

Vakuutusyhtiön vaihtamiseen vaikuttavat tekijät

Case: LähiTapiola Vellamon
asiakaspoistuma

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö AMK
Syksy 2016
Jutta Mäkelä
Maria Reinikainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalous

MÄKELÄ, JUTTA
REINIKAINEN, MARIA:

Vakuutusyhtiön vaihtami-
seen vaikuttavat
tekijät
Case: LähiTapiola
Vellamon asiakaspoistu-
ma

Liiketalouden opinnäytetyö, 51 sivua

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tutkittiin vakuutusyhtiön vaihtamiseen vaikuttavia tekijöitä ja mitä asiakkaat pitävät tärkeänä vakuuttamisessa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi LähiTapiola Vellamo. Kilpailu on kiristynyt vakuutus-
alalla ja yritykset kilpailevat palvelun laadulla, lisäpalveluiden avulla sekä ennen kaikkea hinnalla. Digitalisoitumisen myötä vakuutusyhtiön vaihtaminen on tehty asiakkaan kannalta helpoksi. Vakuutus-
alalla tuotteilla erottuminen kilpailijoista on hankalaa, joten vakuutusyhtiön on käytettävä muita keinoja pysyäksään mukana kilpailussa.

Teoreettisen osuuden ensimmäinen luku käsittelee lyhyesti finanssialaa. Seuraavat kaksi lukua käsittelevät asiakkuudenhallintaa ja asiakkaan sitouttamista sekä palvelujen valintaan vaikuttavia tekijöitä. Asiakkuudenhallinta sisältää asiakkuuden elinkaaren eri vaiheet ja asiakkaan sitouttamisen keinoja. Vakuutus-
alalla palvelujen valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat tuote, hinta, asiakaspalvelu, saatavuus ja korvauspäätös.

Empiirinen osuus käsittelee tutkimusmenetelmän valintaa, tavoitetta, toteutusta ja tuloksia. Tutkimuksessa on käytetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Molemmat tutkimusosiot on toteutettu puhelinhaastatteluina. Laadullinen tutkimus on toteutettu määrällisen tutkimuksen tuloksien pohjalta. Tutkimustuloksista selviää, että hinta vaikuttaa olennaisesti vakuutusyhtiön valintaan, vaikka tulokset kuitenkin osoittavat, että asiakkaat arvostavat hintaa enemmän asiakaspalvelua, korvauspäätöstä ja tuotetta ja sen sisältöä.

Asiasanat: Asiakkaan sitouttaminen, asiakkuuden elinkaari, hinta, tuote, saatavuus, asiakaspalvelu

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

MÄKELÄ, JUTTA
REINIKAINEN, MARIA:

The factors affecting the customer's
choice of an insurance company
Case: Customer reduction in
LähiTapiola Vellamo

Bachelor's Thesis in Business Studies

51 pages

Autumn 2016

ABSTRACT

This thesis examines the factors that lead to changing insurance company and what customers appreciate in insurance services. This study was commissioned by LähiTapiola Vellamo. Competition in insurance industry has become more intense and companies are competing in the quality of services, with additional services and especially with price. Exchanging insurance company is made easy for the customer along digitalization. It is difficult to stand out with the product in insurance, so insurance companies need to use other ways to stay in the competition.

First chapter of the theoretical part shortly introduces the financial industry. Following two chapters are about customer relationship management, customer engagement and the factors that lead to the customer selecting an insurance company. Customer Relationship Management section contains two different angles to the subject: the different phases of the customer lifecycle and the ways of engaging a customer in the insurance company. In the insurance industry, the factors affecting the decision making process are the product, price, quality of the customer service, availability and compensation order.

The empirical part describes the selection process of the research method and the aim, the execution and the results of the research. The empirical part contains both quantitative and qualitative research methods. Both parts of the research were executed by using phone interviews. The qualitative research is based on the results of the quantitative research. The study results reveal that the price affects fundamentally the process of choosing an insurance company. However, the results indicate that the customer values customer service, compensation order and the product itself more highly than the price.

Key words: customer engagement, customer lifecycle, price, product, availability, customer service

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	FINANSSIALA	3
2.1	Vakuutusala	3
2.2	Vakuutus tuotteena	4
3	ASIAKKUUDENHALLINTA	5
3.1	Asiakkuuden elinkaari	5
3.2	Asiakkuuksien ryhmittely elinkaarella	6
3.2.1	Hankinta	7
3.2.2	Haltuunotto	7
3.2.3	Kehittäminen	8
3.2.4	Säilyttäminen	8
3.3	Asiakkaan sitouttaminen	10
3.3.1	Asiakassidokset	11
3.3.2	Pelillistäminen	12
3.4	Uskollinen asiakas	14
4	PALVELUIDEN VALINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	16
4.1	Tuote	16
4.2	Hinta	18
4.2.1	Kustannusperusteinen hinnoittelu	18
4.2.2	Markkinatilannehinnoittelu	19
4.2.3	Arvoperusteinen hinnoittelu	20
4.2.4	Hinnan psykologinen merkitys asiakkaalle	21
4.3	Asiakaspalvelu	22
4.4	Asiakkaan kokemus arvo ja tyytyväisyys vakuutusalaalla	23
4.5	Asiantuntijapalvelut	24
4.6	Saatavuus	25
4.7	Korvauspäätös	28
5	CASE: LÄHITAPIOLA VELLAMON ASIAKASPOISTUMA	30
5.1	LähiTapiola	30
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta	31
5.3	Tutkimuksen tavoite	32
5.4	Tutkimuksen toteutus	34

5.5	Tutkimustulokset	36
5.5.1	Kvantitatiivinen haastattelu	36
5.5.2	Kvalitatiivinen haastattelu	41
5.6	Validiteetti ja reliabiliteetti	44
5.7	Johtopäätökset	46
6	YHTEENVETO	47
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	52

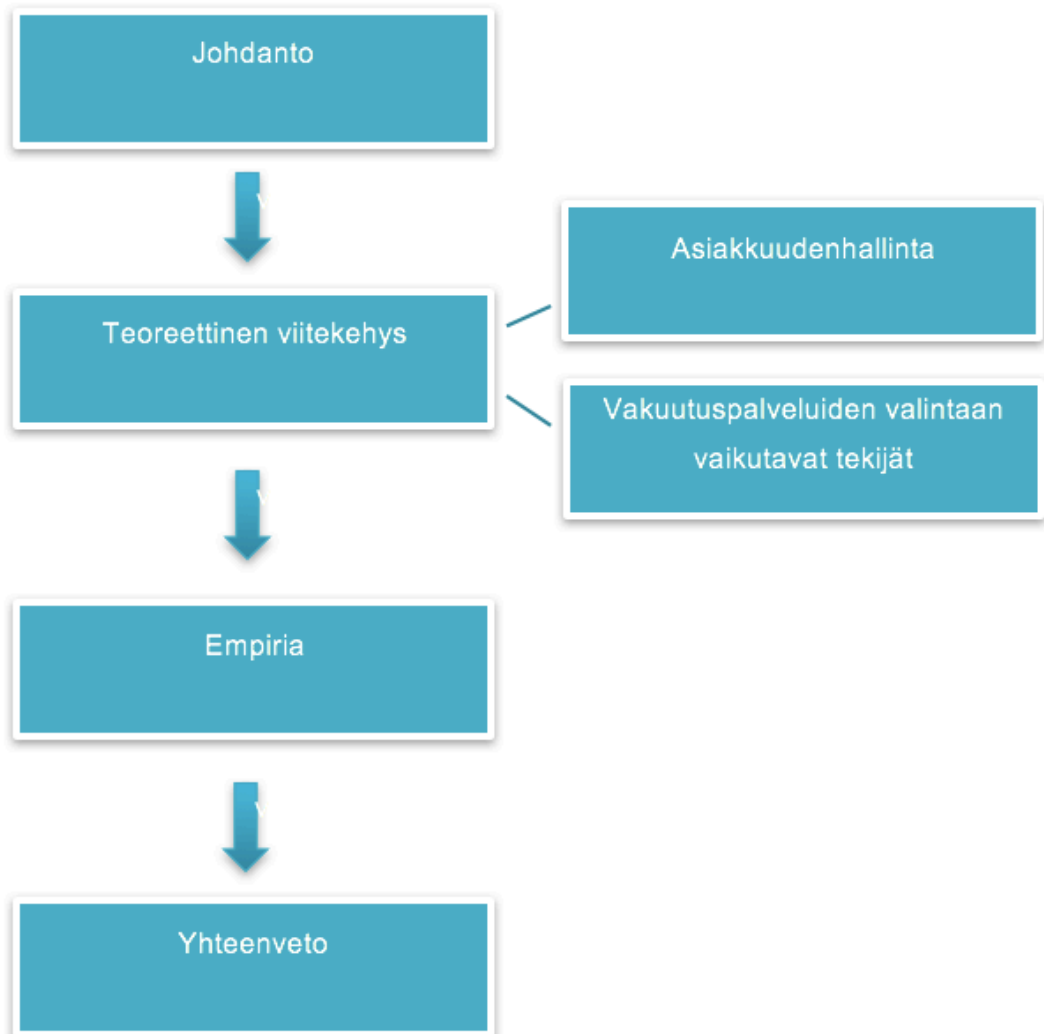
1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan vakuutusyhtiön vaihtamiseen vaikuttavia tekijöitä sekä mitä asiakkaat pitävät tärkeänä vakuuttamisessa. Asiakkaat ovat entistä tietoisempia siitä, mitä vastinetta he rahalleen haluavat sekä minkälaista palvelua he odottavat yrityksen tarjoavan. Digitalisoitumisen myötä kilpailu on kiristynyt vakuutuslalla viime vuosien aikana ja vakuutusyhtiön vaihtaminen on tehty asiakkaan kannalta helpoksi. Tämä luo haasteita asiakkuuden säilyttämiseen ja ylläpitoon. Vaikka aiheesta on tehty muutama opinnäytetyö aiemmin, lähdimme LähiTapiola Vellamon pyynnöstä tutkimaan syitä yrityksen kasvavalle asiakaspoistumalle. Olemme molemmat olleet töissä kyseisessä vakuutusyhtiössä, joten toimeksianto oli luonteva ja tutkimus itsessään on ajankohtainen ja kiinnostava.

Työmme päätavoite on saavuttaa ymmärrys siitä, miksi asiakkaat ovat poistuneet LähiTapiola Vellamon asiakaskunnasta. Sivutavoitteena on selvittää, mitä asiakkaat pitävät tärkeänä vakuuttamisessa ja mitä lisäarvoa he toivoisivat vakuutusyhtiön tarjoavan. Näiden tavoitteiden pohjalta työn teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen teemaan: asiakkuudenhallintaan ja vakuutuspalveluiden valintaan vaikuttaviin tekijöihin. Asiakkuudenhallinnassa käymme tarkemmin läpi asiakkuuden elinkaaren eri vaiheita ja asiakkaan sitouttamista. Vakuutuslalla palveluiden valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat tuote, hinta, asiakaspalvelu, saatavuus ja korvauspäätös.

Tutkimusmenetelmäksi olemme valinneet sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen menetelmän. Määrällinen tutkimus on toteutettu LähiTapiola Vellamolta saadun puhelinhaastatteluaineiston pohjalta. Halusimme kuitenkin syventää tutkimusta myös laadullisilla haastatteluilla analysoituamme kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto on kerätty haastatteleamalla 200 viimeisen vuoden sisällä poistunutta asiakasta. Haastateltavista puolet oli keskittäviä asiakkaita ja puolet asiakkaita, joilla on ollut vain yksi tai kaksi vakuutusta kyseisessä vakuutusyhtiössä. Kvalitatiiviseen tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat itse ilmoittaneet

halukkuudestaan osallistua tähän laajempaan haastatteluun LähiTapiola Vellamon tekemän puhelinhaastattelun aikana. Laajempi haastattelu tehtiin kuudelle henkilölle ja siinä käytiin tarkemmin läpi vakuutusyhtiön vaihtamiseen vaikuttaneita tekijöitä sekä asiakkaiden toiveita vakuuttamiseen liittyen. Yhteenveto on opinnäytetyön päätösluku, jossa analysoidaan työn tuloksia teoreettiseen viitekehykseen viitaten sekä esitetään mahdolliset kehitysajat toimeksiantajalle ja ehdotukset jatkotutkimukselle.



KUVIO 1. Opinnäytetyön eteneminen

2 FINANSSIALA

Vakuutusyhtiöiden tuottamat palvelut kuuluvat osaksi finanssialaa. Finanssipalveluiksi luokitellaan myös mm. talletus- ja asiakastilit, luotot ja niiden välitys, maksujenvälityspalvelut sekä sijoitusneuvonta. Moni vakuutusyhtiöstä tarjoaakin nykypäivänä myös pankki- ja sijoituspalveluja. Onnistuneen finanssipalvelun edellytys on, että asiakas osallistuu myös itse palvelun tuottamiseen. Asiakkaan on hyvä tuoda esiin omat tarpeensa ja toiveensa palveluun liittyen. (Ylikoski & Järvinen 2011, 14.)

Finanssipalveluja tuottaessa asiakkaan ostama hyöty korostuu sekä mil-laista arvoa se tuottaa asiakkaalle. Toinen tärkeä elementti on itse asiakaspalvelu, joka kulkee mukana koko asiakkuuden ajan sen hankkimisesta päättymiseen asti. Ylikoski kuvaa asiakaspalvelua kokonaisvaltaiseksi huolenpidoksi asiakkaista, johon kuuluu niin yksittäiset palvelutilanteet kuin asiakassuhteiden hoitaminen parhaalla mahdollisella tavalla. (Ylikoski & Järvinen 2011, 16.)

2.1 Vakuutusala

Kilpailu on kiristynyt vakuutusosalalla ja yritykset kilpailevat pitkälti palvelun laadulla sekä lisäpalveluiden avulla. Asiakkaat ovat aiempaa tietoisempia mahdollisuuksistaan vaihtaa vakuutusyhtiötä ja tämän vuoksi alan yritykset panostavat uusasiakashankintaan. Tuotekehityksellä kilpailu on myös osa vakuutusalaa nykypäivänä. Yhä useampi vakuutusyhtiö on osa suurempaa finanssiryhmittymää ja ne tarjoavat pankkipalveluja vakuuttamisen ohella. Lisäpalvelut, bonusohjelmat ja uudet tuotteet ovat niitä tekijöitä, jotka houkuttelevat asiakkaita vaihtamaan vakuutusyhtiötä. Vakuutusosalalla tuotteilla erottuminen kilpailijoista on hankalaa, niinpä palvelun laadusta on tullut merkittävä kilpailukeino. Vakuutusyhtiön vaihtamiseen voi olla moninaisia syitä mm. palvelun laatu, tuotesisältö ja –ehdot, saatavuus tai hinta. (Niiranen 2008, 5.)

2.2 Vakuutus tuotteena

Vakuutus on aineeton tuote, joka muodostaa vakuutuksenottajan ja – antajan (vakuutusyhtiö) välille juridisen sopimuksen. Juridisella sopimuksella vakuutusyhtiö sitoutuu korvaamaan toiselle osapuolelle sopimuksessa määritellyn riskin toteutumisesta seuranneen vahingon tiettyä vakuutusmaksua vastaan. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 10, 55.) Vakuutusta myytäessä sen aineettomuus korostuu, sillä kyseessä ei ole käsin koskettava konkreettinen tavara. Vakuutus onkin yksi kaikkein aineettomimmista palveluista, joka aineellistuu ainoastaan vakuutuskirjana ja vahinkotapahtumien yhteydessä. (Ylikoski & Järvinen 2011, 117; Ylikoski ym. 2006, 55.)

Vakuutukset voidaan jakaa vapaaehtoiisiin ja lakisääteisiin vakuutuksiin ja vakuutuksenottajana voi olla joko yksityinen henkilö tai yritys. Vapaaehtoiset vakuutukset jaetaan edelleen henkilö- ja vahinkovakuutuksiin. Henkilövakuutuksia ovat esimerkiksi matkustaja-, yksityistapaturma-, sairaskulu- ja henkivakuutukset. Henkilövakuuttaminen voi olla joko riskivakuuttamista tai vakuutussäästämistä, esimerkiksi vapaaehtoinen eläkevakuutus tai säästöhenkivakuutus. (Niiranen 2008, 16-17.) Vahinkovakuutuksia puolestaan ovat mm. rakennusten, veneiden sekä eläinten vakuutukset. Vakuutuksia, jotka laki määrää otettavaksi ovat yksityishenkilöiden mm. ajoneuvon liikennevakuutus ja yritysvakuuttamisen puolella esim. työtapaturmavakuutukset sekä -työeläkevakuutukset.

3 ASIAKKUUDENHALLINTA

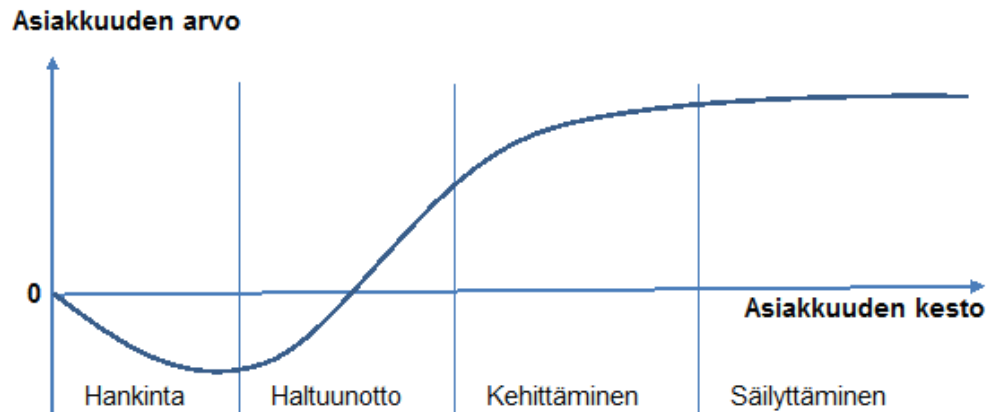
Asiakkuudenhallinta eli CRM (Customer Relationship Management) tarkoittaa asiakkuuksien määrätietoista johtamista. Asiakassuhteiden hoitaminen ei ole mikään uusi trendi vaan sitä on tehty jo pitkään myyjien ja markkinoijien keskuudessa pitämällä huolta hyvistä asiakkaista. Asiakkuudenhallinnalla on suuri merkitys yrityksen markkinoinnissa. Sen kautta pyritään saamaan syvempi ymmärrys siitä, miksi asiakkaat ostavat. Sen avulla pystytään myös lisäämään myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta, asiakkuuksien kannattavuutta sekä molemminpuolista tyytyväisyyttä. CRM:lla voidaan mitata, kehittää ja testata uusia vaihtoehtoisia toimintatapoja markkinoinnissa. Käytännön markkinoinnissa asiakashallintaa hyödynnetään yksilömarkkinoinnissa eli täsmämarkkinoinnissa. Täsmämarkkinoinnilla tarkoitetaan markkinointiviestintää, joka räätälöidään juuri tietylle asiakaskunnalle tai jopa yksittäiselle asiakkaalle sopivaksi. (Mäntyneva 2001, 9, 11-13; Bergström & Leppänen 2015, 418.)

Asiakasyymmärrys on asiakkuuden hallinnan kulmakivi. Yrityksen on ymmärrettävä asiakkaan toimintaa ja seurattava ostokäyttäytymistä. Puhuttaessa asiakasymmärryksestä nousee esiin myös asiakkaan kuuntelu (Voice of Customer, Voc), joka voidaan jakaa aktiiviseen ja passiiviseen kuunteluun. Kun asiakkaille tehdään haastatteluja, kyselyjä ja muita tutkimuksia, puhutaan aktiivisesta kuuntelusta. Passiivisessa kuuntelussa annetaan asiakkaalle mahdollisuus antaa palautetta, muttei pyydetä sitä aktiivisesti. Kuuntelemalla asiakasta saadaan arvokasta tietoa siitä, mitä tehdään oikein ja missä olisi vielä kehitettävää. Asiakasymmärryksen lisäämiseksi yritys voi tehdä koeasiointeja (Mystery Shopping), jolloin koeasioija tekee havaintoja palvelutilanteessa asiakkaan näkökulmasta. (Bergström & Leppänen 2015, 421-422.)

3.1 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkaan elinkaarella tarkoitetaan asiakkaiden matkaa asiakashankinnasta sen ylläpitämiseen asti. Elinkaaren neljä eri vaihetta ovat hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Kuviosta ilmenee, että hankin-

ta- ja haltuunottovaiheessa asiakkuudet ovat usein kannattamattomia ja asiakkuuden keston myötä myös asiakkuuden kannattavuus nousee. (Mäntyneva 2001, 17.)



KUVIO 2 Asiakkuuden elinkaari (Mäntyneva 2001, 17)

Jo useamman vuoden ajan asiakkuuden arvoa (CLV, customer lifetime value) on mitattu myös erilaisten matemaattisten kaavioiden avulla. Niiden avulla pyritään selvittämään, mitä asiakas maksaa yritykselle asiakkuuden elinkaaren aikana. (Sugars 2012.) Sugarsin mielestä tämä luku on vähiten käytetty, mutta yksi tärkeimmistä yrityksen mittareista.

3.2 Asiakkuuksien ryhmittely elinkaareissa

Asiakkuuksien ryhmittely on tärkeä osa asiakkuudenhallintaa asiakkuuden elinkaareissa. Pitkäaikaisia ja uskollisia asiakkaita tulee kohdella eri tavalla kuin esimerkiksi haltuunottovaiheessa olevia, sillä he ovat yksinkertaisesti taloudellisesti kannattavampia asiakkaita. (Mäntyneva 2001, 18-24.) Paretton teorian 80/20 mukaan 80 prosenttia voitosta tulee 20 prosentilta asiakkaita. Segmentoimalla asiakkaita taloudellisesti tulee ottaa huomioon asiakkaiden arvot, asenteet, ostokäyttäytyminen ja reagoitiherkkyys (Mäntyneva 2002, 38.). Pitkäaikaiset, sitoutuneet asiakkaat ovat myös herkempiä antamaan palautetta ja kertomaan niistä myös tuttavilleen (Arantola 2003, 24).

Elinkaaren eri vaiheisiin liittyy myös haasteita mitä tulee asiakkuudenhal-

lintaan, esimerkiksi asiakkuuden kuljettaminen koko elinkaaren läpi on yksi keskeisin. Aluksi tulee hankkia potentiaalinen asiakkuus. Tämän jälkeen tulee kasvattaa uusien asiakkuuksien kannattavuutta lisämyynnillä. Myöhemmässä vaiheessa asiakkuutta syvennetään, jotta asiakas saadaan sitoutettua. Asiakkuuden elinkaaren viimeisessä vaiheessa keskitytään jo olemassa olevien asiakkuuksien säilyttämiseen. Asiakkuuden arvoa tulee pyrkiä kasvattamaan jokaisessa elinkaaren vaiheessa mahdollisimman kustannustehokkaasti. (Mäntyneva 2001, 18-24.)

3.2.1 Hankinta

Hankintavaiheessa on tavoitteena luoda asiakkuus sekä suhteellisen kannattava kauppa. Uusasiakashankinta on yritykselle viisi kertaa kalliimpaa kuin olemassa olevien asiakkuuksien säilyttäminen. Tästä syystä hankinta on tehtävä aktiivisella otteella tehokkaasti ja tuottavasti. (Mäntyneva 2001, 18-24; Balentor 2016.) Ensimmäisessä asiakaskohtaamisessa asiakkaan tarpeiden tunnistaminen on ensisijaisen tärkeää, kun uusasiakashankinta halutaan tehdä tuottavasti (Balentor 2016). Aloituvaiheessa ratkaisevaa on myös hyvän mielikuvan ja ensivaikutelman tekeminen. Tässä vaiheessa asiakas ei ole vielä sitoutunut yritykseen, joten asiakkaalla on alhainen kynnys vaihtaa palveluntarjoajaa esimerkiksi alhaisemman hinnan vuoksi. Kun uusasiakkuutta ei tehdä tuottavasti vaan asiakas hankitaan tappiolla, eikä sitä pystytä säilyttämään, menettää yritys rahaa kyseisen asiakkuuden vuoksi. Koska uusien asiakkuuksien hankinta on yritykselle kalliimpaa, tulisi heidän keskittyä enemmän jo olemassa olevien asiakkuuksien jalostamiseen. Yrityksen olisi hyvä määritellä kuinka paljon he käyttävät resursseja uusasiakashankintaan ja kuinka paljon asiakkuuksien kehittämiseen ja näin mahdollisesti löytää toimille toimiva keskinäinen suhde. (Mäntyneva 2001, 18-24; Vikman 2015, 28.)

3.2.2 Haltuunotto

Kun asiakkuus on perustettu ja hänen kanssaan on tehty kannattava kauppa, on aika ottaa asiakas kokonaan haltuun. Haltuunottovaiheessa

asiakkaalle pyritään myymään enemmän tuotteita tai palveluja. Koska asiakkaan tarpeita on osattu kuunnella hankintavaiheessa, nyt tuote- ja palvelutarjonta mukautetaan vastaamaan niitä. Näin saadaan tyydytettyä asiakkaan tarpeet aidosti ja asiakaslähtöisesti. Haltuunottovaiheessa oleville asiakkuuksille pyritään kohdistamaan persoonallista markkinointiviestintää, jonka avulla saadaan asiakas kiinnostumaan useammista tuotteista. Mitä useamman eri tuotteen tai palvelun asiakas ostaa, sitä todennäköisemmin asiakkuudesta tulee pysyvämpi ja pitkäaikaisempi. Asiakkuuden alkuvaiheessa asiakassuhteet ovat herkimmillään kariutua. (Mäntyneva 2001, 18-24.)

3.2.3 Kehittäminen

Tämän elinkaaren vaiheen tavoite on syventää asiakkuutta. Kehittämisvaiheessa oleva asiakkuus vaatii hyvin persoonallista markkinointiviestintää, joka perustuu asiakkaan todellisiin tarpeisiin ja toiveisiin. Tässä vaiheessa yrityksillä on mahdollisuus vähentää asiakaspoistumaa keskittymällä potentiaalsiin sitoutuneisiin asiakkuuksiin ja tehostamalla asiakassuhdemarkkinointia. Asiakkaan luottamus yritystä kohtaan nousee, kun he kokevat saavansa lisäarvoa palveluntarjoajalta ja maksimaalinen tyytyväisyys on saavutettu. Yrityksen ja asiakkaan välinen viestintä ja ylläpito helpottuvat, kun molemmat osapuolet ovat jo oppineet toistensa toimintatapoja. Yrityksen on myös ymmärrettävä asiakkuuksien taloudellinen kannattavuus sekä niiden potentiaali, jotta he voivat hyödyntää sitä jatkotoiminoissaan. (Mäntyneva 2001, 18-24; Vikman 2015, 29.)

3.2.4 Säilyttäminen

Yrityksen on tunnettava asiakkaat ja heidän todelliset tarpeensa. Jotta asiakkuus saadaan säilytettyä, se vaatii asiakkuuden syvällistä ymmärtämistä. Säilyttämisvaiheessa olevista asiakkuuksista on pyrittävä löytämään ne asiakkaat, jotka ovat todennäköisesti vaihtamassa tuotteen- tai palveluntarjoajaa tai lopettamassa koko asiakkuutensa. Tätä todennäköisyysmallinnusta verrataan kyseisten asiakkaiden taloudelliseen kannattavuuteen.

teen ja sen pohjalta tehdään päätös asiakkuuden säilyttämiseen liittyen. (Mäntyneva 2001, 18-24.)

Mistä tiedämme mitkä asiakkaat todennäköisesti vaihtavat tuotteen- tai palveluntarjoajaa? Mäntyneva tutkii kirjassaan yritystä vaihtavia asiakkuuksia asiakastyytyväisyyden ja liikkuvuuspyrkimyksen kautta. Hän toteaa, että tyytymättömät asiakkaat, jotka aktiivisesti harkitsevat yhtiön vaihtoa, myös todennäköisimmin tekevät sen. Mikäli kilpailevalla yrityksellä on houkutteleva kannustin, saattavat tyytyväisetkin asiakkaat harkita yhtiön vaihtoa. Yrityksen täytyy tunnistaa tekijät, jotka vaikuttavat asiakasliikkuvuuteen ja puuttua niihin, jotta sillä on mahdollisuus ehkäistä asiakaspoistumaa. (Mäntyneva 2001, 18-24.)

Pitkäaikaiset ja uskolliset asiakkaat saavutetaan panostamalla asiakastyytyväisyyteen sekä asiakkuuden säilyttämiseen liittyviin toimiin. Asiakastyytyväisyyteen panostaminen tarkoittaa yksikertaisesti sitä, että reagoidaan nopeasti ja parantavin toimenpitein asiakkaiden tyytymättömyystekijöihin. Uskolliset asiakkaat usein ostavat enemmän ja kokeilevat herkemmin uusia tuotteita ja palveluja. He toimivat myös hyvänä puskaradiona lähipiirilleen. Mäntyneva jakaa asiakasuskollisuuden passiiviseen ja aktiiviseen. Asiakas, joka tietoisesti pysyy saman yrityksen asiakkaana, on aktiivinen. Passiivinen asiakas on puolestaan herkempi vaihtamaan tuotteen- tai palveluntarjoajaa ja ylipäätään välinpitämättömämpi yritystä kohtaan. Mäntynevan mukaan jopa 95% uskollisista asiakkaista on passiivisesti uskollisia ja juuri tämän takia yrityksen on tärkeää panostaa erityisesti asiakkuuksien säilyttämiseen. (Mäntyneva 2001, 18-24.) Mikäli asiakkuuden säilyttämisessä epäonnistutaan, seuraa siitä asiakaspoistuma. Jossain tapauksissa poistuma voi olla luonnollinen lopetus asiakkuuden päättymiselle esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakkaalla ei ole enää tarvetta käyttää yrityksen palvelua tai tuotetta. Vakuutuslalla poistuma johtuu pääsääntöisesti vakuutusyhtiön vaihtamisesta ja tästä johtuen asiakkuuden ylläpitämiseen on panostettava.

3.3 Asiakkaan sitouttaminen

Asiakkaan sitouttaminen on moniulotteinen prosessi, joka vaatii yhteistyöhalua, tekemisiä ja asenteita ja suhteen vahvistamista sekä ennen kaikkea henkistä tykästymistä. Sitouttamisen tavoitteena on saada asiakas keskittämään ostoksensa yritykseen ja synnyttää pitkäaikaista asiakasuskollisuutta. Asiakkaan sitoutumiseen johtavia tekijöitä ovat asiakkaan suhdehyödyt. Suhdehyötyjä on kolme: luottamushyödyt, sosiaaliset hyödyt ja erikoiskohteluhyödyt. Kun asiakas kokee nämä kolme hyötyä, voidaan sanoa, että hän sitoutunut yritykseen. Yrityksen näkökulmasta vastaavia sitoutumisen tekijöitä ovat asiakkuuden ylläpitämisen tekijät, joita ovat asiakassuhdeinvestoinnit, viestintä ja asiakassuhteen johtaminen. Sitoutuneisiin asiakkaisiin ei tarvitse käyttää yhtä paljon henkilöstöresursseja kuin uusasiakashankintaan, sillä yhteisymmärrys on jo saavutettu. (Vikman 2015, 19-20, 31.)

Kun puhutaan sitouttamisesta, puhutaan asiakaslujuudesta ja asiakasuskollisuudesta. Nämä toistensa synonyymit kuvastavat asiakkuuden sidosta yritykseen. Asiakasuskolliset ja lujat asiakkaat ovat yritykselle merkittävästi kannattavia. Lehtisen mukaan voidaan sanoa, että

- *lujasti sitoutuneet asiakkaat lisäävät asiakasosuuttaan, ostavat enemmän ja paremmalla hinnalla.*
- *myönteinen huhu, tarinat asiakkuudesta sitouttavat asiakasta.*
- *luja suhde nostaa vaihtamiskynnystä toiselle yritykselle.*
- *pienempi asiakaskannan kiertonopeus kasvattaa asiakasikää.*
- *syntyy mahdollisuus ristikinmyyntiin eri asiakasryhmien välillä.*

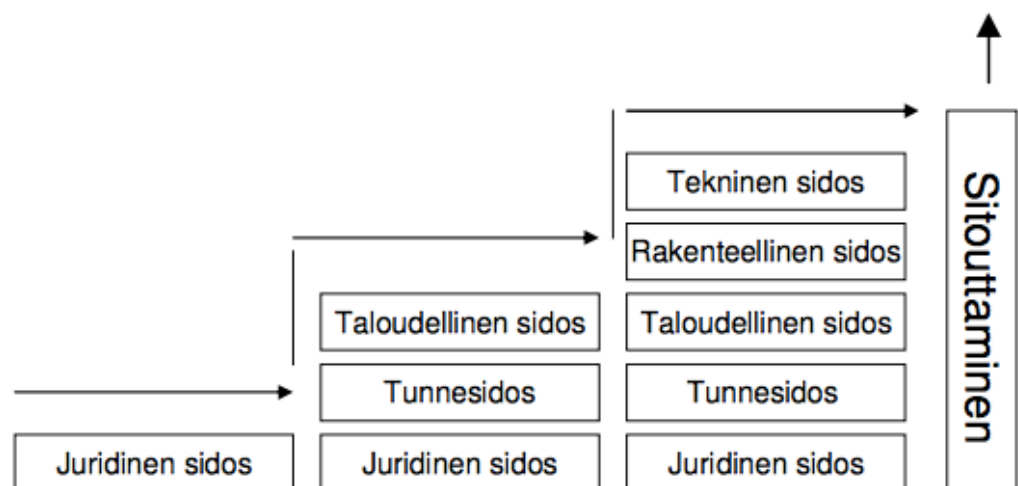
(2004, 25-27.)

Jokainen asiakas on kuitenkin yksilö ja asiakkuuden lujuutta on tarkasteltava erilaisista lähtökohdista. Pääsääntöisesti asiakkuudet voidaan kuitenkin jakaa kolmeen eri tasoon: hintakeskeiset asiakkaat, rajoitukselliset asiakkaat ja tunteella sitoutuneet asiakkaat. Hintakeskeisille asiakkaille asiakkuutta lujittava tekijä on hinta; he vertailevat mitä saavat ja mihin hintaan. Rajoitukselliset asiakkaat ovat passiivisia ja heillä voi olla sitovia sopimuksia tai vain vaihtoehtojen puute. Asiakas, jolla on esimerkiksi vuoden määräaikainen sopimus yrityksen kanssa, voi kokea olevansa loukussa.

Kun asiakkaasta tulee ns. yrityksen vanki, se on pidempiaikaisen asiakkuuden kannalta huono, sillä nämä asiakkuudet eivät usein ole yritykselle niitä kannattavimpia. (Lehtinen 2004, 25-26; Autio 2013.) Kun asiakkaasta tuntuu hyvältä olla kyseisen yrityksen asiakkaana, on hän tunteella sitoutunut. Asiakassuhde on sopiva ja arvostus on molemmin puoleista. Tunteella sitoutuneilla asiakkailla on usein pitkäaikainen yhteistyö yrityksen kanssa ja he tuntevat saavansa ylivoimaista asiakaspalvelua. (Lehtinen 2004, 27.)

3.3.1 Asiakassidokset

Asiakkuuksien sidokset voidaan jakaa vielä yksityiskohtaisempiin sidoksiin, kuten kuviosta 3 käy ilmi. Näiden sidosten vuoksi jopa tyytymätön asiakas pysyy yrityksen asiakkaana pettymyksestään huolimatta. Sidoksia on hyvä pyrkiä ymmärtämään oman yrityksen asiakkuuksissa ja tätä kautta niitä voidaan myös johtaa. On kuitenkin hyvä muistaa, että sidokset ovat asiakkaiden käsityksiä, eikä yritys yksin pysty niitä muodostamaan millään toimenpiteillä. Yhdellä asiakkaalla voi olla useampi sidos yritykseen ja sen lujuus voi vaihdella. Näitä sidoksia ovat mm. juridinen, tekninen, taloudellinen, tunne- ja rakenteellinen sidos. (Arantola 2003, 133,135.)



KUVIO 3. Asiakassidokset (Arantola 2003, 133).

Juridinen sidos on asiakkaan ja yrityksen välinen sopimus, joka on tehty tietylle määräajalle. Tämä sopimus pitää asiakkaan kiinni yrityksessä sovi-

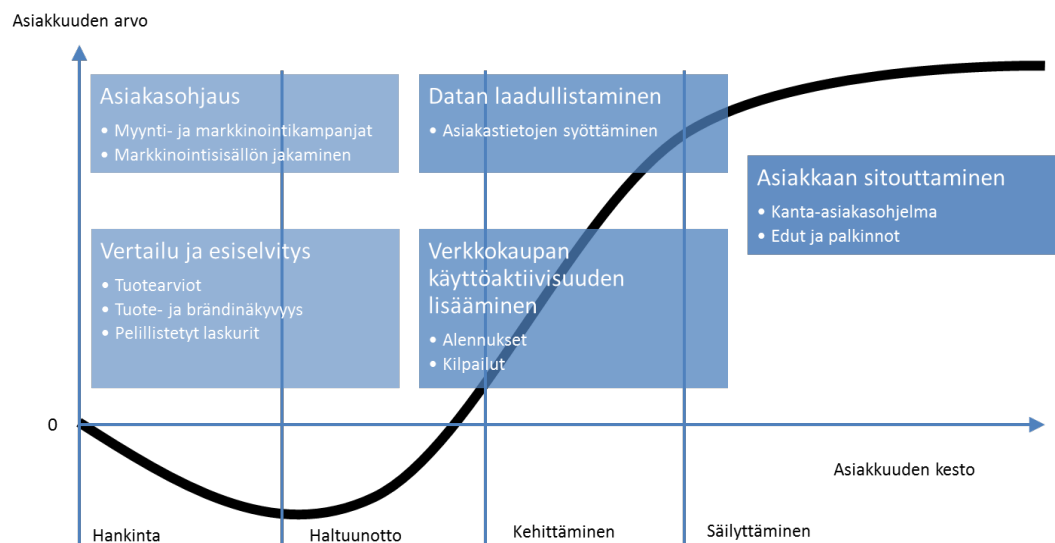
tun sopimuskauden ajan. Erilaiset kanta-asiakasohjelmat ovat hyviä esimerkkejä taloudellisesta sidoksesta, mm. S-ryhmän tarjoama progressiivinen bonusjärjestelmä on yksi niistä. Bonusjärjestelmän myötä asiakkaat keskittävät ostoksensa S-ketjulle, jotta siitä tuleva rahallinen etu saadaan maksimoitua. Rakenteellisia sidoksia syntyy mm. vakuutusyhtiöiden kanssa. Vakuutusyhtiöasiakkuudessa rakenteellinen sidos nousee esiin vakuutusyhtiötä vaihdettaessa, kun asiakkaalla on esimerkiksi sairaskuluvakuutus. Sairaskuluvakuutuksen osalta kaikki jo sairastetut taudit suljettaisiin pois uudessa yhtiössä, joten se painostaa asiakkaan pitämään vakuutuksen ennallaan. Apple on onnistunut hyvin luomaan teknisen sidoksen asiakkailleen. Applen tietokoneet, iPhone ja tabletit keskustelevat keskenään ja niiden käyttö on vaivatonta. Toisin sanoen teknisellä sidoksella tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, jossa perustuote ja lisälaite muodostavat yhdessä niin toimivan kokonaisuuden, ettei niitä kannata käyttää erikseen. Elektroniikkalaitteissa myös merkkiuskollisuus voi olla tietynlainen tekninen sidos, joka muodostuu tilanteessa, jossa on totuttu käyttämään tietyn valmistajan tuotteita sen helppouden ja tunnettuuden vuoksi, (Arantola 2003, 133-134.) Arantolan mukaan vahvimaksi väitetty sidos on tunnesidos. Tunnesidoksessa asiakas on sitoutunut yritykseen tunneperäisesti, eikä sen vuoksi koe tarvetta tai halua vaihtaa asiakkuutta muualle. Tunneperäisesti sitoutuneiden asiakkaiden osuus on pieni, mutta nämä uskolliset asiakkaat ovat yritykselle elintärkeitä. Heidän kynnys vaihtaa palveluntarjoajaa on suurempi kuin muissa sidoksissa ja he käyttävät usein myös enemmän rahaa kuin muut sidosryhmät. (Coyles & Gokey 2005, 104.)

3.3.2 Pelillistäminen

Pelillistäminen on yksi sitouttamisen keinoista ja se on yleistynyt viime vuosien aikana etenkin verkkokaupoissa. Yhä useampi yritys pelillistää asiakkaitaan tavalla tai toisella. Pelillistämällä pyritään sitouttamaan asiakkaita ja kasvattamaan asiakasuskollisuutta. Pelillistäminen on osa kanta-asiakasohjelmaa, jossa asiakkaita palkitaan ostamisesta, asiointitiheydestä, sosiaalisen median jaoista, suositteluista sekä tuotearviosta. Moni

verkkokauppa käyttää tiettyä pistejärjestelmää, jossa asiakas saa tietyn verran pisteitä edellä mainituista toiminnoista. Keräämiään pisteitä asiakas voi hyödyntää tulevissa ostoksissaan. (Haonperä 2013; Haonperä 2014.) TNS Gallupin tuoreimman Kanta-asiakasohjelmat Suomessa 2016 – tutkimuksen mukaan vahvin kanta-asiakasohjelma on tällä hetkellä S-etukortti, toiseksi tuli Ostohyvitys.fi ja kolmanneksi ylsi LähiTapiola. Tutkimuksen mukaan jopa 63% aktiivi-ikäisistä kansalaisista pitää kanta-asiakasohjelmia tärkeinä, varsinkin nuorten keskuudessa ne olivat erityisen tärkeitä. (KantarTNS 2016.)

Pelillistämällä ei ainoastaan sitouteta asiakkaita vaan sillä pyritään myös vaikuttamaan verkkokaupan asiakaskäyttäytymiseen. Pelimekanismien avulla voidaan esimerkiksi houkuttaa asiakas täyttämään asiakastietonsa, jonka kautta saadaan arvokasta asiakasdataa tuleviin markkinoinnillisiin toimiin. (Haonperä 2014.) Kuvio 4 voi huomata, kuinka pelillistäminen kehittyy ja kuinka sitä hyödynnetään asiakkaan elinkaaren eri vaiheissa.



KUVIO 4. Asiakkuuden elinkaaren hyödyntäminen verkkokaupan pelillistämisessä (Haonperä 2014).

Pelillistamisestä ja asiakkaan sitouttamisesta hyviä esimerkkejä ovat esimerkiksi eri liikuntakeskukset, S-ryhmä, Fitnessfirst ja Subway. Liikuntakeskuksissa usein sitoutetaan asiakas vuoden määräaikaisella sopimuksella. Niissä järjestetään erilaisia asiakastilaisuuksia ja he tarjoavat kanta-asiakkailleen kohdistettuja alennuksia esimerkiksi hieronnoista ja elintarviketuotteista. S-ryhmän pistejärjestelmä on monelle suomalaiselle tuttu; mitä enemmän ostat, sitä enemmän kerrytät rahaa S-etutilillesi. S-ryhmä tarjoaa myös kattavasti tarjouksia kanta-asiakkailleen hotellimajoituksista elintarviketuotteisiin. Subway on myös vastikään ottanut käyttöön pistejärjestelmän. Eri tuotteet kerryttävät tietyn verran pisteitä ja kun olet saavuttanut tietyn pistemäärän, voit hyödyntää euromääräisen alennuksen tulevissa ostoksissasi suoraan kassalla. Fitnessfirst on vienyt pelillistämisen aiempia yrityksiä pidemmälle. Heillä on käytössään pisteytys, jossa tietenkin ostot kerryttävät pisteitä, mutta myös mm. suosittelut, tuotearvostelut, uutiskirjeen tilaaminen sekä jaot sosiaalisessa mediassa (Fitnessfirst 2012).

3.4 Uskollinen asiakas

Kun asiakas on saatu sitoutettua yritykseen, nousee asiakasuskollisuus tärkeään asemaan. Varsinkin vakuutuslalla kilpailu asiakkaista on kovaa ja uskolliset asiakkaat ovat yrityksille kultaakin kalliimpia. Millä keinoin asiakkaista sitten saadaan uskollisia? Loyalisticin julkaisemassa blogissa avain asiakasuskollisuuteen on lisäarvon tuottamisessa. Jos yrityksellä on tarjota asiakkaalle sellaista lisäarvoa, mitä hän ei muualta saa, pysyy asiakas mitä todennäköisemmin kyseisen yrityksen asiakkaana. (Loyalistic 2011).

Uusintaostot ovat mittari, jolla moni yritys mittaa asiakasuskollisuutta. Asiakasuskollisuudessa kyse on kuitenkin ennen kaikkea asiakkaan tunteesta ja vasta sen jälkeen konkreettisista teoista. Moni yritys ajattelee asiakkaan olevan uskollinen, kun hänet on sitoutettu erilaisin bonusjärjestelmin yrityksen asiakkaaksi. Bonusjärjestelmin sitoutetut asiakkaat eivät kuitenkaan välttämättä ole uskollisia, he ovat vain koukussa. (Toivanen

2016.) Toivasen mukaan kiitollisuus tekee ihmisestä lojaalin. Jotta yritys saa asiakkaastaan uskollisen, on sen osoitettava aitoa välittämistä. On oltava kiinnostunut asiakkaasta ja päästävä asiakkaan kanssa samalle tunnetasolle.

Arantola (2003) puhuu kirjassaan paljon asiakasuskollisuuden eri mitta-reista. Hänen mukaansa asiakasuskollisuutta voi mitata mm. uusintaostoil-la, asiakastyytyvyydellä ja ostokäyttäytymisellä. Kehittyneillä kassajär-jestelmillä voidaan mitata ja seurata sitä, mitä tuotteita asiakas ostaa mil-läkin kerralla. Ostokäyttäytymistä mittaamalla saadaan selville mitä asiak-kuudessa ja asiakaskannassa tapahtuu. Yksittäisen ostotapahtuman rekis-teröinnin avulla voidaan selvittää esimerkiksi

- *Ostojen tiheys*
- *Keskimääräinen ostoskoko*
- *Ostopaikat*
- *Ostokerrat (kuukaudessa, vuodessa, asiakkuuden aikana)*
- *Aika*
- *Tuoteryhmät*
- *Tuotekatteeseen perustuvan kannattavuusnäkökulman ostokäyttäy-tymiseen.*

(Arantola 2003, 28-39.)

Arantola (2003) kertoo asiakastyytyvyyden johtavan ainakin jossain ti-lanteissa asiakasuskollisuuteen. Hän toteaa, että pitkäaikaiset asiakkuudet ovat hyvä mittari asiakastyytyvyydestä, mutta puolestaan asiakastyty-väisyydellä ei taata pitkiä asiakkuuksia.

4 PALVELUIDEN VALINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Organisaatioiden tapa luoda arvoa asiakkaalle on muuttumassa koko ajan entisestä tuotokeskeisestä palvelukeskeisempään. Tämä tarkoittaa, että yritysten tulee jatkossa huomioida yhä paremmin asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita ja keskittyä tuottamaan arvoa asiakkaalle heidän tilanteidensa ja ongelmiansa mukaan. (Siltaloppi 2015, 1.) Tällä tavoitellaan sitä, että asiakkaat valitsevat juuri kyseisen yrityksen palvelut. Tässä luvussa käsittelemme erilaisia tekijöitä, joiden perusteella asiakkaat valitsevat käyttämiänsä palveluita.

4.1 Tuote

Menestyksen lähtökohtana toimii tuotetarjooma ja muut kilpailukeinot rakentuvat sen ympärille (Bergström & Leppänen 2015, 173). Tuotteiden kehittäminen ja hankinta tapahtuu asiakkaiden tarpeiden, arvostusten ja mieltymysten perusteella. Markkinoinnin kohde täytyy päättää ennen tuotepäätöksiä, jotta tiedetään, millaista tuotetta haetaan. Tuotteen tulee ominaisuuksiltaan ja hinta-laatusuhteeltaan tyydyttää asiakaskuntaa ja vastata heidän odotuksiaan. Tuote kilpailukeinona sisältää yksittäisen markkinoitavan tuotteen lisäksi kokonaisuuden, joka on suunniteltu asiakasryhmittäin. Tuotteen rinnalla on siis tärkeää puhua tarjoomasta. Termillä tarjooma tarkoitetaan eri asiakkuuksille markkinoitavaa tavaroiden ja palvelujen kokonaisuutta. Tämä kokonaisuus pyritään saamaan houkuttelevammaksi kuin kilpailijoiden tuotteet. Bergström ja Leppänen (2015, 151) kuvaavat tuotetarjoomaa myös Ratkaisu-nimellä, sillä asiakas ei pelkästään osta tuotteita, vaan hakee ratkaisua johonkin ongelmaan tai tarpeeseen. Kokonaisuudessaan tarjooma voisi sisältää tavarat ja palvelut, niistä perityn hinnan, jakelukanavan ja viestinnän erilaistettuna eri asiakasryhmille. Kilpailevat tuotteet ovat useilla aloilla melko samanlaisia, joten kilpailuetua tavoitellaan erilaistamalla tarjooma eli koostamalla erilainen tuotteiden ja palveluiden yhdistelmä, kuin pahimmalla kilpailijalla. (Bergström & Leppänen 2015, 151, 174.) Tuote voidaan erilaistaa käyttämällä tuotenimeä tai tavaramerkkiä, jolloin tuotetta kutsutaan merkkitavaraksi. Käsitteenä

merkkitaavara on lähellä brandin käsitetä, mutta on paljon suppeampi. Useimmat tuotteet tulevat asiakkaiden tietoon siten, että joku tuttava mainitsee tuotteen nimen joko myönteisesti tai kielteisesti. Brandi on koko tuotteen olemus, tarkoitus ja suunta. Brandissa sen tuottamat hyödyt ja arvot, kulttuuri ja persoonallisuus sekä käyttäjään liittyvät seikat painottuvat. Hyvä brandi suojelee asiakasta ja tuottajaa kilpailijoiden identtisiltä tuotteilta. (Lahtinen & Isoviita 2001, 106-107.)

Tuote on käsitteenä erittäin laaja. Sitä voidaan ajatella markkinoinnillisena kokonaisuutena. Se tarkoittaa yrityksen tuotannon tuloksen lisäksi markkinoinnin avulla luotua kokonaisuutta, joka tuo ostajalleen arvoa. Asiakas siis ostaa hyötyjä ja mielihyvää, jota hän tuotteesta saa. Nykyisin yrityksen olisi suotavaa olla asiakassuuntautuneisuuden lisäksi asiakaskeskeinen. Tämä näkyy tuotteissa, joita myös muokataan yksilöllisesti asiakasta varten. Tuote voi olla perinteisesti ajateltu tavara, mutta myös asiakkaiden palvelu ja esimerkiksi vakuutuspalvelut, ovat palvelutuotteita. Näiden lisäksi myös ihmiset, paikkakunnat, organisaatiot ja ideat voivat olla tuotteita. Palvelut ovat hyvin erilaisia tuotteina, kuin tavarat. Palvelut tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa ja on tärkeää, että vuorovaikutus asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä sujuu odotetulla tavalla. Tässä korostuu yrityksen henkilöstön koulutuksen tärkeys. (Bergström & Leppänen 2015, 173-176.)

Tuotepolitiikka käsittää kaikki noudatetut toimintaperiaatteet ja tarjoamaan kohdistetut toimet yrityksessä. Tuotepoliittiset päätökset liittyvät vahvasti tuotelajitelmaan ja valikoimaan, kun puhutaan päätöksistä tuotekokonaisuuden näkökulmasta. Lajitelmalla tarkoitetaan eri tuoteryhmiä ja valikoimalla taas tuoteryhmän sisältämiä erilaisia tuotteita. Valikoima- ja lajitelmapäätöksiä tehdessä valitaan mitä erilaisia tuotteita otetaan mukaan eli tehdään tuotteiden valinta- ja lukumääräpäätöksiä. Bergström ja Leppänen (2015, 181) kirjoittavat lajitelmasta käytettävän usein nimitystä tuotemixin leveys ja valikoimasta taas tuotemixin syvyys. (Bergström & Leppänen 2015, 180-181.)

4.2 Hinta

Yrityksen tärkeimpiä kilpailukeinoja tarjoaman ohella on hinta ja se onkin monelle ostajalle tärkeä ostamiseen vaikuttava tekijä. Oikeanlainen hinnoittelu on avainasemassa yrityksen kannattavuuden ja taloudellisen menestyksen kannalta. Yrityksessä hinta on:

- *tuotteen arvon mittari ja muodostaja*
- *kilpailuun vaikuttava tekijä*
- *kannattavuuteen vaikuttava tekijä*
- *tuotteen asemointiin vaikuttava tekijä.*

Hinta kertoo asiakkaalle, että minkä arvoinen tuote on ja samalla se toimii tuotteen arvokkuutta ja mielikuvaa nostattavana tekijänä. Tuotteen kallis hinta voi vähentää sen myyntiä, mutta erittäin edullinen hinta voi taas niukentaa kilpailua. Kannattavuus paranee hintaa nostamalla, mikäli menekki ei vähene lisähinnan ansiosta. Menekki voi kasvaa hintaa laskemalla, mutta samalla kannattavuus saattaa heikentyä. Hintaan vaikuttaa myös tuotteen kohderyhmä ja hinnoittelussa tulee miettiä millainen hintataso kyseiselle kohderyhmälle olisi sopiva, jotta menekki ja kannattavuus olisivat mahdollisimman hyviä. (Bergström & Leppänen 2015, 233-234.)

Hinnoittelussa ensimmäisenä on otettava huomioon markkina- ja kilpailutilanne, asiakkaat ja omat tavoitteet ja kustannukset. Keskeisimpiä hinnoitteluun liittyviä tekijöitä ovat:

- *markkinat*
- *julkinen valta*
- *yrityksen tavoitteet*
- *myytävä tuote*
- *kustannukset.*

(Bergström & Leppänen 2015, 237-238.)

4.2.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Kustannukset vaikuttavat hintaan ensiarvoisen tärkeällä tavalla. Tuotteen hinnan on oltava sitä korkeampi, mitä enemmän tuotteen tuottaminen aiheuttaa kustannuksia yksikköä kohti. Asiakkaan näkökulmasta kustannuk-

silla ei ole niin olennaista merkitystä, eikä asiakas usein edes tiedä minkä verran tuotteen kustannukset ovat. Jos kuitenkin kustannuksilla on pystytty nostamaan tuotteen arvoa asiakkaan mielessä, on niillä epäsuora merkitys asiakkaalle. Tämän takia tuotteen kustannusten ja asiakkaan kokeman arvon välisen suhteen tulee olla johdonmukainen. (Laitinen 2007, 101.) Kustannusperusteisen hinnoittelun tunnetuin apuväline on katetuottolaskenta. Katetuottoa tarkastellaan joko koko yrityksen tai jonkin sen tai tuotteen tasolla. (Bergström & Leppänen 2015, 241.)

Puhtaassa kustannusperusteisessa hinnoittelussa yritys laskee tuotteen kustannukset tietylle tuotantomäärälle ja lisää niihin sopivan katetavoitteen, joka perustuu yrityksen budjetoituun tulokseen. Tästä summasta voidaan arvioida tuotteelle kustannusperusteinen hinta:

Kustannukset annetulle tuotantomäärälle + Katetavoite = Katettavat kustannukset ja tavoitekate

Katettavat kustannukset ja tavoitekate / Tuotantomäärä = Tuotteen hinta

Tällä tavalla laskettu hinta tuottaa katetavoitteen, mikäli laskelmassa enustettu tuotantomäärä ja kustannukset toteutuvat. (Laitinen 2007, 158.)

Yleisesti helpoin tapa hinnoitella tuote tai palvelu on lisätä kokonaiskustannuksiin kate, joka perustuu tuotteelle asetettuun tavoitetuottoon. Teoria osoittaa, ettei kiinteillä kustannuksilla ole samalla lailla vaikutusta hinnan optimaaliseen ratkaisuun, kuin käytäntö osoittaa olevan, jonka mukaan hinnoittelussa on selvä ristiriita käytännön ja teorian välillä. (Laitinen 2007, 309.)

4.2.2 Markkinatilannehinnoittelu

Nykyisen ajattelun mukaan oikea hinta ei ole vain hinta, joka peittää kustannukset ja tuottaa tietyn katteen. Oikea hinta on hinta, jonka asiakas on valmis maksamaan tuotteesta. Tämän hinnan tietenkin tulee kattaa myös yrityksen kustannukset. Markkinatilannehinnoittelussa olennaisimmassa osassa on kysynnän ja kilpailun arviointi. Tässä hinnoittelumenetelmässä

hinta suhteutetaan kilpailijan tuotteen tai palvelun hintaan. Hinta vaihtelee ajan ja markkinoiden mukaan eli sama ostaja voi maksaa samasta tuotteesta eri hinnan riippuen ajankohdasta. Kohderyhmä, tuote, kysynnän ja tarjonnan välinen suhde sekä kilpailutilanne ovat eniten vaikuttavia tekijöitä markkinatilannehinnoittelussa. Kohderyhmän hintaherkkyydellä on olennainen vaikutus siihen, millainen merkitys hintatasolla ja –tarjouksilla on. Joillekin asiakasryhmille hinta ei ole niin oleellinen ja jotkut taas pyrkivät jatkuvasti ostamaan halvimpia tuotteita tarjouksesta. Joillekin asiakasryhmille kelpaa vain paras, eikä heille kelpaa ollenkaan halvimmat tuotteet. Tuotteen vaikutukset hintaan näkyvät esimerkiksi tuotteissa, joille on luotu hyvä imago. Jos tuotteella on hyvä imago, ollaan siitä valmiita maksamaan korkeampi hinta. Joitain tuoteryhmiä on kuitenkin vaikeampi hinnoitella korkeammin, koska asiakkaat ovat niin hintatietoisia. Kilpailu painaa usein hintaa alas, jos tarjontaa on paljon enemmän kuin kysyntää. Vastaavasti tuotteen hinta nousee, jos kysyntää on enemmän kuin tarjontaa. Markkinoilla olevien kilpailijoiden määrä, asema ja toiminta vaikuttavat kilpailutilanteeseen ja millainen hintataso markkinoille muodostuu. (Bergström & Leppänen 2015, 244-246.)

Palvelutuotteiden hinnoittelussa käytetään usein markkinaperusteista hinnoittelua. Siinä otetaan huomioon sekä kilpailijoiden hintataso että asiakkaan hintaodotukset. Palvelun hinta voi olla joko valmiiksi hinnoiteltu tai vaihtoehtoisesti siitä saatetaan neuvotella asiakkaan kanssa tilannekohtaisesti, varsinkin jos palvelu on asiakkaalle yksityisesti räätälöity. Palveluun sisältyvät tavarat ja materiaalit kuitenkin hinnoitellaan yleisesti kustannusperusteisesti. (Bergström & Leppänen 2005, 273.)

4.2.3 Arvoperusteinen hinnoittelu

Arvoperusteinen hinnoittelu tarkoittaa hinnan määrittämistä asiakkaan kokemien ja arvostamien hyötyjen perusteella. Se on uusi tapa hinnoitella ja perustuu ostajan tuotteen käytön kautta saamaan arvoon tai hyötyyn. Asiakas voi saada tuotteesta tai palvelusta käyttöarvoa, vaihtoarvoa tai symboliarvoa. Käyttöarvolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi kustannussääs-

töjä tai helppoutta. Vaihtoarvolla taas tarkoitetaan arvoa, jonka asiakas saavuttaa vaihtamalla tuotteen uuteen malliin. Symboliarvo voi ilmetä esimerkiksi muiden ihmisten arvostuksena. Hyötyteorian mukaan asiakas yrittää saavuttaa ostaessaan mahdollisimman suuren kokonaisyödyn. Ostetun tuotteen hyöty tai arvo määräytyy sen mukaan, mitä ostaja kokee saavansa tuotteen kuluttamisesta. (Bergström & Leppänen 2015, 246.)

Eri asiakkaat arvostavat kuitenkin erilaisia asioita ja hakevat erilaista hyötyä, joten asiakkaat pyritään luokittelemaan ryhmiin mieltymystensä, tarpeidensa ja vaatimustensa mukaan. Arvohinnoittelun perusteet löytyvät siitä, että eri ryhmille tuotetaan erilaista arvoa ja hinta peritään segmentti-kohtaisesti tuotetun arvon perusteella. Esimerkiksi asiakas, joka tekee sähkösopimuksen ja tarvitsee sähköt kytkettävän samana päivänä, maksaa tuotteesta enemmän kuin asiakas, joka voi odottaa kytkemistä useamman päivän tai viikkoja. Tällä tavoin nopeus on tärkein prioriteetti ja asiakas on valmis maksamaan nopeasta palvelusta eli asiakkaan tulee kokea saavansa tarpeeksi hyötyä suhteessa maksettuun hintaan. (Bergström & Leppänen 2015, 246.)

4.2.4 Hinnan psykologinen merkitys asiakkaalle

Kustannusten lisäksi onnistuneessa hinnoittelussa otetaan huomioon asiakas ja hänen suhtautumisensa hintaan. Perinteisen talousteoreettisen kulutusteorian mukaan asiakkaalla oletetaan olevan täydellinen tietämys kaikista hinnoista sekä ymmärtävän kaiken sitä koskevan informaation. Lisäksi asiakkaan oletetaan maksimoivan rationaalisesti hyötynsä tuotteiden rajahyödyn ja hintojen perusteella. (Laitinen 2007, 225.)

Kuluttajan ostopäätösprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen: tarpeen havaitseminen, tietojen hankinta ostamisen vaihtoehtoista, vaihtoehtojen arviointi, ostopäätös ja viimeisenä oston jälkeinen käyttäytyminen. Tämä tarkoittaa siis sitä, että ostoprosessi alkaa jo kauan ennen itse oston tekemistä ja jatkuu kauas oston jälkeiseen käyttäytymiseen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 21.)

Perinteisessä talousteoriassa kaikkien asiakkaiden sekä tilanteiden oletetaan olevan samanlaisia ja asiakkaiden ajatellaan suhtautuvan myös hintaan samalla tavalla. Täten oletetaan myös asiakkaiden käyttäytymisen olevan samanlaista ostotilanteissa. Asiakkaan ostokäyttäytyminen pelkistetään kysyntäkäyrään, jonka mukaan tuotetta ostetaan sitä enemmän mitä vähemmän se maksaa. (Laitinen 2007, 226.)

Markkinoinnin kuluttajakäyttäytymisen teoriassa asiakkaiden käyttäytymistä ei ajatella niin suppeasti. Tämän mukaan asiakkaan käyttäytyminen ei perustu pelkästään objektiiviseen todellisuuteen, vaan siihen, miten asiakas tämän todellisuuden kokee. Tuotteen todellinen hinta ei ole siis niin ratkaisevassa asemassa, kuin asiakkaan näkemys hinnasta, mikä on jokaisella omanlainen. Asiakkaan persoonallisuus, motivaatio, halut, tarpeet ja aikaisemmat kokemukset vaikuttavat asiakkaan käsitykseen ja hänen käyttäytymiseensä ja suhtautumiseensa hintaan. (Laitinen 2007, 226-227.)

Koettu hinta eli subjektiivinen hintakäsitys syntyy, kun asiakkaan vertailu tuotteesta ja sen ominaisuuksista muihin tuotteisiin yhdistyvät hänen aikaisempiin kokemuksiinsa ja persoonallisiin tekijöihinsä. Subjektiivisella hintakäsityksellä ja objektiivisella hinnalla saattaa olla huomattava ero. Sama tuote saattaa olla toisen asiakkaan mielestä edullinen ja toisen mielestä kallis. (Laitinen 2007, 227.)

4.3 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelun merkitys korostuu, kun organisaatioiden tapa luoda arvoa asiakkaalle muuttuu tuotekeskeisestä palvelukeskeisempään (Siltaloppi 2015, 1). Hyvä tapa erottautua markkinoilla ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, on kilpailijoita parempi asiakaspalvelu. Sen merkitys korostuu erityisesti aloilla, joilla palvelut tai tuotteet ovat sellaisinaan melko samanlaisia kuin kilpailijoilla. Yritysten tulisi jo liikeideassaan määritellä minkä asteiseen palveluun pyritään ja millä tavoin palvelua käytetään kilpailukeinona. Asiakkaiden palvelu voi olla yrityksen päätuote tai tavaratuotteen lisäosa. Vakuutuspalvelut ovat palvelutuotteita, joissa ei juurikaan ole konkreettisia osia. (Bergström & Leppänen 2015, 161.)

Asiakaspalvelun perimmäisenä tarkoituksena on auttaa ja opastaa asiakasta. Siihen vaikuttavat useat yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät. Jotta asiakaspalvelua pystyttäisi kokonaisvaltaisesti kehittämään, täytyy palvelukonseptin olla huolellisesti suunniteltu ja testattu. Palvelukonseptin tarkoituksena on määrittellä, ketä palvellaan, kuinka paljon palvelua tarjotaan, millä tavoin palvellaan ja miten palvelu tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakaspalvelun suunnitteluvaiheessa täytyy ottaa huomioon sekä palveltavat asiakkaat että omat resurssit. Asiakaspalvelua voidaan käyttää korostetusti kilpailukeinona. Jotta se onnistuisi, on yrityksen tunnettava kilpailijoiden tavat palvella asiakkaita ja pyrittävä erottautumaan kilpailijoista positiivisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat kokevat saavansa omaan tilanteeseensa sopivaa ja heille arvokasta palvelua kilpailijoita enemmän. (Bergström & Leppänen 2015, 162.)

4.4 Asiakkaan kokema arvo ja tyytyväisyys vakuutuslalla

Puhuttaessa asiakkaan kokemasta arvosta vakuutuslalla nousee esiin hyötyjen ja hinnan vertailu. Hyödyn ja hinnan vertailulla asiakas tekee mielikuvan itselleen siitä, mitä vastinetta hän saa rahoilleen. Asiakkaiden kokemat arvot ovat subjektiivisia ja yksilöllisiä, mutta kysyttäessä heiltä palvelun arvosta nousee esiin neljä päätekijää: alhainen hinta, laatu, palvelun ominaisuudet ja palvelun hyödyt. Vaikka asiakas puntaroi vakuutusta ostettaessa hyödyn ja kustannusten suhdetta, sen todellisen arvon asiakas kokee vasta vahingon sattuessa. (Ylikoski 2011, 24.)

Vaikka palveluntarjoajalla on oma käsityksensä hyvästä palvelusta, sen laadun määrittelee asiakas. Hyvä palvelun laatu jokaisessa asiakaspalvelukohtaamisessa on erityisen tärkeää, sen ohella on kuitenkin hyvä tarkastella myös asiakastyytyväisyyttä. Hyvä laatu ja asiakkaan tyytyväisyys kulkevat käsi kädessä ja arkikielessä niitä voidaan käyttää myös toistensa synonyymeinä. (Ylikoski 2000, 117; Ylikoski ym. 2006, 55.) Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle ilman, että asiakas itse sitä pyytää on laadukkaan asiakaspalvelun kulmakivi. Tuottamalla lisäarvoa asiakkaalle asiakaskohtaamisessa hän kokee, että häntä kuunnellaan ja hänestä välitetään.

4.5 Asiantuntijapalvelut

Menestyksellisen asiantuntijaliikepalvelun edellytys on ymmärtää asiantuntijapalveluiden asiakassuhteen luonne perusteellisesti. Asiantuntijapalveluita ostetaan siksi, että asiakkaalla on jonkinlainen ongelma, eikä hän pysty omatoimisesti selvittämään sitä ja tarvitsee sen ratkaisemiseen apua. Asiantuntijapalvelut sisältävät poikkeuksellista tietoa, taitoa, tunteita ja tarkoittavat hyödyn maksimointia tai riskin minimointia. Asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan asiakkaan auttamista esimerkiksi kehittämään taloudellista tulostaan, varallisuuttaan, markkina-asemaansa, terveyttään tai onneaan sekä asiakasta autetaan minimoimaan näihin asioihin liittyvät riskit. Hyvällä asiantuntijapalvelulla voidaan saavuttaa iso hyöty, mutta siinä epäonnistuminen voi tarkoittaa pahimmillaan taloudellista katastrofia tai ihmishenkien menetystä.

Neuvo on asiantuntijapalveluiden ydinmuoto. Neuvonantajalla ja asiakkaalla on luottamussuhde, jossa asiakas antaa tarvittavat pohjatiedot asiantuntijalle, joka auttaa asiakasta parhaan kykynsä mukaisesti. Asiantuntijapalveluille on tyypillistä, ettei asiakas pysty itse tekemään analyysiä tarpeestaan, jolloin asiakas ostaa asiantuntijalta diagnoosin ja ratkaisuideat, jonka jälkeen he toteuttavat yhdessä suunnitelman toteutusta varten ennen itse toteutusta. (Sipilä 1998, 12-13.)

Henkilö määritellään asiantuntijaksi, kun hän on saanut asiantuntijakoulutuksen. Hyvä asiantuntija kuitenkin osaa oman asiansa asiakasta paremmin ja kuuluu oman ammattikuntansa parhaimmistoon. Asiantuntijamaineen saavuttaminen voi edellyttää 10-20 vuoden työkokemusta, mutta henkilö voidaan tunnustaa asiantuntijaksi myös hyvin lyhyenkin työkokemuksen jälkeen, jos muiden osaaminen on suhteessa heikompaan. Asiantuntijuutta voidaan havainnollistaa kehittymisen portailta (kuvio 5): (Sipilä 1998, 13-15.)



KUVIO 5. Kehittymisen portaat (Sipilä 1998, 15).

Asiantuntijan työ on välillä äärimmäisen haastavaa ja se lepää täysin asiantuntijan oman osaamisen varassa. Asiantuntijalta vaaditaan hyviä myyntitaitoja, jotta hän osaa perustella oman näkemyksensä asiakkaalle tarpeeksi hyvin. Joskus asiakkaat haluavat itsepäisesti asiantuntijan mielestä väärää ratkaisua, jolloin asiantuntijan on joskus jopa uhattava vetäytyä hankkeesta. Asiakas uskoo asiantuntijan käsiin itselleen erittäin tärkeitä asioita, kuten varallisuutensa ja terveytensä. Tästä johtuen asiantuntijan on todella haluttava asiakkaan parasta. Asiantuntijan työ on usein aluksi hankalaa, mutta jos asiakkaan tyytyväisyys, luottamus ja kunnioitus ansaitaan, ei asiakkaista ole yleensä pulaa. Asiantuntijuus on ikuista oppimista ja asiantuntijakollegat ovat toisilleen tärkeitä tukia. (Sipilä 1998, 19.)

Asiakassuhde kestää parhaimmillaan koko eliniän ja palvelee molempia osapuolia. Huonoimmillaan asiakassuhde on kertaluontoinen kokemus ja sen huonot muistot säilyvät mielessä aina. Vastuu asiakassuhteen kaupallisesta puolesta on palvelun tarjoajalla, mutta vastuu asiakassuhteesta ihmissuhteena on molemmilla osapuolilla. (Sipilä 1998, 20.)

4.6 Saatavuus

Saatavuudella on olennainen merkitys tuote- ja hintapäätösten ohessa kilpailukeinona. Sen perustehtävä on luoda edellytykset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiselle. Yrityksen tuotteen on oikeanlaisen hinnoittelun li-

säksi oltava saatavilla asiakkaan haluamassa paikassa, kun hän sitä tarvitsee. Tämän lisäksi yrityksen tulee viestiä asiakkaalle mistä tuote voidaan ostaa ja milloin se on saatavilla. (Bergström & Leppänen 2015,261.) (Lahtinen & Isoviita 2001, 155). Kolme näkökulmaa liittyvät merkittävästi saatavuuteen: markkinointikanava, fyysinen jakelu sekä ulkoinen ja sisäinen saatavuus. Markkinointikanava on yrityksen valitsema, erilaisten yritysten ja muiden välikäsien muodostama ketju, jonka avulla tuotetta myydään markkinoille. Markkinointikanavan kautta tuote ja sen omistusoikeus sekä tuotteeseen liittyvä informaatio välittyvät. Palvelujen näkökulmasta markkinointikanava voi olla pelkkä tietokanava, jota kautta tiedot tuotteesta toimitetaan asiakkaalle. Yrityksen täytyy huolehtia myös sisäisestä ja ulkoisesta saatavuudesta. Tämä korostuu erityisesti palveluyritysten toiminnassa. Tavoitteena on, että; asiakas saa helposti ja nopeasti tietoa yrityksestä ja sen tuotteista, yritykseen on helppo tulla sekä asioiminen yrityksen sisällä on mahdollisimman vaivatonta ja nopeaa. (Bergström & Leppänen 2015, 261-262, 285.) Saatavuuden tarkastelu voidaan jakaa kahteen osaan sillä teollisuus- ja palveluyritysten saatavuuspäätökset liittyvät eri asioihin. Teollisessa yrityksessä päätökset liittyvät paljon jakelukanavaan ja logististiikkaan ja palvelualan yrityksessä ulkoiseen ja sisäiseen saatavuuteen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 155)



KUVIO 6. Saatavuuspäätösten sisältö palvelualan yrityksessä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 155).

Yrityksen sijainti vaikuttaa ulkoiseen saatavuuteen ja sen sisällä tulee ratkaista, sijoitetaanko yritys lähelle asiakkaita vai turvataanko saatavuus muilla keinoilla, kuten verkkopalveluilla. Asiakkaan tietoisuuteen on saatava yrityksen päätoimipaikan sijainti sekä muut tavat asioida yrityksen kanssa. Sijainnista tiedottaminen korostuu, jos yritys on vasta perustettu, muuttanut tai vaikeasti löydettävissä. Yhteydenottamisen täytyy olla mahdollista muillakin tavoilla, joten kontaktin ottaminen sähköpostin ja mobiilipalvelujen kautta tulee olla mutkatonta. Yrityksen on siis panostettava myös palvelukapasiteettiinsa, jottei asiakas joudu odottamaan palvelua. Palveluja kehitettäessä on mietittävä tapoja miten ja ajankohtia milloin asiakkaat haluavat ottaa yhteyttä. Sähköisten palvelujen yleistyessä myös asiakkaan pitäisi pystyä varaamaan aika palveluihin sähköisesti niin halutessaan. Toimipaikkaan tuleville asiakkaille on pyrittävä tarjoamaan pysäköintimahdollisuus, erityisesti jos julkinen liikenne kulkee huonosti. Paikan päälle saapumisen on oltava myös mahdollista esimerkiksi pyörätuolia käyttäville asiakkaille. Muita huomioitavia ulkoisen saatavuuden keinoja ovat aukioloajat, mutta lainsäädäntö saattaa rajoittaa tätä. (Bergström & Leppänen 2015, 285-286.)

Sisäisellä saatavuudella tarkoitetaan helppoutta löytää ja saada haluttu tuote tai tavoittaa oikea henkilö nopeasti. Tuotelajitelma ja –valikoima vaikuttavat saatavuuteen eli siihen, onko tuotteita edes mahdollista olla saatavilla. Tuotteiden monimutkaisuus lisää sisäisen saatavuuden tärkeyttä eli mitä monimutkaisempi tuote, sitä enemmän asiakas odottaa ja haluaa henkilökohtaista palvelua. Lisäksi sisäiseen saatavuuteen vaikuttaa se, kuinka tuttu palveluympäristö on asiakkaalle. Opasteiden on oltava toimipaikan sisällä helposti huomattavissa ja luettavissa. Lisäksi liikkumisen pitäisi olla helppoa kaikille, kuten esimerkiksi lastenvaunujen kanssa liikkuville ja liikuntarajoitteisille. Osaava määrä palveluhaluista henkilöstöä sekä kuittien ja lomakkeiden helppolukuisuus ovat olennaisia osia sisäistä saatavuutta. Asiakkaiden palvelujärjestyksen organisointi on järjestettävä esimerkiksi jonotusnumeroiden avulla eikä jonottaminen välttämättä edes haittaa asiakasta, kunhan se tapahtuu oikeudenmukaisesti ja tarjolla on istumapaikkoja. Tekniikka on avannut uusia väyliä sisäiseen saatavuuteen

ja asiakas voi esimerkiksi ilmoittautua asiakaspalvelijalle pelkästään Kela-korttia käyttämällä tai tekstiviestillä. Asioinnin miellyttävyys on myös osa sisäistä saatavuutta ja esimerkiksi lapsiperheille leikkinurkan tai lastenhoitohuoneen olemassaolo on tärkeää ja he valitsevatkin ostopaikan sen mukaan. Useissa paikoissa on jopa tarjolla lapsiparkkeja, joissa on palkattu lastenhoitaja. Näin saadaan tasoitettua yrityksen hiljaisempia tunteja, jolloin esimerkiksi äidit eivät muuten pääsisi käyttämään palveluja. (Bergström & Leppänen 2015, 287.)

4.7 Korvauspäätös

Korvauspäätös on päätös, jonka vakuutusenantaja tekee ja antaa tiedoksi vakuutusnottajalle. Korvauspäätös tehdään vakuutuskorvaushakemuksen tai siihen oikeuttavan tapahtuman johdosta. Korvauspäätöksessä vakuutusenantaja ottaa vakuutus sopimukseen perustuvasti kantaa siihen, millaiseen korvaukseen vakuutusnottaja on oikeutettu. Korvauskäsittelijä joutuu tekemään ratkaisun siitä, miten korvaushakemukseen on suhtauduttava ennen päätöksen tekemistä. Toisin sanottuna vakuutusyhtiötä voidaan verrata velalliseen, joka päättää maksaa tai jättää maksamatta velkansa tai onko kyseistä velkaa edes olemassa. (Norros 2016, 1-2.)

Vakuutuslaji ja vakuutus sopimuksen sisältö vaikuttavat korvaustoimintaan ja korvauspalveluun. Yksinkertaisimmillaan korvaustoiminta tarkoittaa sitä, että vakuutusyhtiö maksaa sopimusehtojen mukaisen rahasumman vakuutusnottajan tilille. Monesti kuitenkin vakuutuksen antajan rooli korvaustoiminnassa ja korvauspalvelun antajana on laajempi. Vahingon sattuessa vakuutusnottaja ottaa yhteyttä vakuutusenantajaan ja toimittaa tarvittavat tiedot korvauskäsittelyä varten. Seuraavaksi ennen varsinaista korvauspäätöstä tehdään tarvittaessa vahinkotarkastus. Hyvän vakuutustavan mukaisesti korvauspäätös tulee perustella vakuutusnottajalla, erityisesti jos korvauspäätös on kielteinen. Mikäli korvauspäätös on myönteinen, vakuutusenantajan tulee maksaa vakuutus korvaus vakuutusnottajan tilille kuukauden kuluttua siitä, kun vakuutusyhtiö on saanut tarpeelliset

tiedot korvauksen maksua varten. Jos vakuutuksenottaja ei ole tyytyväinen saamaansa korvauspäätökseen, eikä pääse yhteisymmärrykseen vakuutusenantajan kanssa, voi hän olla yhteydessä Vakuutus- ja rahoitusneuvontaan (FINE), joka neuvoo asiakkaita ja selvittää tarvittaessa ongelmatilannetta vakuutusenantajan kanssa. (Finanssivalvonta 2012.)

5 CASE: LÄHITAPIOLA VELLAMON ASIAKASPOISTUMA

5.1 LähiTapiola

LähiTapiola on saanut alkunsa Lähivakuutuksen ja Tapiolan fuusioitumisesta. Lähivakuutuksen juuret ulottuvat vuoteen 1770. Kuningas Adolf Fredrik sääti lain pitäjien paloapuyhdistysten perustamisesta. Tapiolan historialliset juuret puolestaan ulottuvat Paloapuyhtiön perustamiseen vuonna 1857. Vuonna 1908 säädettiin ensimmäinen paloapuyhdistyksiä koskeva oma laki, jossa jälleenvakuuttaminen tuli pakolliseksi. Vuonna 1933 laki keskinäisistä vahinkovakuutusyhdistyksistä säädettiin. (LähiTapiola 2013.)

1980-luvun alkupuolella Lähivakuutusyhdistyksistä koostuneen ryhmän yhteiseksi markkinointinimeksi tuli Lähivakuutus. Lähivakuutuksen ja Tapiolan välillä käytiin useaan otteeseen neuvotteluja fuusiosta 90-luvulla. Myöhemmin Tapiola laajentui finanssipalveluihin, jolloin Tapiola Omaisuu-denhoito Oy ja Tapiola Rahastoyhtiö Oy perustettiin. Vuonna 2002 päätettiin Tapiola Pankki Oy:n perustamisesta ja kahden vuoden päästä pankki aloitti toimintansa. (LähiTapiola 2013.)

Yhtiöiden hallintoneuvostot allekirjoittivat Lähivakuutus-Tapiolan perustamissopimuksen 7.2.2012 ja samana päivänä tieto yhdistymisestä julkistettiin. LähiTapiola-ryhmän muodostuminen hyväksyttiin toukokuun lopulla Lähivakuutuksen ja Tapiolan omistaja-asiakkaiden johdosta. LähiTapiolan yhteistä organisaatiota aloitettiin rakentamaan kesäkuussa ja yhtiöt aloittivat toimintonsa yhdistämisen. LähiTapiola aloitti virallisesti toimintansa 1.1.2013, jolloin Erkki Moisanderin pääjohtajakausi alkoi. Vuoden 2013 aikana fuusio eteni alueyhtiöissä. Alusta alkaen LähiTapiola Vellamon toimitusjohtajana on toiminut Jukka Hertti. Liiketoiminta-ala ja -palvelut koostuvat sijoittamisen ja pankin palveluista sekä vahinko ja henkivakuuttamisesta. Pääasiakkaita ovat henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaat. (LähiTapiola 2013.)

Vellamo pyrkii olemaan asiakkaita lähellä oleva ja palvelualtis vakuutusyhtiö. Tämä ilmenee aidosti henkilökohtaisella palvelulla, konttoreiden määrällä sekä laadukkailla puhelin- ja verkkopalveluilla. Tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluu digipalvelujen laajennus ja kehittäminen.

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen voi suorittaa käyttämällä joko laadullista tai määrällistä tutkimusmenetelmää. Menetelmää valittaessa tulee pohtia, kummalla tavalla haluttu tieto on saavutettavissa ja kuinka laaja aineiston tulee olla, jotta tutkimuksesta tulee luotettava ja kattava. (Vilka 2015, 66.) Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on mitata ilmiöitä numeraalillisilla tutkimusaineistoilla. Määrällinen tutkimus siis perustuu mittamiseen, jolloin analysoidaan ja selvennetään numeroaineistoa ja sen tuloksia käyttäen tilastollisia tunnuslukuja. Analyysin tavoitteina voi myös toimia esimerkiksi kehityksen ennustaminen tai ilmiöiden selittäminen. Raakatilastojen perusteella on mahdotonta tehdä päätelmiä ilmiön piirteistä, koska ne sisältävät liian paljon lukuja. Kvantitatiivista tutkimusta tehtäessä on olennaista, että tutkimusaineisto on tarpeeksi suuri ja edustava. (Vilpas 2010, 1.) Tämä menetelmä soveltuu tutkimuksiin, joissa halutaan numeraalisesti kuvailla jotain asiaa yleisesti tai miten jokin asia on muuttunut tai missä määrin jokin asia vaikuttaa johonkin toiseen. (Vilka 2015, 66.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus taas perustuu vapaampaan menettelyyn kysymysten ja vastausten suhteen. Laadullisella tutkimuksella voidaan esimerkiksi selvittää, miten eri henkilöt mieltävät jonkin asian. Laadullista analyysiä voidaan käyttää toistaiseksi epäselvistä kohteista, joista ei ole tehtävissä mielekästä määrällistä analyysiä. Tämän menetelmän tavoitteena on selittää ihmisten toimintaa intentionaalisesti eli ihmisen toimintaa koskevien päämäärien ymmärtäminen. Tämän ymmärtämisen tarkoitus on paljastaa merkityksiä, joita ihmiset toiminnalleen antavat. Nämä merkitykset esiintyvät tutkimuksessa ihmisten omina haluina, uskomuksina, käsityksinä, arvoina ja ihanteina. (Vilka 2015, 67.) Laadullista tutki-

musmenetelmää käytettäessä haastattelukysymysten ei tule edellyttää vastaajaa valitsemaan tietyistä vastausvaihtoehdoista, vaan tutkimukseen osallistuva henkilö saa itse jäsenellä vastauksensa. Tällöin tutkijalle jää vastuu koota hankitusta datasta yhtenäinen selitys kohteesta. (Vilpas 2010, 1.)

Kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät voivat täydentää toisiinsa ja joissain tapauksissa voidaan käyttää molempia menetelmiä tai valita näistä kahdesta kumman tahansa menetelmän. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää esimerkiksi määrällisen tutkimuksen esikokeena. Laadullisella tutkimuksella voidaan myös laajentaa ja syventää kvantitatiivisen analyysin numeroihin perustuvaa analyysiä laajempia haastatteluaineistoja apuna käyttäen. (Vilpas 2010, 1-2.)

Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tiedonintressi toimivat tutkimusmenetelmän valinnan pohjana. Valintaan vaikuttaa myös se, millaista tietoa toimeksiantaja tarvitsee. (Vilka 2015, 68.) Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelminä on käytetty sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää. Tarkoituksena oli aluksi tehdä tutkimus pelkästään määrällisellä tutkimusmenetelmällä, mutta sitten tutkimustuloksia syvennettiin laadullisesti. Kvantitatiiviseen tutkimusosioon aineisto saatiin LähiTapiola Vellamolta, ja kvalitatiivinen aineisto on kerätty syventävillä puhelinhaastatteluilla. Nämä syventävät puhelinhaastattelut olivat teemahaastatteluja, joiden avulla saatiin syvällisempää tietoa vakuutusyhtiön vaihtamiseen vaikuttaneista tekijöistä sekä siitä, millä keinoin asiakkaat saadaan sitoutettua. Teemahaastattelu on haastattelumuoto, joka sisältää molemminpuoleista keskustelua ja jossa haastattelijalla on langat käsissään. Haastattelu pohjautuu ennalta suunniteltuihin teemoihin ja se etenee haastateltavan tahdissa teemojen mukaisesti. (KvaliMOTV 2014.)

5.3 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoite on selvittää, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että asiakkaat ovat poistuneet LähiTapiola Vellamon asiakaskunnasta. Otetaan myös selvää tekijöistä, joita asiakkaat arvostavat vakuutusyhtiöissä asiak-

kuuden säilyttämiseksi. Nämä tavoitteet perustuvat siihen, että LähiTapiola Vellamon asiakaspoistuma vähenisi ja olemassa olevat asiakkaat saataisiin paremmin sitoutettua. Edellä mainittuja asioita lähdettiin selvittämään kahden erilaisen puhelinhaastattelun avulla, joista toiseen vastasi 200 ja toiseen kuusi henkilöä. Toinen haastatteluista tehtiin LähiTapiola Vellamon toimesta ja toinen, syventävä haastattelu omasta toimesta. Osalle asiakkaista tehtiin vielä syväluotaavampi haastattelu siksi, että saataisiin yksinkertaisesti vielä tarkempaa tietoa vakuutusyhtiön vaihtamisen syistä sekä siitä, mitä asiakkaat todella toivovat vakuutusyhtiön heille tarjoavan, jotta heistä saadaan uskollisia asiakkaita.

LähiTapiola Vellamon tekemät puhelinhaastattelut ovat kvantitatiivista osuutta tässä opinnäytetyössä. Kysymykset ovat laadittu yhdessä yrityksen kanssa, ja niiden avulla saataisiin parempi ymmärrys siitä, miksi asiakkaat ovat poistuneet LähiTapiola Vellamon asiakaskunnasta. Yritys lähti toteuttamaan valmiiksi suunniteltuja puhelinhaastatteluja viikoilla 41-43 ja valmis aineisto saatiin toimeksiantajalta Excel-muodossa lokakuun lopulla. Aineistoon oli kirjattuna 200 asiakkaan vastaukset heille esitettyihin kysymyksiin. Puhelinhaastatteluiden kysymykset olivat seuraavat:

1. Mitkä tekijät vaikuttivat vakuutusyhtiön vaihtamiseen?
2. Mihin olit tyytyväinen ollessasi LähiTapiolan asiakas?
3. Mitä pidät tärkeänä vakuuttamisessa?

Kvalitatiivinen tutkimusosio on aloitettu laatimalla kysymykset teemahaastatteluihin LähiTapiola Vellamon toimesta tehtyjen haastatteluiden pohjalta. Niissä on paneuduttu syvällisemmin kahteen teemaan: vakuutusyhtiön vaihtamiseen vaikuttaviin tekijöihin sekä vakuuttamisen tärkeystekijöihin. Tiedusteltiin myös, mitä lisäarvoa asiakkaat toivovat vakuutusyhtiön tuottavan asiakkailleen. Teemahaastatteluiden kysymykset olivat:

Teema 1: Vakuutusyhtiön vaihtamiseen vaikuttavat tekijät

- Mitkä tekijät vaikuttivat vakuutusyhtiön vaihtamiseen?
 - Mikäli asiakas vastasi tekijäksi hinnan:
 - Lähestyttiinkö sinua toisen vakuutusyhtiön toimesta vai lähestyitkö itse toista vakuutusyhtiötä kilpailumielessä?

- Mikäli asiakasta lähestyttiin toisesta vakuutusyhtiöstä: pyysitkö LähiTapiolalta vastatarjousta?
- Kuinka suuri hintaero johtaa vakuutusyhtiön vaihtamiseen?

Teema 2: Vakuuttamisen tärkeystekijät

- Mikä seuraavista tekijöistä on mielestäsi tärkein ja mikä vähiten tärkeä vakuuttamisessa?
 - Asiakaspalvelu
 - Korvauspäätös
 - Saatavuus
 - Hinta
 - Tuote
- Olisitko valmis maksamaan siitä, että sinulle tärkein tekijä toteutuu?
- Mitä lisäarvoa haluaisit vakuutusyhtiöiden tuottavan, joka mielestäsi tällä hetkellä toteutuu heikosti tai ei toteudu lainkaan?

Teemassa 1 selvitettiin syitä vakuutusyhtiön vaihtamiseen sekä tiedustelimme hintatekijän valinnoita henkilöiltä, tekikö hän itse aloitteen kilpailutusmielessä vai lähestyttiinkö häntä toisen vakuutusyhtiön toimesta. Otettiin myös selvää, kuinka suuresta hintaerosta henkilöt ovat olleet valmiita vaihtamaan yhtiötä. Paneuduttiin hinnan vuoksi vaihtaneisiin asiakkaisiin tarkemmin siksi, että yli 70% kvantitatiivisen tutkimuksen haastatteluun vastanneista oli valinnut hinnan vakuutusyhtiönvaihtamisen perusteeksi.

Teema 2 käsittelee puolestaan sitä, mitä henkilöt pitävät tärkeänä vakuuttamisessa. LähiTapiola Vellamolta saadun aineiston pohjalta laadittiin viisi tärkeystekijää, joista pyydettiin henkilöitä valitsemaan heille sen tärkeimmän tekijän sekä tekijän, josta he olisivat valmiita tinkimään. Pohdittiin myös tarkemmin, olisivatko he valmiita maksamaan siitä, että heille tärkein tekijä toteutuisi ja kuinka paljon. Lopuksi tiedusteltiin, mitä lisäarvoa asiakkaat toivoisivat vakuutusyhtiöiden tarjoavan, sillä lisäarvon tuottamisella saadaan asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta sitoutuneita asiakkaita. Mitä useampi asiakas on sitoutunut yritykseen, sitä vähemmän asiakaspoistumaa.

5.4 Tutkimuksen toteutus

LähiTapiola Vellamo lähti toteuttamaan kvantitatiivisen tutkimusosion haastatteluja kanssamme yhteistyössä tehtyjen kysymysten pohjalta.

Haastattelut tehtiin puhelimitse ja täysin anonymisti. Haastateltavat olivat henkilöitä, joilla on ollut viimeisen vuoden aikana yksi tai useampi vakuutus kyseisessä yhtiössä. Vuoden sisällä poistuneet asiakkaat olivat hyvä kohde haastatteluille, sillä poistumisen syy on ajankohtainen suhteutettuna LähiTapiola Vellamon nykyiseen toimintaan. Haastateltavia oli 200, joista puolet ovat olleet keskittäviä asiakkaita ja puolet asiakkaita, joilla on ollut vain yksi tai kaksi vakuutusta LähiTapiola Vellamossa. Haastattelujen vastaukset kirjattiin puhelujen aikana Excel-taulukkoon lyhenteitä apuna käyttäen; Hinta=H, Saatavuus=S, Korvauspäätös=K, Asiakaspalvelu=A, Lasutus=L ja Muu=M. Haastateltaville ei annettu edellä mainittuja vaihtoehtoja etukäteen, vaan heidän annettiin vastata kysymyksiin täysin omien sanojensa mukaisesti. Asiakkaat löysivät vastaukset kysymyksiin hyvinkin helposti ilman haastattelijan avustusta, kuitenkin tarvittaessa haastattelija on antanut haastateltavalle esimerkkejä yllä olevista vaihtoehdoista.

Teemahaastatteluja lähdettiin toteuttamaan LähiTapiola Vellamolta saadun kvantitatiivisen tutkimusosion aineiston pohjalta, jota olimme jo analysoineet. Aineiston tulosten perusteella laadittiin syventäviä kysymyksiä, jotta saatiin tarkempi kuva asiakkuuden päättymisen syistä. Asiakkaat, jotka tulivat teemahaastatteluihin, olivat itse ilmoittaneet halukkuudestaan laajempaan haastatteluun LähiTapiola Vellamon tekemän puhelinhaastattelun yhteydessä.

Myös teemahaastattelut tehtiin puhelinhaastatteluina ja keskimääräinen kesto haastattelulle oli noin kymmenen minuuttia. Haastattelut toteutettiin viikoilla 44-46 haastateltavien aikataulujen mukaisesti. Jokainen haastattelu tehtiin erikseen ja anonymisti. Sukupuolijakauma meni siten, että naisia haastateltavista oli neljä ja miehiä kaksi. Henkilöiden taustatiedot saatiin suoraan toimeksiantajalta (Taulukko 1). Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

TAULUKKO 1. Teemahaastatteluun vastanneet henkilöt

Haastateltavan taustatiedot	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun Kesto (min)
Nainen 37v. Keskittävä asiakas	3.11.2016	5:16
Mies 43v. Keskittävä asiakas	5.11.2016	10:03
Nainen 39v. Keskittävä asiakas	11.11.2016	16:25
Nainen 54v. Keskittävä asiakas	17.11.2016	14:17
Nainen 34v. Keskittävä asiakas	18.11.2016	14:37
Mies 64v. ei keskittävä asiakas	18.11.2016	7:17

5.5 Tutkimustulokset

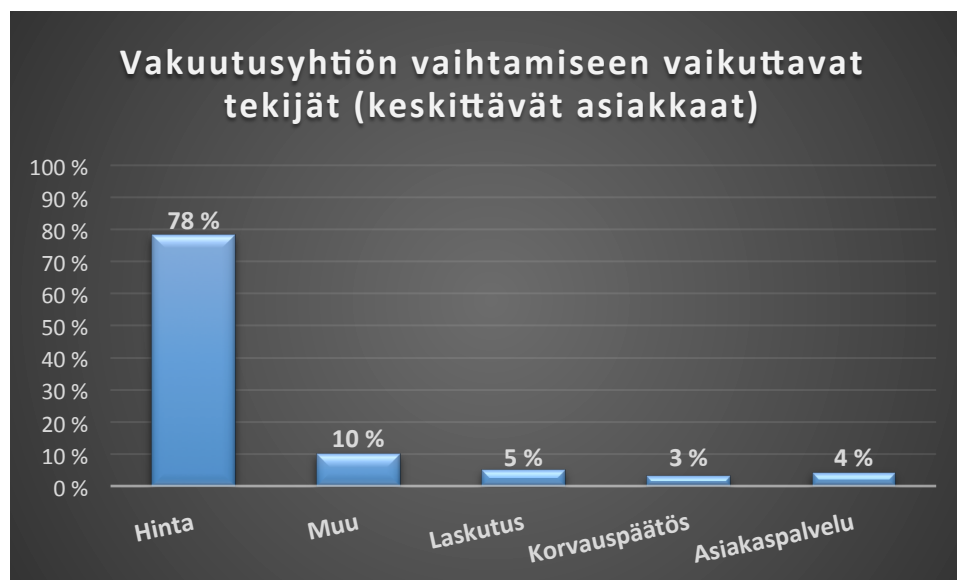
Tässä luvussa perehdytään toimeksiantajalta saatuun aineistoon ja teemahaastatteluiden vastauksiin. LähiTapiola Vellamolta saatua aineistoa puretaan kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja analysoidaan tuloksia haastattelukysymysten kautta. Teemahaastatteluita käydään läpi kvalitatiivisesta näkökulmasta kysymys kerrallaan.

5.5.1 Kvantitatiivinen haastattelu

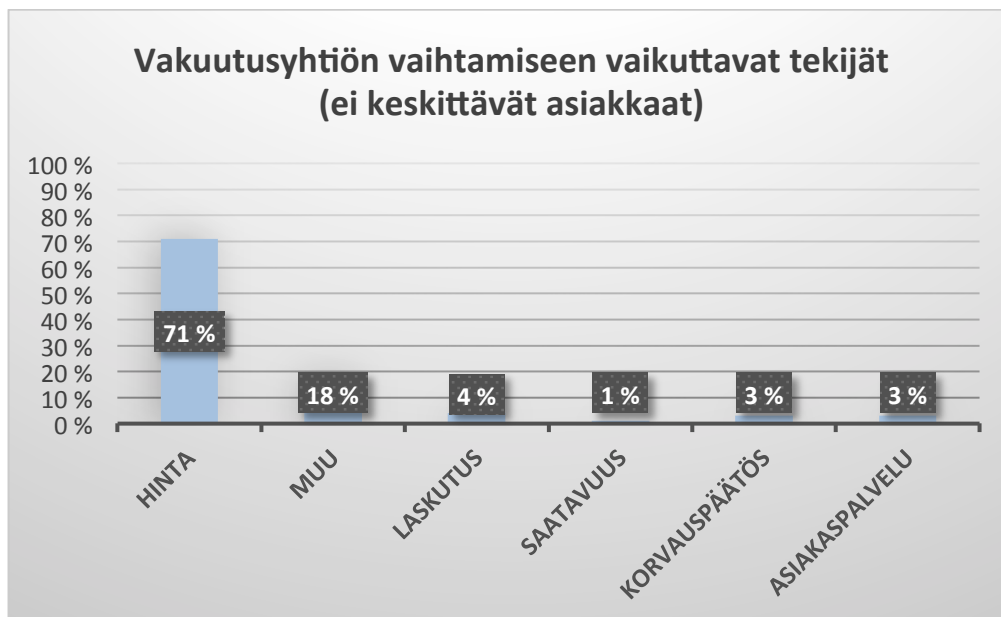
LähiTapiola Vellamo toteutti lyhyet puhelinhaastattelut yhtiöstä poistuneille asiakkailleen. Nämä puhelut suoritettiin lokakuun 2016 aikana. Haastateltavia oli kahdesta eri asiakasluokasta; 100 oli keskittäviä asiakkaita ja 100 ei keskittäviä eli asiakkaita, joilla oli vain yksi tai kaksi vakuutusta kyseisessä yhtiössä. Näiden haastatteluiden pohjalta tutkittiin kvanti-

taatiivisella tutkimusmenetelmällä vakuutusyhtiön vaihtamiseen vaikuttaneita tekijöitä, asiakkaiden tyytyväisyystekijöitä LähiTapiola Vellamossa ja mitä asiakkaat pitävät tärkeänä vakuuttamisessa.

Kuvioissa 7 ja 8 esitellään vakuutusyhtiön vaihtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Huomataan, että vaihtamisen syy on molemmissa asiakasluokissa sama huolimatta siitä, onko asiakas keskittävä vai ei. Yli 70% molempien asiakasluokkien haastateltavista kertoo hinnan olevan syy vakuutusyhtiön vaihtamiselle. Hinnan ollessa yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista, voidaan heti löytää syy-seuraus -suhteen asiakaspoistumalle ainoastaan tämän ensimmäisen kysymyksen perusteella. Koska 200 vastaajasta 149 kertoo hinnan olleen syy vakuutusyhtiön vaihtamiselle, voidaan todeta, että LähiTapiola Vellamo ei tällä hetkellä pysty vastamaan kiihtyvään kilpailuun hintansa puolesta, joten heidän olisi hyvä joko tarkistaa hinnoittelua tai vastata kilpailuun tarjoamalla sellaista lisäarvoa asiakkailleen, mitä muualta ei saa. Muut vaihtamisen syyt jakautuvat vastanneiden kesken tasaisemmin, muu-tekijän ollessa kuitenkin vaihtoehtoista vastatuin (14%). Kun asiakas on kertonut syyksi muu, on se tarkoittanut esimerkiksi keskittämistä, etuja ja yrityksen luotettavuutta.



KUVIO 7. Vakuutusyhtiön vaihtamiseen vaikuttaneet tekijät (keskittävät asiakkaat).

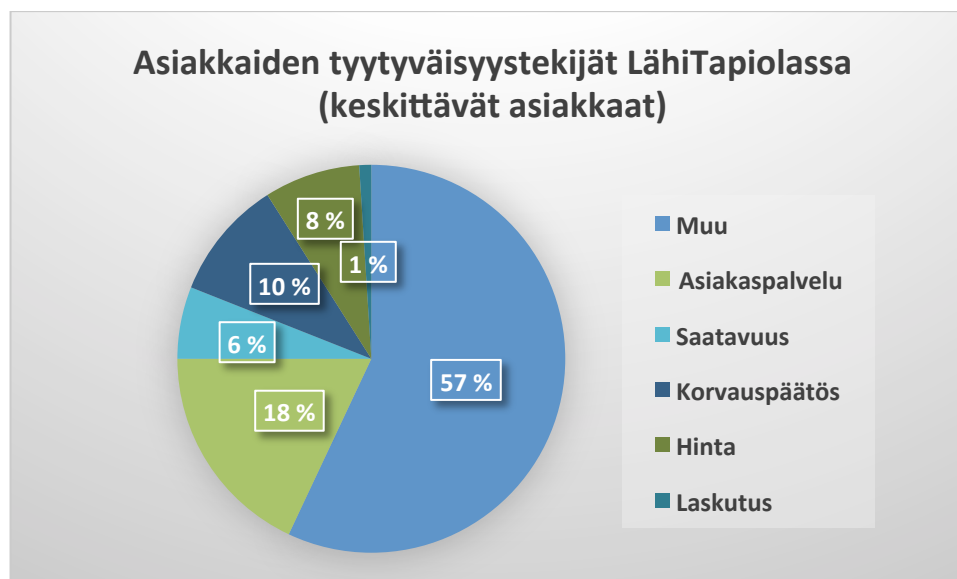


KUVIO 8. Vakuutusyhtiön vaihtamiseen vaikuttaneet tekijät (ei keskittävät asiakkaat).

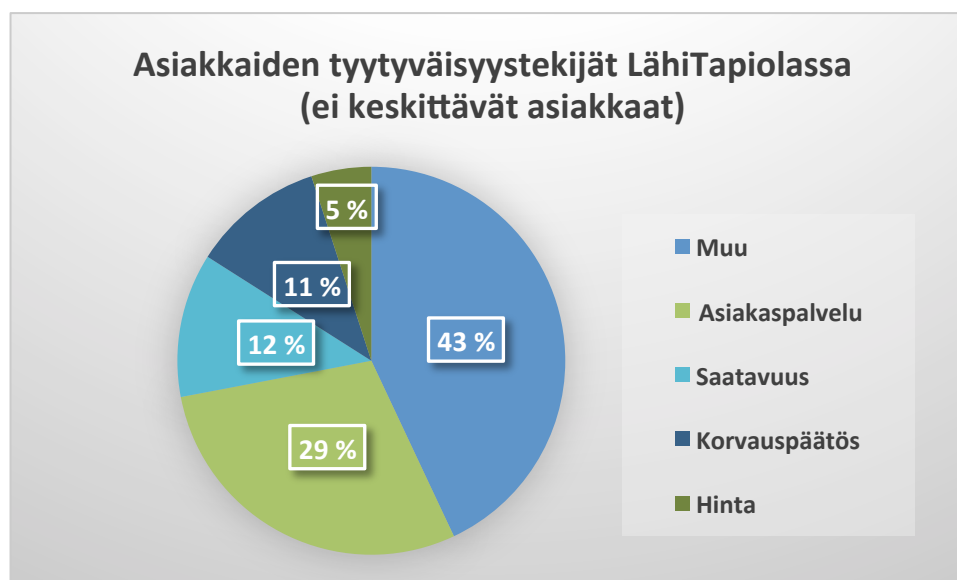
Seuraavissa kuvioissa (kuviot 9 ja 10) esitellään sitä, mihin asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä LähiTapiolassa ollessaan kyseisen yrityksen asiakkaina. Tyytyväisyystekijöitä ovat asiakaspalvelu, saatavuus, korvauspäätös, hinta, laskutus ja joku muu. Tässäkin voidaan huomata, ettei asiakasluokalla ole vaikutusta tutkimustulokseen. Keskittävistä asiakkaista lähes 60% on ollut tyytyväinen johonkin muuhun. Syy, miksi moni asiakas on valinnut tyytyväisyystekijäksi joku muu, on se että moni haastateltava on ollut joko tyytyväinen kokonaisuuteen tai sitten heidän suhtautumisensa kysymykseen on ollut neutraali. Neutraalin vastauksen antaneet henkilöt ovat olleet pääsääntöisesti lyhyessä asiakassuhteessa, eikä heillä ole välttämättä ollut kuin yksi asiakastapaaminen asiakassuhteen alkaessa ja siitä syystä asiakaalle ei ole kerennyt muodostua minkäänlaista kuvaa yrityksestä tai sen palveluista.

Asiakaspalvelu nousee toisena tärkeänä tekijänä, kun puhutaan asiakastyytyväisyydestä. Keskittävistä asiakkaista 18% ja ei keskittävistä 29% on ollut tyytyväinen LähiTapiolan asiakaspalveluun. Hinta on tekijöistä heikoin, sillä vain vajaa 10% asiakkaista on ollut tyytyväinen hintaan. Nämä tulokset vahvistavat edellisen kysymyksen vastauksien luotettavuutta, sillä tyytyväisyystekijät ovat pääasiassa niitä tekijöitä, jotka

eivät ole vaikuttaneet vakuutusyhtiön vaihtamiseen. Toisin sanoen tämän kysymyksen vastaukset ovat ensimmäisen kysymyksen peilikuva.



KUVIO 9. Keskittävien asiakkaiden tyytyväisyystekijät LähiTapiolassa.



KUVIO 10. Ei keskittävien asiakkaiden tyytyväisyystekijät LähiTapiolassa.

Kuvioissa 11 ja 12 nähdään, mitä asiakkaat pitävät tärkeänä vakuuttamisessa. Jälleen muu -tekijä nousee tekijöistä vastatuimmaksi, sillä moni vastanneista on kertonut arvostavansa kattavaa vakuutusturvaa, asiantuntemusta, luotettavuutta ja henkilökohtaisuutta. Korvauspäätöstä, sen joustavuutta ja helppoutta sekä hintaa asiakkaat pitävät myös tärkeinä tekijöinä vakuuttamisessa. Saatavuutta ja asiakaspalvelua ei kumpikaan asia-

kasluokka arvosta yhtä paljon kuin edellä mainittuja. Henkilöt, jotka ovat kertoneet jotain muuta (muu-tekijä), ovat sanoneet mm. näin:

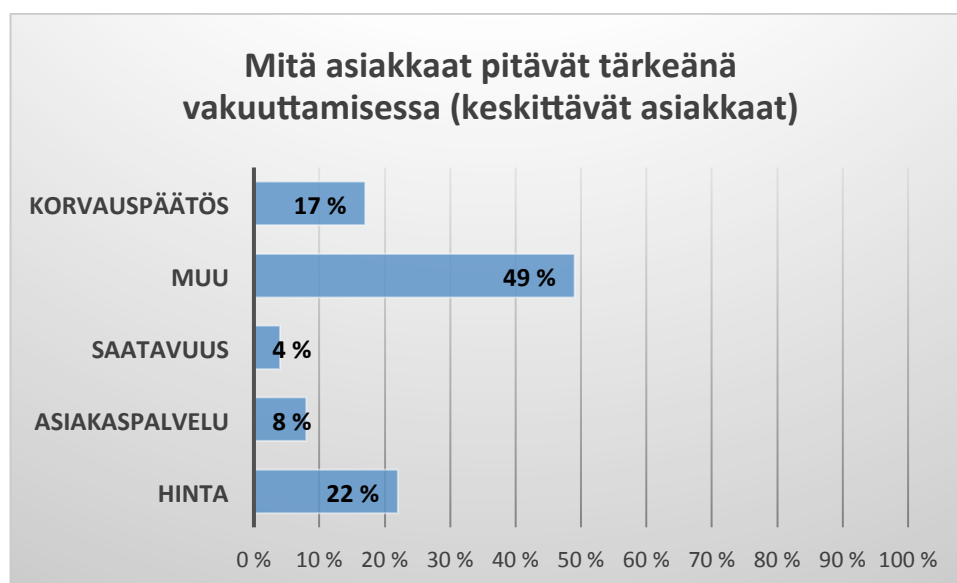
monipuolisuus, helppous, ei tavoitella pelkkää tuottoa, vaan ollaan oikeasti asiakasta varten

vakuutusturva on kattava, selkeät ehdot

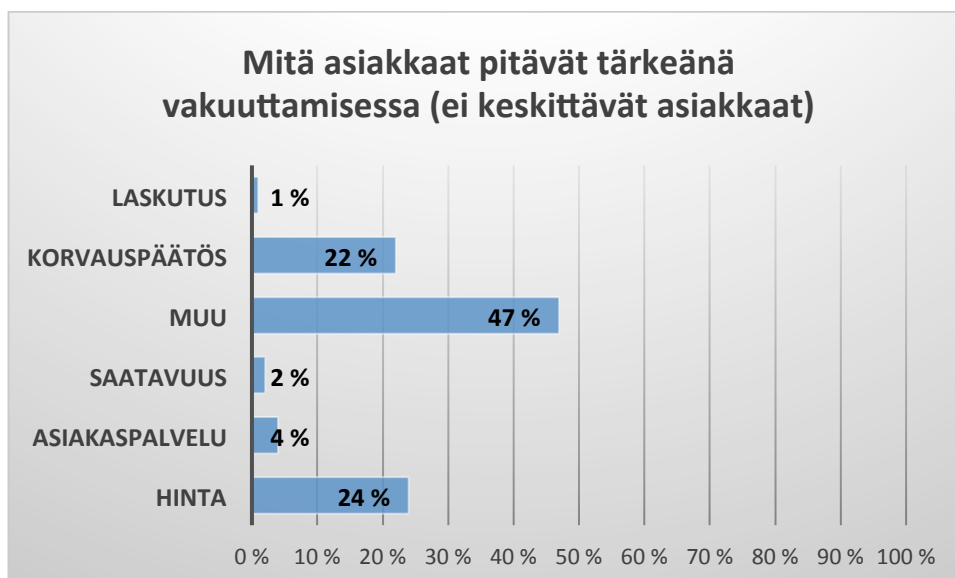
luotettavuus, läpinäkyvyys, henkilökohtaisuus

turvallisuus ja turvallisuuden tunne-> ammattitaitoisuus

Tämä kysymys jakaa henkilöiden vastauksia hieman tasaisemmin aiempiin kysymyksiin verrattuna. Jos verrataan tämän kysymyksen vastauksia ensimmäisen kysymyksen tuloksiin, voidaan huomata, että vaikka asiakkaat ovat poistuneet LähiTapiolasta hinnan vuoksi, ei se kuitenkaan ole heidän mielestä se tärkein tekijä vakuuttamisessa vaan he arvostavat hintaa enemmän yrityksen luotettavuutta, ammattitaitoisuutta ja asiakasläheisyyttä.



KUVIO 11. Mitä keskittävät asiakkaat pitävät tärkeänä vakuuttamisessa.



KUVIO 12. Mitä ei keskittävät asiakkaat pitävät tärkeänä vakuuttamisessa.

5.5.2 Kvalitatiivinen haastattelu

Tehtyjen teemahaastattelujen tuloksista voidaan päätellä, ettei sukupuoli, iällä tai asiakkuuden tasolla ole vaikutusta saatuihin tuloksiin. Lähdetään purkamaan tehtyjä haastatteluja teemakohtaisesti aloittamalla teemasta vakuutusyhtiövaihtamiseen vaikuttavat tekijät.

Kuudesta haastateltavasta neljä vastasi hinnan olleen syy vakuutusyhtiönvaihtamiselle. Kaksi haastateltavaa oli vaihtanut yhtiötä huonon asiakaspalvelun ja heikon asiakkuuden hoitamisen vuoksi, myös korvauspäätös oli toisella vastanneista syynä. Henkilöille, jotka olivat vastanneet hinnan ensimmäiseen kysymykseen, esitettiin vielä jatkokysymykset, joissa selvitetään tarkemmin kenen aloitteesta hintakilpailu on lähtenyt ja mikä on ollut ratkaiseva euromääräinen summa päätökselle vaihtaa yhtiötä. Kolme neljästä henkilöstä kertoo, että heitä on lähestytty toisesta vakuutusyhtiöstä ja hinnan ero vakuutusyhtiöiden välillä on täytynyt olla vähintään sata euroa, jotta asiakkaat ovat olleet halukkaita vaihtamaan yhtiötä. Kukaan asiakkaista ei vaihtaisi yhtiötä muutaman kympin vuoksi vaan eron täytyy olla selvästi suurempi. Kysyttäessä henkilöiltä pyysivätkö he LähiTapiolalta vastatarjousta saadessaan tarjouksen toisesta vakuutusyhtiöstä vain yksi vastanneista kertoo sen tehneensä.

Jos se on kymmenen euron hintaero niin ei, mutta niinku jos se nousee niinku satasen, satasien hintaeroihin niin kyllä se sit on jo niinku merkittävä hyöty. – Nainen 34v.

No kyl se oli oikeestaan ihan tämmönen yhteydenpidollinen ongelma että tota, semmonen vuosittainen tarkastelu jäi tekemättä vähän useamman kerran ja sitte oli pari tämmöstä korvausjuttua mistä nyt ei oltu kauheen tyytyväisiä. – Mies 64v.

Vähän niinku puoliväkisin sanottiin, että he vois tehdä tarjouksen ja ensin tarjous näytti halvalta, mutta tota sitte sinänsä se hinta meni aika samoihin, mutta ne pysty tosiaan samalla rahalla räätälöimään mulle paremmin sen palvelun kun sitte se, et sen sai sen laskun neljä kertaa vuodessa niinku tasasuuruksena. – Nainen 39v.

Ensimmäisen teeman tuloksista voidaan todeta, että asiakas on valmis vaihtamaan yhtiötä yli sadan euron hintaerolla, mikäli hänellä ei ole hyvää syytä jäädä nykyiseen yhtiöönsä. Koska vakuutuslalla kilpailu on tällä hetkellä kovaa, voidaan olla varmoja siitä, että muut yhtiöt ottavat yhteyttä nykyisiin asiakkaisiin ennemmin tai myöhemmin. Pahimmassa tapauksessa asiakkaat kerkeävät jo itse kilpailuttamaan muut yritykset halvemman hinnan perässä. Asiakaspalvelun laatua ei tule myöskään unohtaa, jos halutaan pitää kiinni asiakkaista, kuten kahden muun haastateltavan kohdalla voimme todeta.

Vakuuttamisen tärkeystekijät –teemassa kysyttiin haastateltavilta, mitä viidestä vastausvaihtoehdosta (asiakaspalvelu, saatavuus, korvauspäätös, hinta, tuote) he pitävät tärkeimpänä ja vähiten tärkeänä vakuuttamisessa. Kysymys jakoi vastauksia tasaisesti ja tärkeimpinä tekijöinä pidettiin korvauspäätöstä, asiakaspalvelua ja tuotetta. Vastanneista kaksi kuudesta vastasi korvauspäätös, kaksi kuudesta asiakaspalvelu ja kaksi kuudesta tuotteen tärkeimmäksi tekijäksi. Vähiten tärkeänä henkilöt pitivät hintaa ja saatavuutta. Tämä on mielenkiintoinen jakauma, sillä kuitenkin neljä kuu-

desta on vaihtanut yhtiötä hinnan vuoksi ja silti he pitävät hintaa vähiten tärkeänä tekijänä vakuuttamisessa. Jos siis yritys olisi onnistunut asiakkaan sitouttamisessa, lisäarvon tuottamisessa sekä laadukkaassa asiakaspalvelussa, olisivatko nämä neljä asiakasta lähteneet? Tiedusteltiin myös ovatko henkilöt valmiita maksamaan siitä, että heille tärkein tekijä toteutuu ja vastaajista lähes kaikki olivat valmiita tähän.

Teemassa kaksi kysyttäessä lisäarvon tuottamisesta henkilöt kertovat kaipaavansa vakuutusyhtiöiltä ennen kaikkea sitouttamista, erityisesti pitkäaikaisen asiakkaan huomioimista ja asiakasläheisyyttä. Panostus asiakaspalveluun ja asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen ilman, että asiakkaan itse täytyy tehdä aloitetta olisi ensiarvoisen tärkeää, mikäli halutaan uskollisia asiakkaita. Bergström & Leppänenkin (2015, 161) kertoo kirjassaan lisäarvon tuottamisen tärkeydestä silloin, kun halutaan erottautua kilpailijoista alalla, jossa tuotteet ovat sellaisenaan melko samanlaisia. Tämä on asia, mihin LähiTapiolan ja vakuutusyhtiöiden ylipäätään olisi hyvä panostaa pitkäaikaisten asiakkuuksien saamiseksi ja ylläpitämiseksi. Alla olevat lainaukset kertovat paljon asiakkaiden tämän hetkisistä toiveista ja tarpeista vakuuttamisessa.

kyl mä nyt siihen asiakaspalveluun tota panostaisin - Nainen 37v.

se vakuutus on otettu ni saattaa mennä puoli vuotta ja vakuutusyhtiöstä soitetaan ja kysellään et onko kaikki ok ja sit ensimmäinen vuosi on täynnä ja jätetään oman onnensa nojaan – Nainen 34v.

sanotaan, että tehdään nyt vaikka vuosi kerrallaan sopimus ja sit niinku tavallaan sitä sitoutetaan sitä olemassa olevaa asiakasta nimenomaan siihen yhteen yhtiöön tai siihen yhtiöön jossa sä oot asiakkaana, et sulle tulee tyylin et tarkastetaan, et se aloite tulis sieltä yhtiön puolesta – Mies 43v.

ja sitte myös niille kanta-asiakkaille pystyttäis sitte ihan eri tavalla räätälöimään jotain tiettyjä asioita, kun niitä pystyy niinku kattoo pitkällä aikavälillä niinku niitä. – Nainen 34v.

molemmipuolin niinku avoin se asiakassuhde, et se siinä on niinku kaikkein tärkein. – Mies 64v.

no kyllähän se tietysti on tämän asiakkaan tuntemus eli sellainen asiakasläheisyys. – Nainen 54v.

5.6 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata asioita ja ilmiöitä sillä tavalla, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata (Vilkkä 2015, 193). Validiteetilla siis tarkoitetaan sitä, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko sen tulokset ja päätelmät oikeita. Virheiksi tutkimuksessa luokitellaan esimerkiksi se, että tutkija analysoi suhteita tai periaatteita virheellisesti tai kysyy väärää kysymyksiä. (Kauppinen & Puusniekka 2009, 25.) Tutkimustulokset vääristyvät, jos vastaaja ei ajattele kuten tutkija on olettanut, eikä näin saisi tapahtua pätevässä tutkimuksessa. Tutkimuksen validiutta tulisi tutkia jo tutkimusta suunniteltaessa eli määriteltäessä perusjoukkoa ja muuttujia, kerätessä aineistoa ja suunniteltaessa mittaria. (Vilkkä 2015, 193-194.) Tutkittavaa ilmiötä ei kuitenkaan koskaan pystytä kuvaamaan täysin sellaisena kuin se tutkimustilanteessa ilmenee, vaan kyseessä on pikemminkin pintaraapaisu kyseiseen ilmiöön. Tutkimuksella ei voida saavuttaa täydellistä ymmärrystä asioista. (Kauppinen & Puusniekka 2009, 25.)

Tutkimuksen reliabelius eli luotettavuus taas tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli mittaustulosten toistettavuutta ja mittauksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät olet sattumanvaraisia. Luotettavan tutkimuksen tulokset siis olisivat tutkijasta riippumatta täsmälleen samat, mikäli se toistettaisiin. Tutkimustuloksia ei ole tarkoitus yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle, kuten toiseen aikaan tai yhteiskuntaan. (Vilkkä 2015, 194.) Kvalitatiivisen tutkimusosion reliabiliteetin arvioinnissa haastateltavat saattavat antaa stereo-

tyyppisiä vastauksia, jotka eivät välttämättä ole luotettavia. Lisäksi tulee huomioida ajallinen reliabiliteetti eli mittausten tai havaintojen pysyvyys eri aikoina. (Kauppinen & Puusniekka 2009, 25-27.)

Luotettavuus ja pätevyys muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden (Vilkka 2015, 194). Reliabiliteetti ja validiteetti ovat keskeisessä asemassa, kun arvioidaan kvantitatiivisen tutkimuksen mittauksen luotettavuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden käsitykset vaihtelevat. Perinteisiä käsitteitä on kehitetty paremmin laadullisiin tutkimuksiin sopiviksi ja on myös luotu aivan täysin uusia termejä arvioinnin apuvälineiksi. (Kauppinen & Puusniekka 2009, 24-25.)

Tutkimuksen kvantitatiivisessa osiossa on 200 satunnaisesti valittua Lähi-Tapiola Vellamosta vuoden sisällä poistunutta asiakasta. Kvalitatiivisessa osuudessa haastateltavat valikoituivat näiden jo haastateltujen joukosta perustuen heidän vapaaehtoisuuteensa. Kummassakaan menetelmässä haastateltavien valikoituminen ei vaikuta tutkimuksen reliabiliteettiin, koska vastaukset perustuvat poistuneiden asiakkaiden omaan ajatuksiin ja mielipiteisiin. Jos tutkimus toistettaisiin, niin tulokset olisivat todennäköisesti melko samanlaiset. Tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina molempien tutkimusten osalta, koska päätökset vakuutusyhtiön vaihtamiselle ovat melko tavanomaisia ja ne perustuvat faktoihin. Luultavasti sosiaalinen hyväksyminen ei vaikuta haastateltavien tapoihin vastata tutkimuskysymyksiin, koska syyt vaihtaa vakuutusyhtiötä ovat melko yleisiä. Reliabiliteetin vaikuttaa myös se, että haastattelut on tehty Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoiden toimesta, mikä myös kerrottiin haastateltaville, joten haastateltavan ja haastattelijan suhde oli neutraali. Luotettavuutta parantaa myös se, että haastattelut on nauhoitettu sekä teemahaastattelut litte-roitu.

Tutkimuksen oleellisin kysymys eli syy vaihtaa vakuutusyhtiötä on selkeä ja haastateltavat saivat vastata siihen vapaasti, joten vähintään pääkohdiltaan tutkimusta voidaan pitää validina. Kysymykset olivat melko selkeitä, joten todennäköisesti suurta todennäköisyyttä kysymysten ja vastausten

väärinymmärtämiseen ei ole. Laadullisen osion tutkimuskysymyksien valinnassa käytettiin hyväksi määrällisen osion tutkimustuloksia, jotta kysymyksistä saatiin mahdollisimman paljon irti. Nämä seikat parantavat tutkimuksen validiteettia.

5.7 Johtopäätökset

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että hinnoittelu on yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista vakuutuslalla. Asiakkaat ovat lähes aina valmiita maksamaan vakuutuksesta, mikäli muut heidän arvostamansa tekijät toteutuvat. Jos hinnasta ei pystytä joustamaan esimerkiksi kannattavuuden takia, tulisi yrityksen pohtia muita keinoja saada asiakas vakuuttuneeksi kyseisen yhtiön valinnasta. Tutkimustuloksissa ilmenneitä asiakkaille tärkeitä tekijöitä olivat korvauspäätökset, asiakaspalvelu ja tuote, joten korvaus- ja asiakaspalveluun panostamalla sekä tuotteen sisällön kattavuudella voidaan kompensoida sitä, mistä hinnassa hävitään.

Nykypäivänä asiakkaat selvästi arvostavat, että heistä välitetään ja he toivovat jatkuvaa huolenpitoa asiakkuuden elinkaareissa. Jatkovaa huolenpitoa yritys voisi toteuttaa olemalla yhteydessä asiakkaaseen vähintään kerran vuodessa, varsinkin silloin kun hintaan tai tuotteeseen on tulossa muutoksia. Tutkimuksessa ilmeni, että suurin osa paremman tarjouksen muualta saaneista asiakkaista ei kysynyt LähiTapiolasta vastatarjousta, joten säännöllinen yhteydenpito olemassa oleviin asiakkaisiin olisi voinut pelastaa asiakkuuksia. Vakuutusyhtiöt käyttävät resursseja uusien asiakkuuksien kalasteluun, mutta mielestämme osa näistä resursseista tulisi käyttää nykyisten asiakkuuksien säilyttämiseen.

Jotta keskittävät ja pitkäaikaiset asiakkaat otettaisiin huomioon heidän halumallaan tavalla, voisi vakuutusyhtiö esimerkiksi palkita heitä tarjoamalla hintaetua tai heidän elämäntilanteeseensa sopivilla muilla pienillä eduilla. Näillä eduilla tarkoitetaan esimerkiksi lahjakortteja ravintoloihin, konsertteihin, jääkiekkopeleihin jne. huomioimalla asiakas yksilöllisesti.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää vakuutusyhtiön vaihtamiseen vaikuttavia tekijöitä ja syitä LähiTapiola Vellamon kasvaneelle asiakaspoistumalle. Lisäksi tutkittiin mitä asiakkaat pitävät tärkeänä vakuuttamisessa ja mitä lisäarvoa he toivoisivat vakuutustoimintaan. Näihin teemoihin paneuduimme kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän kautta. Molemmat tutkimusmuodot toteutettiin puhelinhaastatteluilla, joista LähiTapiola Vellamo toteutti määrällisen aineiston keräämisen. Määrällisen aineiston tuloksien pohjalta toteutettiin laadullisen osion teemahaastatteluna.

Oleellisimmaksi tekijäksi LähiTapiola Vellamon asiakaskunnasta poistumiselle nousi jo kvantitatiivista tutkimusosiota tehdessä hinta. Näiden tulosten perusteella lähdettiin tutkimaan kvalitatiivisessa tutkimusosiossa tarkemmin tekijää hinta, jolloin kuitenkin haastateltavat valitsivat hinnan vähiten tärkeäksi tekijäksi itse vakuuttamisessa. Tärkeimmiksi tekijöiksi vakuuttamisessa nousivat asiakaspalvelu, korvauspäätös ja tuote hinnan sijasta. LähiTapiola Vellamon tulisi mielestämme tarkistaa hinnoitteluaan, panostaa asiakas- ja korvauspalveluunsa sekä kiinnittää huomiota tuotteen kattavaan sisältöön.

Kysyttäessä laadullisessa haastattelussa lisäarvon tuottamisesta saatiin ensiarvoisen tärkeää tietoa asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Asiakkaat toivoivat ennen kaikkea asiakasläheisyyttä, asiakkaan sitouttamista ja asiakkaista huolehtimista asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. Asiakaspoistuman hillitsemiseksi yrityksen olisi hyvä panostaa asiakaskontakteihin asiakkuuden säilyttämiseksi ja käyttää tähän osa uusasiakashankintaan käytettävistä resursseista. Varsinkin pitkäaikaiset asiakkaat toivoivat saavansa yritykseltä huomiota asiakasuskollisuudesta, joten kehitysehdotuksemme toimeksiantajalle olisikin pidempiaikaisten asiakkuuksien palkitseminen erilaisten etuuksien muodossa. Jatkotutkimusaiheeksi työllemme ehdotamme organisoidun asiakaskontaktoinnin toteutusta asiakkuuden säilyttämiseksi.

Samaistumme kappaleessa 3.4 esitettyihin Toivasen ajatuksiin asiakasuskollisuudesta. Jos ajattelemme asiakasuskollisuutta omasta näkökulmasta, mieleemme tulee aito välittäminen. Olemme törmänneet omassa työssämme usein siihen, että pitkäaikaiset, keskittävät asiakkaat toivovat saavansa yritykseltä enemmän huomiota. Usein yritykset, varsinkin vakuutuslalla, tarjoavat kampanjoita vain uusille asiakkaille. Välittämistä ja huomioimista tulisi antaa myös keskittäneille, pitkäaikaisille asiakkaille, jotta myös he voivat olla tyytyväisiä saamaansa palveluun. Kaikki tämä tulisi vielä tehdä ilman, että asiakas sitä pyytää, jotta asiakas saadaan yllätettyä positiivisesti. Reagoiminen asiakkaiden antamiin palautteisiin on myös erittäin tärkeää, mikäli yritys haluaa pitää asiakasuskollisuudesta kiinni. Näin asiakkaalle annetaan kuva, että asiakasta kuunnellaan ja hänen mielipiteistään välitetään.

Kaiken kaikkiaan asiakasuskollisuudessa pohjatyö tehdään asiakkaan sitouttamisessa, jossa pelillistäminen toimii hyvänä apukeinona. Sitouttamisen eri vaiheissa on pidettävä hyvää huolta asiakastyytyväisyydestä, muttei odoteta sen tuovan pitkäaikaisia asiakkuuksia. Tämän jälkeen tuotetaan asiakkaalle sellaista lisäarvoa, mitä hän ei muualta saa. Tuottamalla asiakkaalle lisäarvoa osoitetaan, että hänestä välitetään ja saadaan takaisin kiitollisuutta. Kiitollisuudella saavutetaan asiakasuskollisuutta.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas: Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: Bookwell Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laitinen, E. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Talentum.

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Vantaa: Dark Oy.

Norros, O. 2016. Vakuutuksen antajan korvauspäätös. Helsinki: Talentum.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas: Myymmekö tunteja vai tulosta?. Porvoo: WSOY.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu: menestystekijä finanssialalla. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Sähköiset lähteet:

Autio, M. 2013. Tiimiakatemia. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen [viitattu 25.09.2016]. Saatavissa:

<http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/asiakkuuksien-aktiivinen-johtaminen-4/>

Balentor. 2016. Myynti ja asiakaspalvelu: Uusasiakashankinta [viitattu 14.9.2016]. Saatavissa: <http://www.balentor.fi/uusasiakashankinta>

Coyles, S. & Gokey, T. 2005. Customer retention is not enough. Journal of Consumer Marketing, Vol 22 [viitattu 25.9.2016]. Saatavissa:

<http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/220126525/fulltextPDF/228E22FF13144A62PQ/1?accountid=16407>

Finanssivalvonta. 2012. Vakuutuskorvaukset [viitattu 6.11.2016]. Saatavissa:

http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Vakuutuspalvelut/Korvaukset/Pages/Default.aspx

Fitnessfirst 2012. [Viitattu 25.09.2016]. Saatavissa:

<http://fitnessfirst.fi/pistejarjestelma>

Haonperä, J. 2013. Mitä on pelillistäminen? [viitattu 24.9.2016]. Saatavissa: <http://www.cloudriven.fi/blogi/mita-on-pelillistaminen/>

Haonperä, J. 2014. Uskollisten asiakkaiden verkkokauppa palvelee ja sitouttaa [viitattu 24.9.2016]. Saatavissa:

<http://www.cloudriven.fi/blogi/uskollisten-asiakkaiden-verkkokauppa-palvelee-ja-sitouttaa/>

KantarTNS. 2016. Kanta-asiakasohjelma vahvistaa asiakassuhdetta [viitattu 26.11.2016]. Saatavissa: <https://www.tns-gallup.fi/uutiskirje/2016/kanta-asiakasohjelmat>

KvaliMOTV. 2014. Teemahaastattelu [viitattu 12.11.2016]. Saatavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Loyalistic. 2011. Asiakasuskollisuusjohtaja [viitattu 2.10.2016]. Saatavissa:

http://blog.loyalistic.com/fi/asiakasuskollisuus-syntyy-4-lahteesta_17.html

LähiTapiola. 2013. Historia [viitattu 12.11.2016]. Saatavissa:
<http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa/historia>

Niiranen, P. 2008. Irtisanomisoikeudet ja irtisanomisprosessin ongelmat vapaaehtoisessa henkilö- ja vahinkovakuutuksessa. Tampere: Tampereen yliopisto, oikeustieteiden laitos. [viitattu 24.10.2016]. Saatavissa:
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79854/gradu02768.pdf?sequence=1>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV: Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja [viitattu 27.11.2016]. Saatavissa:
http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Siltaloppi, J. 2015. Framing service as ideology and practice: Cognitive underpinnings of service transformation in Finland's residential sector. Helsinki: Aalto University [viitattu 14.11.2016]. Saatavissa:
<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18993/isbn9789526065168.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sugars, B. 2012. Entrepreneur [viitattu 13.09.2016]. Saatavissa:
<https://www.entrepreneur.com/article/224153>.

Toivanen, M. 2016. Unohda bonusjärjestelmät - asiakasuskollisuus ei synny lahjomalla [viitattu 2.10.2016]. Saatavissa:
<http://www.finnchat.com/unohda-bonusjarjestelmat-asiakasuskollisuus-ei-synny-lahjomalla/>

Vikman, R. 2015. Asiakkaan sitoutumisen merkitys konsultointipalveluissa asiakassuhteen eri vaiheissa: Case KJV Oy. Pro gradu –tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. [viitattu 24.10.2016]. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97048/GRADU-1431347386.pdf?sequence=1>

Vilpas, P. 2010. Kvantitatiivinen tutkimus. [viitattu 14.11.2016]. Saatavissa:
<https://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>

LIITTEET