

# Suosittelun johtaminen ja Net Promoter Score

- analyysistä  
toimenpiteisiin

9/2011

Miten suosittelu voidaan valjastaa yrityksen strategiseksi keinoksi kasvun ja menestyksen saavuttamiseksi? Miten yritys voi kääntää painopisteen uusasiakashankinnasta nykyasiakkaiden ilahduttamiseksi? Tässä raportissa esittelemme Net Promoter Score -tutkimuksen toteuttamista ja johtamista Suomessa teorian ja käytännön case-esimerkkien kautta.

# 1.

## Ostamisen muutos korostaa suosittelun merkitystä

Viimeisten vuosien kuluessa on koettu voimakas kuluttajien ostopäätösprosessin muutos. Verkossa kuluttaja liikkuu nopeammin ja hallitsee suurempaa tietomäärää kuin ennen. Myös mainostajat ovat huomanneet, että kohderyhmiä ei tavoiteta enää perinteisellä keinovalikoimalla. Jo vuosia on puhuttu suosittelun uusista mahdollisuuksista osana digitaalisia välineitä ja kanavia, mutta vasta sosiaalinen media on nostanut aiheen uudelleen pinnalle.

Viimeiset vuosikymmenet olemme eläneet vahvassa mediamainonnan ohjaamassa maailmassa, joka on keskittynyt uusien asiakkaiden hankintaan. Mutta kuka on uskaltanut keskittyä nykyasiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa?

Perinteisen myyntisuppilon on siis aika kääntyä ylösalaisin. Yritysten pitäisi keskittyä asiakkaidensa ilahduttamiseen ja kasvun hakemiseen heidän kauttaan, jotkut väittävät (mm. Joseph Jaffe). Yhtäältä verkon pirstaleisuus mediana, toisaalta sosiaalisen median tehokkuus tuovat markkinointiajattelulle uuden haasteen.

Jatkuvan uusasiakashankinnan aika on ehkä tullut tiensä päähän. Yritysten on keskityttävä ensisijaisesti omien nykyasiakkaidensa huolenpitoon ja annettava heidän viedä yrityksen viestiä eteenpäin. Tästä suosittelussa on kyse.

Suosittelun taustalla on kokonaisvaltainen asiakaskokemus, josta asiakas haluaa kertoa eteenpäin. Tällaisen kokemuksen luominen on tällä hetkellä yhä haastavampaa, koska asiakas haluaa asioida yrityksen ja brändin kanssa yhä useampien kanavien ja päätelaitteiden kautta.

Muuttunut mediaympäristö ja ostopäätösprosessi pakottavat huolehtimaan omista asiakkaista entistä paremmin. "Totuus" löytyy yhteisöistä ja keskusteluryhmistä välittömästi hakukoneiden tai tykkäämisen avulla.

Suosittelu tulisi nähdä kuitenkin laajempänä strategisena mahdollisuutena kuin vain sosiaalisen median tuomana lisäarvona. Suosittelu ei toimi päälle liimattuna työkaluna, jossa lähetetään kavereille linkkejä hauskoihin videoihin. Suosittelu rakentaa lojaliteettia yritystä ja brändiä kohtaan ja se voidaan valjastaa osaksi yrityksen kasvua ja menestystä.

## 2. Suositte- lun mittaaminen

Käynnissä oleva murros on tehnyt asiakasuskollisuudesta ja asiakaskokemuksesta arvokasta valuuttaa. Viimeisen vuosikymmenen aikana eri tutkimuksissa on pyritty löytämään yhteyksiä yrityksen kasvun ja asiakaskokemuksen välille. Ensimmäisen ja tähän mennessä suosituimman mallin kehittivät Fred Reichheld ja Bain & Company. Net Promoter Score -malli pohjautuu suosittelun valjastamiseen yrityksen kasvun välineeksi.

Tämän jälkeen on kehitetty myös Forrester Customer Experience Index ([www.forrester.com](http://www.forrester.com)), joka porautuu asiakaskokemukseen. Tutkimuksen tuloksena yritykset ja brändit voidaan listata paremmuusjärjestykseen tarpeiden tyydyttämisen, helppouden ja miellyttävyyden pohjalta.

Customer Effort Score -malli julkaistiin Harvard Business Review -lehdessä heinä-elokuun numerossa 2010. Taustalla olevan tutkimuksen on tehnyt Customer Contact Council. Malli perustuu ajatukseen, että oleellisempaa kuin asiakkaiden ilahduttaminen on asiakkaiden elämän helpottaminen. Eli mitä vähemmän asiakkaan tarvitsee tehdä, sitä parempi.

Muitakin vastaavanlaisia mittareita löytyy. Itse mittaria tärkeämpää on kuitenkin se, mihin toimenpiteisiin tulokset johtavat. Parhaallakaan mittaristolla ei saada tuloksia aikaan, jollei sitä kytketä yrityksen johtamiseen ja kannustinmekanismeihin.

Tähän mennessä pisimpään käytetty malli Net Promoter Score sisältää kokonaisvaltaisen muutosjohtamisen filosofian, joka tukee tutkimusta. Maa-ilmalta löytyy kokemuspohjaisia työkaluja tulosten parantamiseksi ja organisaation muuttamiseksi asiakaslähtöisemmäksi. Tämän vuoksi tämä white paper keskittyy Net Promoter Score -malliin ja sen tarjoamiin työkaluihin. Lisäksi esittelemme muutamia yrityksiä, jotka käyttävät NPS-mallia hyvinkin eri tavoilla.

### Net Promoter Score -mittaristo

Reichheldin ja Bain & co:n tekivät vuosituhaten vaihteessa urauurtavan työn tekemällä suosittelukäyttäytymisestä asiakaspysyvyyden ja kasvun mittarin. Heidän mukaansa yritys saa tarkan kuvan asiakkaidensa sitoutumisesta seuraamalla pelkästään asiakkaiden suosittelualttiutta.

Taustalla on ajatus siitä, että asiakastytyväisyyden todellinen tulikoe on kun asiakas miettii: ”oliko kokemus niin hyvä että suosittelisin yritystä kaverilleni?” Jos vastaus on kyllä, tämä on vahvempi tulos kuin asiakkaan arvio omasta tyytyväisyydestään tai tulevasta ostokäyttäytymisestään. Reichheld on myös väittänyt, että asiakaskunnan korkeammalla suositteluasteella on itsessään positiivinen yhteys yrityksen kasvuun. Tuloksista on kuitenkin kiistelty jatkuvasti.

### Case TDC Oy

TDC keskittyy yritysasiakkaisiin. Tavoitteenamme on olla teleoperaattoreiden ylivoimainen palvelujohtaja. Tämän tavoitteen seuraamiseksi ja toimintamme kehittämiseksi tarvitsimme yksinkertaisen mittarin. Usein asiakastytyväisyydestä saatetaan tehdä varsin monimutkainen asia, jota seurataan kymmenillä mittareilla ja keskiarvoilla, jolloin on riskinä se, että fokus hukkuu. Valitsimme NPS-mallin sen yksinkertaisuuden, selkeiden erojen ja kokonaisfokuksen vuoksi.

TDC hyödyntää NPS:ää kaikkien asiakkaiden osalta läpi asiakassegmenttien. Toiminnassamme mitaamme asiakas kohtaamisten onnistumista ja niiden vaikutusta koko asiakassuhteeseen. Tästä syystä mittausta NPS:llä tehdään sekä yksittäisten transaktioiden että asiakassuhteen tasolla. Asiakassuhtetasolla kysely tehdään korkeintaan kaksi kertaa vuodessa. Asiakaskohtaamisten osalta haluamme saada mahdollisimman paljon palautetta asiakaskokemuksen varmistamiseksi ja toimintamme kehittämiseksi siksi kyselyt on sidottu tiukasti osaksi palveluprosessiamme.

NPS tarjoaa yksinkertaisen ja helposti sisäistettävän arvon, mutta eväät toiminnan kehittämiseen kerätään lisäkysymysten kautta. Riippuen asiakkaan vastauksista ja kyselyn tarkoituksesta lisäkysymykset voivat vaihdella. Niiden avulla

*jatkuu seuraavalla sivulla*

**ASML**

Asiakkuusmarkkinointiliitto

Net Promoter Scoren ydin on yksi kysymys "Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelet tätä yritystä/ tuotetta?" Vastaajat luokitellaan kolmeen ryhmään: Arvostelijoihin (Detractors), Neutraaleihin (Passives) ja Suosittelijoihin (Promoters). Net Promoter Score lasketaan vähentämällä suositelijoiden prosentuaalinen osuus arvostelijoiden prosentuaalisesta osuudesta. Lopputuloksena on siis eräänlainen indeksi yrityksen asiakkaiden "nettosuosittelusta". Oheinen kuva havainnollistaa mittaamista.

NPS-mallia käytetään B2B- ja B2C-yrityksissä, niin suurissa kuin pienissä. Sitä käytetään myös julkisyhteisöissä ja monopoli-asemassa toimivissa yhtiössä. Silti jokaisen yrityksen tulisi arvioida mallin soveltuvuus omaan käyttöön. NPS:n etu on sen yksinkertaisuus. Uskollisuuden selvittämiseksi riittää, että asiakkaille esitetään jopa vain tämä yksi kysymys tai korkeintaan pari muuta sitä tukevaa kysymystä. Tulosten tulkinta on helpompaa, kun mittareita on vähän. Lyhyt kysely nostaa myös vastausprosenttia, verrattuna monesti

pystytään tekemään sekä välittömiä toimenpiteitä yksittäisen asiakkuuden osalta, että ohjaamaan kehitystä pidemmällä aikavälillä.

Tuloksia hyödynnetään asiakkuustyössä sekä yksittäisten asiakkaiden osalta että laajemmassa mittakaavassa, esimerkiksi palvelukehityksessä ja markkinoinnissa. Perustasolla ja asiakkuustyössä systemaattinen hoitomuoto on olemassa ja sitä hyödynnetään, mutta mallista on tavoitteena tehdä entistä analyttisempi ja systemaattisempi. NPS-tulokset on myös kytketty osaksi palkitsemisjärjestelmiä.

Jatkuvuuden varmistamiseksi NPS otettiin käyttöön taktisena työkaluna. Se on kuitenkin paitsi taktinen työkalu yksittäisten asiakassuhteiden hallintaan, myös strateginen työkalu asiakkuusportfolioiden hallinnan tueksi. NPS:n lisäksi hyödynnämme strategisessa työssä mittarina EPSI Ratingia.

Industry benchmark

- EPSI-tutkimuksen erillistulos: Toimialan keskiarvo laajakais- tapalveluissa (TDC:n ja muiden tulos): eroa noin 40 pistettä.
- TDC +20 ja toimiala -18

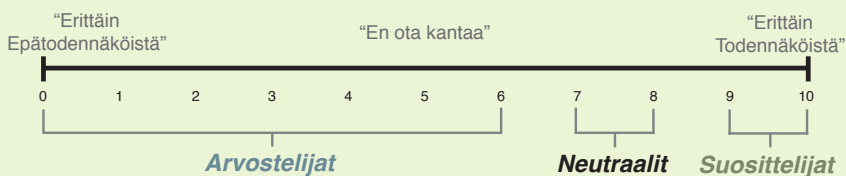
TDC 15,4% 50,8% 33,8% 18.4

Industry 35,8% 44,2% 20,0% -15.8

TDC Oy, Sami Akseli,  
Head of Marketing

Tulokset	Ryhmä
0-6	Arvostelijat
7-8	Neutraalit
9-10	Suosittelijat

## Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti kysyttäessä suosittelet tätä yritystä/brändiä?



$$\% \text{ SUOSITTELIJAT} - \% \text{ ARVOSTELIJAT} = \text{NET PROMOTER SCORE}$$

raskaisiin asiakastyytyväisyyskyselyihin.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on keskeistä tunnistaa tutkimuksen oikea kohderyhmä, eli henkilöt ja tahot, kenelle kysymys esitetään. On syytä arvioida tarkkaan, keillä asiakasorganisaatiossa on rooli päätöksenteossa. Tämän lisäksi on valittava oikea tapa kyselyn toteuttamiseksi. Useimmiten se tehdään verkkokyselynä, mutta monesti – varsinkin alussa – voi olla syytä tehdä muutamia asiakashaastatteluja.

Tutkimuksen ja tulosten kannalta on oleellista päättää, mita taanko asiakassuhdetta kokonaisuudessaan vai yksittäisiä ostotapahtumia. Näistä ensimmäisessä kysely tehdään tietyin määrääjain, esimerkiksi vuosittain. Toisessa kysely tehdään aina tiettyjen transaktioiden jälkeen. Molemmat lähestymiset ovat relevantteja, ja yrityksen on itse päätettävä kumpi niistä (vai molemmat) sopii asiakassuhteeseen paremmin.

Myös asiakkaiden ostoprosessi tulisi ymmärtää, jotta päästäisiin kiinni oleellisiin tilanteisiin, joista tietoa halutaan saada. Kaikki edellä kuvatut tekijät vaikuttavat siihen, keneltä suositteluhallukkuudesta kysytään, milloin, miten usein ja millä tavalla. Kuten edellä todettiin, yhden kysymyksen lisääminen osaksi asiakastyytyväisyystutkimusta ei itsessään johda mihinkään. Otamme myöhemmin kantaa johtamismalleihin, joilla NPS-tulokset muutetaan käytännöiksi.

## Tulosten tulkinta

Tulosten tulkinnan kannalta on tärkeä tietää, mikä on hyvän tulostason raja. Vaikka NPS-mallia käytetään laajasti, ei ole olemassa yhtä oikeaa tulosta. Kulttuuriset, toimialakohtaiset ja kilpailutilanteen tekijät vaikutta-

vat siihen, missä kriittinen raja kulloinkin on. Jokaisen yrityksen tulee tästä syystä löytää oma lähtökohtansa ja keinot tuloksen parantamiseksi. Mikä on sitten hyvä tulos? Se riippuu yrityksestä, maasta ja toimialasta. Net Promoter -mallin suosio perustuu osittain juuri siihen että se tarjoaa mahdollisuuden kerätä vertailutietoa toimialalta. Maailmalla mm. Netpromoter.com -verkkosivustolta löytyy tietoa keskeisistä toimialoista. Suomessa vertailutietoa tuottaa mm. IROResearch. Tästä huolimatta tutkimusta suunnittelevan kannattaa miettiä, olisiko omaan tutkimukseen hyvä ottaa mukaan keskeiset kilpailijat tärkeimmän vertailutiedon hankkimiseksi. Tuloksien vertailussa valmiisiin tietokantoihin on syytä huomioida muutamia tärkeitä tekijöitä. Ensinnäkin kulttuurista vaikuttaa tuloksiin (ks. kuva seuraavalla sivulla). Pohjois- ja Etelä- Amerikasta annetaan tyypillisesti parhaat tulokset. Heikoimpia tuloksia saadaan yleensä Saksasta, Hollannista, Japanista ja Pohjoismaista.

Tulostasoon vaikuttaa myös se, miten voimakkaasti vastaaja suhtautuu kysymyksen kohteena olevaan brändiin. Esimerkiksi Applen ja Niken tulostaso on selkeästi korkeampi kuin tavanomaisten vastaavien tuotteiden. Myös toimialalla on vaikutusta. Esimerkiksi matkapuhelinoperaattoreiden tulostaso on keskimäärin alhaisempi kuin verkkokauppojen. Tähän vaikuttaa toimialan tilanne laajemminkin. Esimerkiksi koko finanssisektorin NPS-taso tipahti finanssikriisin aikana.

Net Promoter -mallin vahvuutena voidaan pitää vertailtavuutta ja vertailutiedon saatavuutta. Samanaikaisesti on kuitenkin syytä varmistaa, että tuloksia vertaillaan asiakkaiden näkö-

## Case Fortum Oyj

Fortumin tavoitteena on olla asiakkaidensa energiakumppani ja siten tyytyväisyyttä ja uskollisuutta mittaavat tutkimukset ovat olleet jo pitkään keskeisessä roolissa liiketoiminnan johtamisessa.

Yhtenä asiakastyytyväisyyden mittarina käytämme EPSI:ä johtuen tulosten hyvästä vertailtavuudesta kilpailijoiden ja eri maiden välillä. EPSI ei kuitenkaan yksin riitä toiminnan ohjaamiseen vaan tarvitaan laajempi tutkimuspaletti joiden tulokset tukevat ja täydentävät toisiaan.

Net Promoter Score on ollut meille käsitteenä tuttu jo pidempään NPS kysymyksen ollessa yksi EPSI:n uskollisuutta mittaavista kysymyksistä. Pari vuotta sitten päätimme ottaa NPS:n laajemmin käyttöön sisällyttämällä sen kaikkiin tutkimuksiimme. Tutkimusten kohderyhmät vaihtelevat laidasta laitaan ja NPS:n joustavuus tulee hyvin esiin sen soveltuessa mittaamaan tyytyväisyyttä ja attraktiivisuutta eri tilanteissa.

Toiminnan ohjaamisessa olemme kokeneet erittäin tärkeäksi NPS kysymykseen liitetyn avoimen jatkokysymyksen ”Mitä Fortumin tulisi tehdä, että suosittelisitte...”. Avoimista vastauksista muodostuu ajan myötä selkeä kuva siitä mitkä asiat edistävät tyytyväisyyttä, suosittelua ja asiakasuskollisuutta.

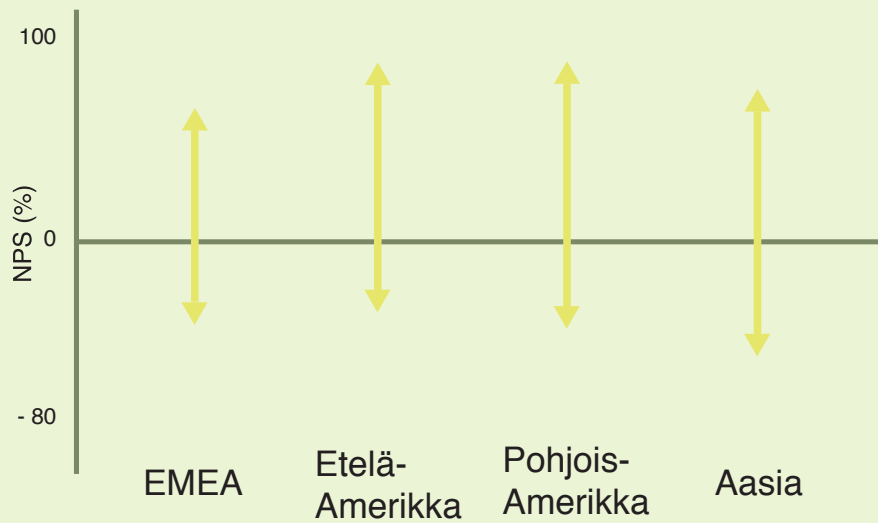
Systemaattiseen tutkimusten hyödyntämisprosessiin yhdistetään kaikki asiakastyytyväisyyteen liittyvät tutkimukset. Toiminnan ohjaaminen perustuu siten useisiin mittareihin joiden joukossa NPS:n rooli on merkittävä.

*Fortum Oyj, Aki Koskinen, Manager, Customer Communications*

**ASML**

Asiakkuusmarkkinointiliitto

## Net Promoter Score tulosten maantieteelliset tasoerot



Satmetrix: Cross-Cultural Benchmark database, B2B

kulmasta oikeisiin yrityksiin ja brändeihin. Monialayrityksen näkökulmasta kilpailijat vaihtelevat liiketoiminta-alueittain ja siksi on syytä varmistaa että vertailu tapahtuu asiakkaan näkökulmasta relevantteihin kilpaileviin vaihtoehtoihin.

# 3.

## Suosittelu ja muutos kohti asiakaskeskeistä organisaatiota

Itse tutkimus ja siitä saadut tulokset ovat Net Promoter Score -mallin potentiaalin kannalta vain pieni osa. Kuten alussa todettiin, suosittelu on saavuttanut uuden suosion johtuen muuttuneesta toiminta- ja viestintäympäristöstä. Siksi yritysjohton tulisi nähdä suurempi strateginen mahdollisuus yrityksen muuttamiseksi asiakaslähtoisemmäksi. NPS on mahdollistanut suosittelun systemaattisen hyödyntämisen yritysten pitkäjänteisessä muutosjohtamisessa kohti kestävä kasvua.

Tämän tai jonkin muun mallin käyttö strategisena johtamisen työkaluna on luonnollisesti yritysjohton päätös. Muutos kohti asiakaskeskeisempää organisaatiota on monesti pitkä tie. Vain riittävän korke-

alla tasolla tehty päätös antaa riittävät resurssit ja painoarvon muutostyölle. Aivan oleellista on viedä muutos loppuun asti, palkitsemiseen ja kannustimiin saakka. Mission tasolle jäävä muutos jää monesti vain puheiden tasolle.

Net Promoter on oikeastaan matka, jonka tavoitteena on muuttaa yrityskulttuuria. Tavoitteena on tuoda asiakas keskiöön. Tutkimus tarjoaa keinon mitata onnistumista ja kerätä tietoa kehityskohteista. Haastavaksi tämän tekee se, että jokainen yritys löytää tulosten ja tehtyjen muutosten välisen yhteyden vain omaa tietään kulkien. Tulokset eivät välttämättä näy heti ja varsinkin kvartaalijatteluun keskittyneen yrityksen kannalta tämä voi olla liian hidasta.

### Strateginen ohjaus ja kehittämisen systematisointi



Muutos ei ole helppo ja vaatii monensuuntaista sitoutumista yrityksen sisällä. Yritysjohdon tulisi sitouttaa yrityksen koosta riippuen niin keskijohto kuin asiakaspalvelu uuteen ajatteluun ja mittariin (ks. kuva edellisellä sivulla). Keskijohdolla on tärkeä rooli korjaavia toimenpiteitä suunniteltaessa ja asiakaspalvelulla luonnollisesti asiakaskohtaamisissa. Nämä kohtaamiset vaikuttavat tuloksiin välittömästi. Erityisesti asiakaspalvelun esimiehillä on kriittinen rooli, koska he vastaavat asiakaspalvelutehtävissä olevien työntekijöiden motivoinnista ja myös heillä täytyy olla valtuutus ratkaista ongelmakysymyksiä välittömästi.

Kokonaisuuden onnistumisen kannalta on syytä siis ratkaista: Jos yritys ei ehdi seurata kaikkia yksittäisiä asiakkaita, ketkä ovat tärkeimpiä? Milloin seuranta tapahtuu? Kuka vastaa seurannasta? Miten seurannasta saatava tieto käsitellään? Mitä tapahtuu tietojen saannin jälkeen? Moni yritys voi hyötyä myös asiakaskannattavuuden ja NPS:n ristiintarkasteluista (kuva). Heikon NPS-arvion

antaneen asiakkaan hoitamisen kriittisyys voi korostua entisestään, jos asiakas tuottaa korkeaa katetta.

Kuinka monella yrityksellä on mahdollisuus esimerkiksi konaktoida 48 tunnin kuluessa kaikki asiakkaat jotka ovat antaneet tuloksen 0-3 tutkimuksessa? Yritysten tulee suunnitella tarkkaan, millaisesta tavoitetasosta organisaatio voi aloittaa Net Promoter -mallin hyödyntämisen.

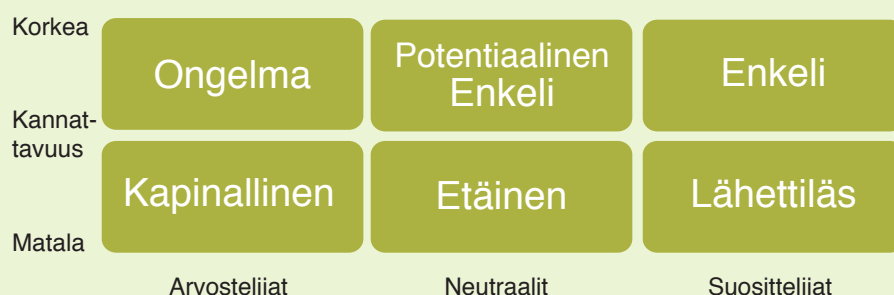
### Tietojen hyödyntäminen muutoksen johtamiseksi

Net Promoter -mallin laajamittainen hyödyntäminen vaatii johdolta ensinnäkin viestinnällisiä toimenpiteitä. Tulosten kommunikointi on suhteellisen helppoa ja jokainen työntekijä ymmärtää tämän yksittäisen mittarin. Mutta tämän lisäksi yrityksen jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää, miten hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa mittarin kehittymiseen. Yrityksellä tulisi olla myös toimielin/tiimi, joka vastaa tuloksiin reagoinnista. Tällaisen tiimin tulisi sisältää henkilöt, jotka esimerkiksi vastaavat prosesseista, tutkimuksista ja yksiköiden

johtamisesta. Tiimin tulee kyetä reagoimaan tutkimuksessa esille tuleviin, usein organisaatiotilat ylittäviin tuloksiin. Oleellisia ovat tulokset, jotka osoittavat että yrityksen toiminnassa on jokin systemaattinen vika, joka heikentää asiakaskokemusta. Juuri näiden systemaattisten toiminnallisten virheiden ratkaiseminen on kestävin tapa parantaa yrityksen toiminnan laatua.

Net Promoter voi toimia myös asiakkuusstrategian ja asiakashoitomallien rakentamisen lähtökohtana. Lähtökohtana on luonnollisesti asiakaskannattavuuksien ja NPS-tulosten selvittäminen.

## Segmentointi NPS-tulosten ja kannattavuuden mukaan



Matala ← NPS → Korkea

# 4. Lopuksi

Net Promoter Score on saapumassa yhä laajemmin Suomeen ja Pohjoismaihin. Tyypillisiä käyttäjiä Suomessa ovat tällä hetkellä kansainväliset yritykset ja kansainvälisten yritysten Suomessa toimivat tytäryritykset. Samanaikaisesti on kuitenkin huomattava, että harva yritys on vielä jalkauttanut mallin koko potentiaalia käyttöönsä. Tavallisimmin tulokset päätyvät yritysjohton tiedoksi ja asiakastietoihin, mutta konkreettisia toiminnallisia vaikutuksia niillä ei välttämättä aina ole. Tällä hetkellä Suomessa kaikki teleoperaattorit mittaavat jo omaa Net Promoter Scoreaan. TDC Oy:n case on luettavissa sivulta 2. Näiden lisäksi mm. Fortum (katso case sivulla 4) Kone, Vaisala ja Nokia hyödyn-

tävät mallia omassa toiminnassaan. Net Promoter Scoren suosio liittyy ainakin osittain sosiaalisen median kasvuun. Suosittelun ymmärtäminen ja mittaaminen nähdään entistä tärkeämmäksi. Samanaikaisesti yhä useampi yritys kokee perinteisen markkinointiviestinnän menettäneen tehokkuuttaan ja halukkuus uusien toimintamallien kokeiluun on kasvanut.

NPS on hyvä vaihtoehto kun yritys tai yhteisö haluaa kehittää asiakaslojaliteettia ja on vasta tämän polun alussa. Se tarjoaa valmiita työkaluja, toimintamalleja ja vertailukohtia, joita yritysten on suhteellisen helppo hyödyntää. Kyseessä on siis kehityspolun alku, jonka seuraavassa vaiheessa yritys

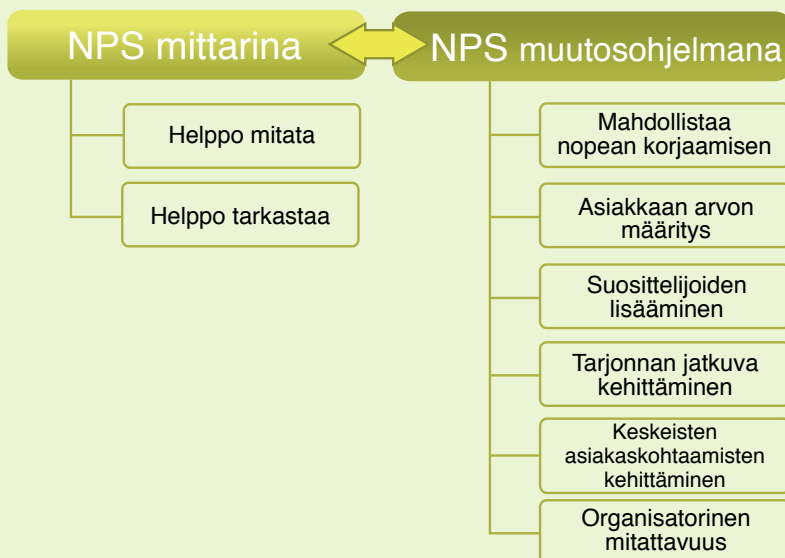
tai yhteisö voi rakentaa täysin räätälöidyn mittariston ja lojaliteetin kehitysmallin.

Itse NPS-mallista on kuitenkin keskeistä muistaa, ettei se ole vain lojaliteettimittari vaan ennen kaikkea yrityksen ohjausväline kohti asiakaslähtoisempää toimintaa. Sen avulla on onnistuttu nopeuttamaan palautteita ja oppimista, seuraamaan tärkeimpiä rajapintoja ja mitaamaan asiakkaan elinkaaren aikaista arvoa (ks. kuva).

Syyskuussa 2011 julkaistussa kirjassa Ultimate Question 2.0 Fred Reichheld ja Rob Markey kirjoittavat siitä miten mittarista on kehittynyt ”Net Promoter System” ja ”Net Promoter Spirit” eli yritykset ovat rakentaneet siitä osan strategiaansa ja johtamisjärjestelmää. Useat yritykset ovat huomanneet suosittelun ja asiakaslähtöisyyden voiman osana menestystään ja ovat vieneet sen strategian ytimeen.

*Net Promoter, Net Promoter Score, and NPS are trademarks of Satmetrix Systems, Inc., Bain & Company, Inc., and Fred Reichheld.*

## Kyseessä ei ole vain mittari



Lähde: Satmetrix

**ASML**

Asiakkuusmarkkinointiliitto

## Net Promoter -tuloksia Suomesta

IROResearch oy on selvittänyt joidenkin suomalaisten toimialojen ja palvelujen Net Promoter Scoren. Tutkimuksen tiedot on kerätty IRONet Forumissa ja vastaajina oli 1000 suomalaista kuluttajaa. Kuluttajat kertoivat missä määrin ja miksi he suosittelisivat pääasiallisesti käyttämäänsä yrityksiä tai palveluita. Tulokset ovat erittäin mielenkiintoisia.

Yritys- ja toimialatason tulosten lisäksi ne kertovat myös, että suosittelulla ja uudelleenostoaikomuksilla on voimakas yhteys. Joillain toimialoilla korrelaatio NPS:n ja uusintaoston välillä on jopa 0,76. Suomalaisten yritysten NPS-arvot vaihtelevat melkoisesti niin toimialojen kuin eri yritysten ja palvelujen välillä (ks. oheinen kuva). Korkein NPS-arvo on rahoitusyrityksen saama +80 ja matalin matkailuyrityksen -23.

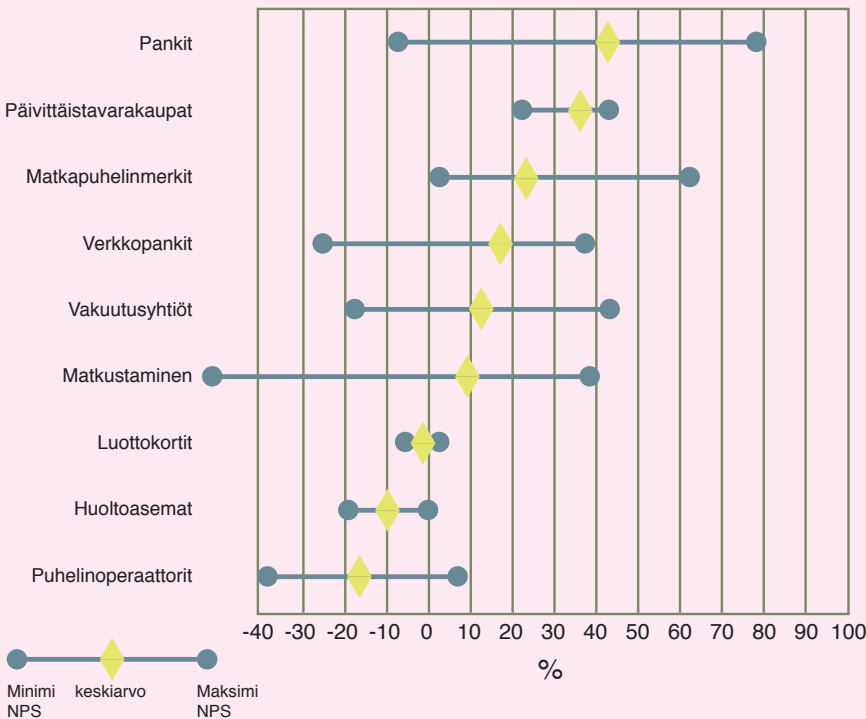
Pankit ja päivittäistavara-kaupat saavat keskimäärin korkeimmat toimialakeskiarvot, kun taas puhelinoperaattorit toimialana saavat matalimmat arvot. Parhaat pankit saavuttavat kansainvälisesti varsin hyvänä pidetyn 80 pisteen tason. Toimialojen sisällä on kuitenkin varsin suuria vaihteluita, esimerkiksi pankkitoimialalla NPS-arvot vaihtelevat peräti -3 ja +80 välillä. Matkailussa vaihtelu on vielä suurempaa. Suomalaisista matkailuyrityksistä löytyy sekä huipputason onnistujia että koko vertailun huonoimmat NPS-arvot saava yritys. Oma NPS-arvoan selvittäväälle yritykselle tämä tutkimus voi tuoda tärkeää vertailutietoa. Tuloksia arvioitaessa on hyvä pitää mielessä, että toisilla toimialoilla positiivinen erottuminen on helpompaa kuin toisilla. Tulosten valossa esimerkiksi huoltoasemien ja luottokorttiyhtiöiden kasvupotentiaalia voisi olla saavutettavissa asiakastyytyväisyytyöllä ja NPS:n nostoon tähtäällä strategialla. Vaikka vertaaminen toimialojen tai yritysten ja palvelujen välillä onkin kiinnostavaa, olennaista kuitenkin on seurata Net Promoter Scoren kehitystä ja reagoida siihen. Tämä korostuu etenkin transaktiopohjaisessa seurannassa. Asiakkaalle annetaan tietynlainen lupaus kuuntelemisesta, kun kysely lähetetään. Jos negatiivisen arvion antaneille vastaajille ei reagoida, lopputulos voi olla huonompi kuin ilman koko kyselyä.

Net Promoter Score 3/2011

### Kaikki tuoteryhmät

Jos sinulta kysytään, niin kuinka todennäköisesti suosittellet pääasiallisesti käyttämäsi xxx ystäväillesi tai tutullesi?

Vastausvaihtoehdot ovat: 10=suosittelisin varmasti ja 1= en suosittelisi



Net promoter score= (10+9) - (6+5+4+3+2+1+0)

IROResearch

### Suomessa yhdeksällä tutkitulla toimialalla ostopäätöksiin vaikuttavat\*

Omat kokemukset, itse haettu tieto

Ystävien ja tuttavien suosittelu

Mainonta

Mediajulkisuus

Sosiaalinen media

\*n=1000, helmikuu 2011

IROResearch

**ASML**

Asiakkuusmarkkinointiliitto



## Lisätietoa ja lähteitä:

IRO Research: Oy: Net Promoter Score -tutkimus

Joseph Jaffe: Flip the Funnel:  
How to Use Existing Customers to Gain New Ones

Richard Owen ja Laura L. Brooks: Answering the Ultimate  
Question: How Net Promoter Can Transform Your Business

Fred Reichheld: The Ultimate Question:  
Driving Good Profits and True Growth

Fred Reichheld, Rob Markey: The Ultimate Question 2.0:  
How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World

[www.netpromoter.com](http://www.netpromoter.com)  
[www.satmetrix.com](http://www.satmetrix.com)

## Tekijät:

**Kari Korkiakoski,**  
**Net Promoter® Certified Associate**  
Futurelab Finland, perustaja ja toimitusjohtaja  
Yhteystiedot:  
Puhelin: +358 50 516 9551  
Sähköposti: [kko@futurelab.net](mailto:kko@futurelab.net)  
Blogi: [Karikko.wordpress.com](http://Karikko.wordpress.com)  
Kotisivut: [www.futurelab.net](http://www.futurelab.net)

**Teemu Ylikoski,**  
**KTT**  
Asiakkuusmarkkinointiliiton palveluksessa  
20.5.2011 saakka, nyk. Laurea  
Puhelin: +358 40 560 0884  
Sähköposti: [teemu.ylikoski@laurea.fi](mailto:teemu.ylikoski@laurea.fi)

Asiakkuusmarkkinointiliitto, Finnish DMA  
Puhelin: +358 (0)20 769 9811  
Sähköposti: [info@asml.fi](mailto:info@asml.fi)  
Kotisivut: [www.asml.fi](http://www.asml.fi)

**ASML**  
Asiakkuusmarkkinointiliitto