassuhteiden kehittäminen ja sitä kautta myös sekä taloudellisten että henkisten etujen tavoittelu.

Asiakkailla voidaankin katsoa teorian valossa olevan epäsuorasti yhteyttä yrityksen taloudelliseen menestykseen. On syytä muistaa, että yrityksen taloudellisen menestyksen taustalla on paljon tekijöitä, ja on luonnollista, ettei yksistään asiakkaiden käytös ja mielipiteet vaikuta siihen, meneekö yrityksellä taloudellisesti hyvin. Toisaalta, suuri määrä uskottomia ja asenteellisesti negatiivisia asiakkaita voi kyllä tuhota hyvinkin menestyvän yrityksen. On siis aihetta uskoa, että asiakasuskollisuudella on vähintään epäsuorasti vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen, mutta se ei ole ainut eikä suinkaan tärkein tai eniten taloudellista menestystä selittävä tekijä.

Tutkimuksen päätavoitteena oli lisätä yritysjohton ymmärrystä siitä, miksi ja miten heidän tulisi suhtautua asiakasuskollisuuteen ja sen mittaamiseen. Tarkastelun jälkeen voidaan todeta, että asiakasuskollisuus tulisi nähdä kokonaisvaltaisena investointina koko organisaation parempaan onnistumiseen. Kuten pääongelman tarkastelun yhteydessä todettiin, jokaisen organisaation kannattaisi käyttää resursseja löytääkseen omiin tarpeisiinsa eli oman toimintansa ja asiakkaidensa vaatimukseen parhaiten sopivan tutkimusmenetelmän. Kuten teoriakin osoitti, asiakasuskollisuutta voi

sekä määritellä että mitata monella tavalla, ja juuri siksi omien tarpeiden tunnistaminen olisi yritykselle tärkeää.

Tutkielman voi katsoa antavan hyvän perusymmärryksen asiakasuskollisuudesta ja sitä kautta auttaa yritysjohtoa paremmin ymmärtämään asiakasuskollisuutta kokonaisuutena. Koska tutkimuskenttä on laaja, olisi väärin väittää tämän tutkielman kuitenkaan kattavan asiakasuskollisuuden kaikkia ulottuvuuksia. Näin ollen onkin syytä korostaa tämän tutkielman antavan vasta hyvän yleiskäsityksen aiheesta ja kääntää katse kohti jatkotutkimusten mahdollisuuksia.

Jatkotutkimusten osalta mielenkiintoista olisi päästä entistä lähemmäksi todellista asiakasuskollisuutta. Edellä mainittujen mahdollisten jatkotutkimuskohteiden lisäksi mielenkiintoa herättää myös laajemmin tekijät, jotka vaikuttavat asiakasuskollisuuteen. Koska asiakassuhteet ovat ainutlaatuisia, voisi jatkossa tutkimusta kohdistaa entistä pienempiin ja suljetumpiin joukkoihin eikä yrittääkään analysoida asiakasuskollisuutta kaikkiin tilanteisiin sopivana yleiskäsitteenä. Toimiala, yrityksen koko, taloudellinen tilanne ynnä muut tekijät vaikuttavat monella eri tavalla asiakkaiden käyttäytymiseen ja asenteisiin, joten näiden huomioiminen tutkimuksissa voisi syventää ymmärrystä asiakasuskollisuudesta. Lisäksi mielenkiintoista olisi tarkastella sitä, miten yritykset todella toiminnallaan reagoivat asiakaspalautteisiin ja tuottavatko nämä toimenpiteet toivottuja tuloksia niin asiakkaan kuin yrityksenkin näkökulmasta.

**Lähteet:**

**Arantola, H.** (2006) Customer insight: Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva, WS Bookwell Oy.

**Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M. & Brennan, R.** (2009) Marketing an Introduction. 8<sup>th</sup> ed. Essex, Pearson Education Limited

**Bain & Company** (2014) Net Promoter System -kotisivut. Companies using NPS. [verkkodokumentti]. [viitattu 8.3.2014]. Saatavilla: <http://www.netpromotersystem.com/about/companies-using-nps.aspx>

**Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K. D.** (2001) Bad Is Stronger Than Good. Review of General Psychology 5, 4, 323-370

**Buttle, F.** (2009) Customer Relationship Management. Concepts and technologies. Oxford, Elsevier Ltd.

**Cunningham, S. M.** (1966) Brand Loyalty - What, Where, How Much? Harvard Business Review, 34, 116-128

**Day, G. S.** (1969) A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty. Journal of Advertising Research 9, 3, 29-35

**Dick, A. S.** (1995) Using membership fees to increase customer loyalty. Journal of Product & Brand Management 4, 5, 65-68

**Dick, A. S. & Basu, K.** (1994) Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. Journal of the Academy of Marketing Science 22, 2, 99-113

**Euro & talous** (2013) Talouden näkymät. [verkkodokumentti]. [viitattu 26.3.2014]. Saatavilla: [http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/euro\\_ja\\_talous/talouden\\_nakymat/Documents/ET513.pdf](http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/euro_ja_talous/talouden_nakymat/Documents/ET513.pdf)

**Fou, A.** (2009) What's Wrong With the Net Promoter Score. [verkkodokumentti]. [viitattu 8.3.2014]. Saatavilla: <http://www.clickz.com/clickz/column/1707482/whats-wrong-with-net-promoter-score>



- Frei, F. & Morriss, A.** (2012) *Uncommon Service: How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business*. Boston, Harvard Business Review Press
- Garnefeld, I., Eggert, A., Helm, S. V. & Tax S. S.** (2013) Growing Existing Customers' Revenue Streams Through Customer Referral Programs. *Journal of Marketing* 77, 4, 17-32
- Gounaris, S. & Stathakopoulos, V.** (2004) Antecedents and Consequences of Brand Loyalty: An Empirical Study. *Journal of Brand Management* 11, 4, 283-306
- Hallowell, R.** (1996) The relationships of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management* 7, 4, 27-42.
- Helgesen, Ø.** (2006) Are Loyal Customers Profitable? Customer Satisfaction, Customer (Action) Loyalty and Customer Profitability at Individual Level. *Journal of Marketing Management* 22, 3/4, 245-266
- Hopia, A.** (2014) Hymy- tai ruttunaama ei kerro vielä kaikkea. *Kauppalehti* 6.3.2014. Mielipide B17.
- Jacoby, J.** (1971) A Model of Multi-Brand Loyalty. *Journal of Marketing Research Society* 11, 3, 25-31
- Jacoby, J. & Kyner, D. B.** (1973) Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behavior. *Journal of Marketing Research* 10, 1, 1-9
- Jacoby, J., Chestnut, R. W. & Fisher, W. A.** (1978) A Behavioral Process Approach to Information Acquisition in Nondurable Purchasing. *Journal of Marketing Research* 15, 4, 532-544
- Jamal, A. & Anastasiadou, K.** (2009) Investigating the effects of service quality dimensions and expertise on loyalty. *European Journal of Marketing* 43, 3/4, 398-420
- Kahn, B. E., Kalwani, M. U. & Morrison, D. G.** (1986) Measuring Variety-Seeking and Reinforcement Behaviors Using Panel Data. *Journal of Marketing Research* 23, 2, 89-100

**Keiningham, T. L., Cooil, B., Andreassen, T. W. & Aksoy, L.** (2007) A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth. *Journal of Marketing* 71, 3, 39-51

**Keisidou, E., Sarigiannidis, L., Maditinos, D. I. & Thalassinos, E. I.** (2013) Customer satisfaction, loyalty and financial performance: A holistic approach of the Greek banking sector. *International Journal of Bank Marketing* 31, 4, 259-288

**Lehtinen, J. R.** (2009) Asiakkuusstrateginen hallitus. Helsinki, Boardman Oy.

**Marsden, P., Samson, A. & Upton, N.** (2005) Advocacy Drives Growth. *Brand Strategy* Dec 2005/Jan 2006, 198, 45-47

**Massey, W. F., Montgomery D. B. & Morrison D. G.** (1970) *Stochastic Models of Buyer Behavior*. Cambridge, MIT Press

**McDonald, M., Rogers, B. & Woodburn D.** (2000) *Key Customers: How to Manage Them Profitably*. Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.

**McGregor, J.** (2006) Would You Recommend Us? [verkkodokumentti]. [viitattu 8.3.2014]. Saatavilla: <http://www.businessweek.com/stories/2006-01-29/would-you-recommend-us>

**Michels, D. & Dullweber, A.** (2014) Do your B2B customers promote your business? [verkkodokumentti]. [viitattu 26.3.2014]. Saatavilla: [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Do\\_your\\_B2B\\_customers\\_promote\\_your\\_business.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Do_your_B2B_customers_promote_your_business.pdf)

**Morgan, N. A. & Rego, L. L.** (2006) The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science* 25, 5, 426-439

**Oliva, T. A., Oliver, R. L. & MacMillan I. C.** (1992) A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies. *Journal of Marketing* 56, 3, 83-95

**Oliver, R.** (1997) *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York, Irwin/McGraw-Hill.

**Oliver, R.** (1999) Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing* 63, 4, 33-44

- Pollack, B. & Alexandrov, A.** (2013) Nomological validity of the Net Promoter Index question. *Journal of Services Marketing* 27, 2, 118-129
- Reichheld, F. F.** (1996) *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Boston, Harvard Business Review Press.
- Reichheld, F. F.** (2003) *The One Number You Need to Grow*. [verkkodokumentti]. [viitattu 8.3.2014]. Saatavilla: [http://www.thedatashop.co.uk/docs/NetPromoterScore\\_HBR.pdf](http://www.thedatashop.co.uk/docs/NetPromoterScore_HBR.pdf)
- Reichheld, F. & Markey, R.** (2011) *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World*. Boston, Bain & Company Inc.
- Schmitt, P., Skiera, B & Van den Bulte, C.** (2011) Referral Programs and Customer Value. *Journal of Marketing* 75, 1, 46-59
- Storbacka, K. & Lehtinen, J.** (1997) *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. Helsinki, WSOY.
- Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K.** (2000) *Arvoa strategisista asiakkuuksista*. Jyväskylä, Kauppakaari Oyj.
- Suomen virallinen tilasto** (2014a) Yrityssaneeraukset. [verkkodokumentti]. [viitattu 26.3.2014]. Saatavilla: [http://www.tilastokeskus.fi/til/ysan/2013/04/ysan\\_2013\\_04\\_2014-01-29\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/ysan/2013/04/ysan_2013_04_2014-01-29_tie_001_fi.html)
- Suomen virallinen tilasto** (2014b) Yritystukitilasto. [verkkodokumentti]. [viitattu 26.3.2014]. Saatavilla: [http://www.tilastokeskus.fi/til/yrтт/2012/yrтт\\_2012\\_2014-03-25\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/yrтт/2012/yrтт_2012_2014-03-25_tie_001_fi.html)
- TNS Gallup** (2012) Asiakaspysyvyys vaihtelee toimialoittain. [verkkodokumentti]. [viitattu 12.3.2014]. Saatavilla: <http://www.tns-gallup.fi/uutiskirje2012/03/otsikko1>
- Uncles, M. D., East, R. & Lomax, W.** (2010) Market share is correlated with word-of-mouth volume. *Australasian Marketing Journal* 18, 3, 145-150.

**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* 30, 3, 314-318

**Väänänen, H.** (2014) Hymynaama kertoo - mutta ei kaikkea. *Kauppalehti* 11.3.2014. Mieliipide B20.

**Worth, J.** (2012) How to Recognize Which Customers are Bad for Business. [verkodokumentti]. [viitattu 28.3.2014]. Saatavilla: <http://www.entrepreneur.com/article/225017>

**Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A.** (1996) The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing* 60, 2, 31-46