

Marjut Venäläinen

ASIAKKUUDENHOITOMALLIN
KEHITTÄMINEN
POHJOLA VAKUUTUKSESSA
Asiakaskokemus osana hoitomallia

Opinnäytetyö
Yrittäjyyden- ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma


Toukokuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MAMK University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 14.5.2014
Tekijä(t) Venäläinen Marjut		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Yrittäjyyden- ja liiketoimintaosaamisen koulu- tusohjelma
Nimeke Asiakkuudenhoitomallin kehittäminen Pohjola Vakuutuksessa – asiakaskokemus osana hoitomallia.		
Tiivistelmä <p>Asiakaskokemus muodostuu monesta osatekijästä, eikä sen muodostumista voida kuvata vain yhdellä sanalla. Osaltaan asiakaskokemus vaikuttaa asiakkaan päätöksentekoon ja valintoihin kun hän tekee päätöksiä minkä yrityksen kanssa hän tekee yhteistyötä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävä oli luoda uusi asiakkuuksienhoitomalli Pohjola Vakuutus Oy:n keskitetyn hoidon piirissä oleville yritysasiakkaille, huomioiden asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät. Asiakkuudenhoitomallin tavoitteena on ylläpitää ja kehittää asiakassuhteita. Ylivertainen asiakaskokemus on määritelty OP-Pohjola-ryhmän strategiassa tekijäksi, jonka avulla haetaan kilpailuetua ja näin ollen tavoite on tässä opinnäytetyössä kuvata kuinka asiakaskokemus muodostuu tässä opinnäytetyössä tutkitulle asiakaskunnalle.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui asiakkuuksiin, asiakashallintaan ja johtamiseen liittyvistä asioista. Teoreettisen viitekehyksen toinen pääteema on asiakaskokemus ja sen muodostuminen.</p> <p>Tutkimusstrategiana tässä opinnäytetyössä käytettiin tapaustutkimusta, jonka aineiston kerääminen koostui useammasta menetelmästä. Teemoitettujen haastattelujen avulla selvitettiin asiakkaiden vakuutusyhtiön valintaan vaikuttavia tekijöitä, vakuutusyhtiölle asetettuja odotuksia sekä kuinka he ovat kokeneet asioinnin vakuutusyhtiön kanssa. Toisena tutkimusmenetelmänä käytössä oli osallistuva havainnointi ja sen avulla selvitettiin asiakaskokemuksen muodostumiseen liittyviä asioita ja näkemyksiä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön lopputuloksena syntyi kuvaus kuinka asiakaskokemus muodostuu tutkittujen asiakkaiden keskuudessa ja sen avulla luotiin ehdotus uudeksi asiakkuudenhoitomalliksi Pohjola Vakuutus Oy:n kantapiirin asiakkuuksille.</p>		
Asiasanat (avainsanat) Asiakkuus, asiakkuuden arvo, asiakaskokemus, mielikuva		
Sivumäärä 102 + 1	Kieli Suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Hannele Kämppi		Opinnäytetyön toimeksiantaja Pohjola Vakuutus Oy

DESCRIPTION

		Date of the master's thesis 14 May 2014
Author(s) Venäläinen Marjut	Degree programme and option Entrepreneurship and Business Operations	
Name of the master's thesis Customer Care Model Development of Pohjola Insurance - customer experience as part of the Customer Care Model.		
Abstract <p>Customer experience consists of many components and its formation cannot be described with a single word. Customer experience affects customers' decision-making process and choices when they select the companies to co-operate with.</p> <p>The aim of this study was to create a new customer care model for Pohjola Insurance Ltd customers who are under centralized management model and take into account the factors affecting the customer experience. The aim of the customer care model is to maintain and develop customership. In the strategy of OP-Pohjola-Group, overwhelming customer experience was mentioned as one of the factors to achieve competitive advantage. In this study I describe how customer experience was formed by the customers I interviewed.</p> <p>The theoretical framework formed around customers, customer relationship management and how to lead it. Another theoretical framework is the formation of customer experience and the leading of customer experience.</p> <p>This study was carried out as a case study and the data was collected with a combination of several research methods. The theme interviews were made for customers to gather information what customers' expectations were for an insurance company and how they chose a company. Another research method was participant observation, through which information how customer experience was formed was gained.</p> <p>The result of this study is a description of how customer experience is formed by the customers who were interviewed and based on that, a proposal for a new customer-care program for the centralized management model customers of Pohjola Insurance Ltd was made.</p>		
Subject headings, (keywords) Customership, Customer Value, Customer Experience, Image		
Pages 102 pages + 1 appendice	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Hannele Kämppi	Master's thesis assigned by Pohjola Insurance Ltd	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	2
2.1	Opinnäytetyön kehittämistehtävä, tavoitteet ja rajaus	3
2.2	Tutkimusmenetelmät	4
2.2.1	Tapaustutkimus	4
2.2.2	Aineistonkeruumenetelmät	8
2.3	Opinnäytetyöprosessi.....	11
3	ASIAKKUUKSIEN HALLINTA JA JOHTAMINEN.....	12
3.1	Finanssialan asiakkuuksien erityispiirteitä	12
3.2	Asiakkuuksien määrittely	14
3.3	Asiakkuuksien linkaarimalli	16
3.4	Asiakaskannattavuus.....	19
3.5	Asiakkuuden arvo	21
3.5.1	Asiakkuuden arvo yhtiölle	22
3.5.2	Asiakkaan kokema arvo	25
3.6	Asiakasymmärrys ja asiakkuuksien hoitaminen.....	28
3.7	Asiakkuuksien johtaminen.....	31
3.8	Asiakkuuksien segmentointi.....	33
3.9	Asiakastiedon hallinta.....	37
4	ASIAKASKOKEMUSTEN JOHTAMINEN	41
4.1	Asiakaskokemuksen määrittely ja muodostuminen.....	41
4.2	Asiakaskokemuksen johtaminen	46
4.3	Tunteiden vaikutus asiakaskokemuksessa	50
4.4	Maine ja mielikuva asiakaskokemuksessa.....	53
4.5	Digitaalinen maailma asiakaskokemuksen osana.....	58
5	POHJOLA VAKUUTUS OY	62
5.1	Toimeksiantajan esittely	62
5.2	Toimeksiantajan nykytilanne.....	63
6	ASIAKASTUTKIMUS.....	66
6.1	Tutkimuksen toteutus.....	66
6.2	Tulosten analysointi.....	68

6.3	Asiakastutkimuksen tulokset	70
6.4	Havainnoinnit ja keskustelut palvelutilanteissa.....	78
6.5	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	83
7	ASIAKKUUDENHOITOMALLI.....	84
7.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen Pohjola Vakuutuksessa	84
7.2	Asiakkuudenhoitomalli Pohjola Vakuutuksen kantapiirin asiakkaille ..	90
8	POHDINTA	96
9	LOPUKSI.....	101
	LÄHTEET.....	103
	LIITE	
	1 Asiakastutkimuksen kysymykset	

1 JOHDANTO

Etsi ratkaiseva hetki. Ellet toimi silloin, on myöhäistä. (Åhman 2012, 140.) Ylivertaisen asiakaskokemuksen muodostuminen kestää vain hetken. Sen ratkaisevan ja kriittisen hetken löytämisellä voit voittaa asiakkaan puolellesi tai hävitä tilanteen. Aina asiakaskokemuksen muodostuminen ei lähde puhtaalta pöydältä, vaan on olemassa aiempi maine ja mielikuva, aiempi kokemus.

OP-Pohjola-ryhmän strategiassa (2012) on määritelty pääteemaksi arvoa ja tehokkuutta integraatiosta. Samalla päämääräksi on määritelty olla halutuin finanssipalvelukumppani markkinoilla. Strategiassa on asetettu tavoitteeksi tehdä asiakaskokemuksesta kilpailuetu. Ylivertainen asiakaskokemus rakentuu Pohjolan strategian mukaan palvelun henkilökohtaisuudesta, helppoudesta ja välittämisestä. Henkilökohtaisuudella tarkoitetaan sitä, että Pohjola muodostaa asiakkaan tilanteesta selkeän kokonaiskuvan ja tekee siltä pohjalta suunnitelman tulevaisuuden varalle yhdessä asiakkaan kanssa. Helppoudella tarkoitetaan strategiassa sitä, että asiointi on joustavaa ja sujuvaa kaikissa palvelutilanteissa ja kanavissa, sekä tuotteet ovat ymmärrettäviä asiakkaan näkökulmasta. Tuotteet ja palvelut hinnoitellaan kilpailukyisesti ja laadullisesti ne vastaavat asiakkaan odotuksiin ja pyrkivät ylittämään asiakkaan odotukset. Strategiassa mainittu välittäminen näkyy asiakassuhteiden pitkäjänteisyydessä. Pohjola lupaa kantaa vastuun asiakkaan tarpeita palvelevasta yhteydenpidosta ja uudistaa samalla toimintatapojaan lähestyessään asiakkaita. Aktiivisuus, ammattimaisuus ja korkea laatu, ovat Pohjolassa osa jokaista asiakaskohtaamista ja niiden avulla Pohjola rakentaa itsestään vahvan brändin kotimaisena finanssikumppanina. (Pohjola 2012.)

Tämän opinnäytetyön aihe nousi esiin tutustuessa OP-Pohjola-ryhmän strategiaan ja seurattessa jokapäiväisessä työssä tämänhetkistä asiakkuuksien hoitomallia. Asiakkuuksia voidaan jakaa tai segmentoida usealla eri tavalla. Yksi selkeimmistä jaoista on yksityis- ja yritysasiakkuuksien segmentointi. Tarkempaa segmentointia voi tehdä jakamalla yritysasiakkuuksia niiden koon tai hoitomallin suhteen. Asiakkuudenhoitomalli näkyy asiakkaille päin siinä, kuinka heidän vuositarkastukset toteutetaan. Tämä opinnäytetyö keskittyy Pohjola Vakuutuksen kantapiirin asiakkuuksiin, jotka ovat keskitettyjen palveluiden hoidossa. Pohjola Vakuutuksen kentän hoidossa olevat asiakkuudet jakautuvat kolmeen osaan. Alueelliset suurasiakkaat, vastuutetut yritysasiakkaat ja kantapiirin vastuuttamattomat yritysasiakkaat. Vastuuttamattomissa yritys-

asiakkaissa voi olla yhden hengen toiminimi yrityksiä, kuin yhtäläillä pari kolme henkeä työllistäviä osakeyhtiöitä.

Työskentelen vastuuttamattomien yritysasiakkaiden parissa ja omassa työssä on herännyt kysymys, vastaako nykyinen asiakkuuksien hoitomalli todellista tarvetta. Kuinka asiakkaat kokevat olemassa olevan hoitomallin ja miten hoitomallia kehittämällä voitaisiin parantaa asiakkaiden asiakaskokemusta. Luoda ylivertainen asiakaskokemus, joka on strategiassa asetettu tavoitteeksi ja samalla nostaa asiakastyytyvyyttä, parantaa asiakaspysyvyyttä sekä syventää asiakkuuksia.

Luvussa kaksi käydään läpi tämän opinnäytetyön toteuttamisprosessia ja tutkimusmenetelmiä. Teoreettisen taustan opinnäytetyölle muodostaa asiakkuuteen, asiakkaiden segmentointiin sekä asiakkuuksien hoitamiseen ja kehittämiseen liittyvät asiat. Asiakkuuden arvo ja sen muodostuminen yritykselle sekä toisaalta arvon muodostuminen asiakkaalle on keskeistä tämän työn kannalta. Toisen teoreettisen lähestymistavan tuo asiakaskokemuksen muodostuminen ja rakentuminen sekä maineen, brändin ja tunteiden vaikutus asiakaskokemuksen taustalla. Teoriassa pohditaan myös sosiaalisen median ja internetin vaikutusta maineen muodostumiseen. Luvussa viisi esittelen toimeksiantajan, Pohjola Vakuutuksen osana OP-Pohjola-ryhmää sekä strategiaa ja siihen liittyviä tavoitteita. Samalla kuvataan myös Pohjola Vakuutuksen yritysasiakkaiden asiakkuuksien hoitomallien nykytila ja yritysasiakkuuksien segmentointi. Luvussa kuusi käydään läpi tutkimustulokset sekä arjessa tehdyt havainnoinnit ja niitä syventävät kyselyt. Luvussa seitsemän esitän kuinka asiakaskokemus muodostuu sekä kehittämissuunnitelmani asiakastutkimuksen ja teorioiden sekä oman arjessa muodostuneen näkemykseni ja asiantuntemukseni perusteella. Pohdinnassa käydään läpi mitä tämän opinnäytetyön avulla on saatu selville ja kuinka työ on onnistunut.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata opinnäytetyöprosessin toteutus. Ensin käydään läpi työlle asetettu kehittämistehtävä. Tämän jälkeen esittelen työlle asetetut tavoitteet sekä tässä opinnäytetyössä käytettävät tutkimusmenetelmät. Tämän luvun lopussa esitellään myös opinnäytetyöprosessin eteneminen.

2.1 Opinnäytetyön kehittämistehtävä, tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön kehittämistehtävä on kehittää Pohjola Vakuutus Oy:n kantapiirin yri-tysasiakkuuksien hoitomallia ylivertaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Pohjo-la Vakuutuksen asiakkuuksien hoitomallien nykytila kuvataan luvussa viisi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asiakkaiden mielikuvien ja odotusten muodos-tumista ja perusteita vakuutusyhtiön valintaan sekä asiakkuuden pysyvyyteen liittyviä tekijöitä. Näiden tietojen pohjalta laaditaan ehdotus asiakkuudenhoitomallin kehittä-miseksi, jotta asiakaskokemukset paranevat.

Opinnäytetyön teoriapohja muodostuu asiakkuuksien elinkaarista ja asiakkuuksien muodostumisesta, arvon muodostumisesta asiakkaille ja yritykselle sekä miksi asiak-kuuksia hoidetaan ja pyritään johtamaan. Asiakkuuksien hoitamisen yhteydessä sivu-taan kannattavuutta, mutta se ei varsinaisesti ole tämän työn keskeisin asia. Toinen osa teoriapohjaa on OP-Pohjola-ryhmän strategiaan pohjautuva ylivertaisen asiakaskoke-muksen rakentuminen. OP-Pohjola-ryhmä lupaa strategiassaan (2012) tarjota asiak-kailleen ylivertaisen asiakaskokemuksen. Teoriassa tarkastellaan miten asiakaskoke-mus muodostuu ja pohditaan yrityksen mahdollisuuksia vaikuttaa asiakaskokemuk-seen. Tässä opinnäytetyössä selvitetään asiakkuudenhoitomallien ja asiakkuuksien odotuksien yhtyettä asiakaskokemuksen muodostumiseen. Asiakaskokemusten muo-dostumisen yhteydessä pohditaan myös maineen ja tunteiden merkitystä asiakaskoke-muksessa.

Tässä opinnäytetyössä ei perehdytä yksittäisten asiakkuuksien kannattavuuksiin, eikä käydä sen tarkemmin läpi vastuutettujen asiakkuuksien hoitomallia Pohjola Vakuutus Oy:ssä tai sen kehittämistä. Opinnäytetyössä ei myöskään tutustuta tarkemmin laki-sääteiseen tapaturmavakuuttamiseen, vaikka käytännössä lakisääteinen tapaturmava-kuutus ja sen siirtyminen vakuutusyhtiöstä toiseen on se, millä asiakkuuksia ja niiden pysyvyyttä seurataan vakuutusyhtiöissä. Opinnäytetyö keskittyy asiakkuuksiin, asia-kaskokemuksiin, mielikuviin ja niiden pohjalta asiakkuuden hoitomallin kehittämi-seen.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön kehittämistehtävän toteuttamiseksi tulee ymmärtää asiakkuuksien hoidon nykytila ja hahmottaa asiakkaiden arvomaailmaa. Kehittämistehtävää voi lähestyä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen kautta. Se tuottaa tietoa nykytilasta, mutta taustalla olevien syiden ja vaikuttimien selvittäminen on hankalaa. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään tarkemmin sen käyttäytymistä ja syitä päätösten taustalla. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää kohderyhmän arvoja ja asenteita, sekä tarpeita ja odotuksia ja kehittää niiden pohjalta asiakkuudenhoitomallia. (Heikkilä 2005, 16–17.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa perinteisesti käsitettyä objektiivisuutta ei ole täysin mahdollista saavuttaa, sillä tutkija ja se mitä tiedetään tutkittavasta asiasta ennakkoon, kietoutuu saumattomasti yhteen. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimys on löytää ja paljastaa tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.) Nämä tekijät tukivat kvalitatiivisen tutkimuksellisen lähestymistavan valintaa opinnäytetyölleni.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Merkitykset ilmenevät suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina, jotka puolestaan näyttäytyvät ihmisistä lähtöisin olevina ja ihmiseen päättyvinä tapahtumina, kuten toimintana, ajatuksina ja päämäärien asettamisena. Tavoitteena on saada kuvaus ihmisten kokemasta todellisuudesta. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista tavoittaa myös ihmisten kokemia merkityksellisiä tapahtumaketjuja. (Vilka 2005, 97.)

2.2.1 Tapaustutkimus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmää valittaessa perehdyin eri tutkimusmenetelmiin ja totesin, että tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän toteuttamisessa löytyy piirteitä useammasta eri tutkimusmenetelmästä. Ensimmäinen esiin noussut tutkimusmenetelmä oli toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen tuntomerkkeihin kuuluu Ojasalo ym. (2009, 58) mukaan se, että sillä pyritään etsimään ratkaisuja käytännön ongelmiin. Toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä miten ne tällä hetkellä ovat. Heikkilän (2005, 15) mukaan toimintatutkimuksen avulla voidaan seurata ja arvioida esimerkiksi uuden työtavan soveltuvuutta.

Käytännössä uuden asiakkuudenhoitomallin vaikutukset asiakaspysyvyyteen nähdään vasta muutaman vuoden kuluttua, kun lakisääteisen tapaturmavakuutuksen siirtokvar-
taaleita on kulunut tarpeeksi monta. Tämän vuoksi tässä aikajaksossa ei toimintatut-
kimuksen toteuttaminen ollut mahdollista.

Ojasalon ym.(2009, 65) mukaan konstruktiiivinen tutkimus sopii niihin kehittämistehtäviin, missä on tarkoituksena luoda jonkinlainen konkreettinen tuotos tai suunnitelma. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa kehitettyjä ratkaisumalleja testataan tutkimuksen aikana.

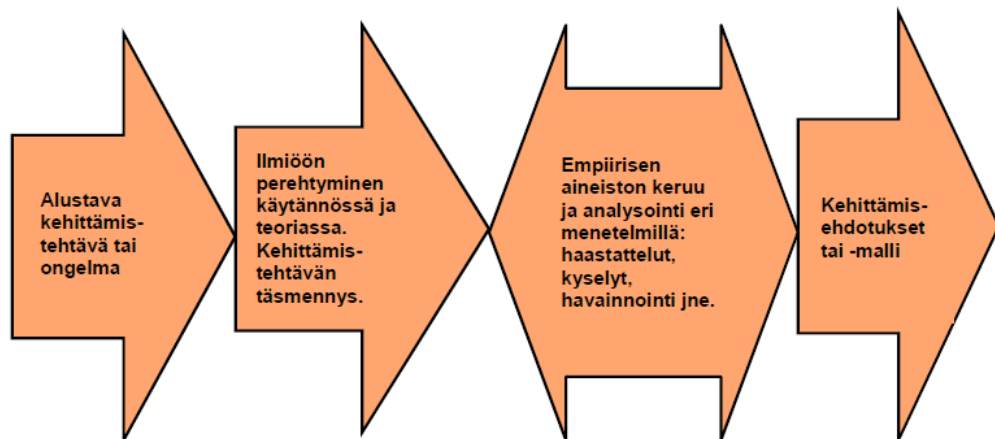
Osaltaan tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän tarkoituksena on tuottaa uudenlainen asiakkuuden hoitomalli kantapiirin asiakkuuksille, joten tältä osin konstruktiiivinen lähestymistapa puoltaa paikkaansa. Tämän opinnäytetyön aikana asiakkuuksien hoitomallia tullaan muuttamaan alueellisesti, mutta sen pitkäaikaiset vaikutukset nähdään vasta myöhemmin, joten tutkimuksellinen lähestymistapa ei täysin täytä myöskään konstruktiiivisen tutkimuksen piirteitä.

Tapaustutkimuksessa on pyrkimys tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkitavasta tapauksesta (Ojasalo ym. 2009, 52). Tässä opinnäytetyössä on pyrkimys tuottaa tietoa asiakkaiden kokemuksista ja sen perusteella kehittää asiakkuuden hoitomallia paremmin vastaamaan OP-Pohjola-ryhmän ja Pohjola Vakuutus Oy:n strategisia asiakaslupauksia, jonka vuoksi tapaustutkimus valikoitui tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi.

Tapaustutkimusta Hirsjärvi ym. (2007, 130–131) on luonnehtinut yksityiskohtaiseksi ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tai pienestä joukosta kerääväksi tutkimukseksi. Myös Hartley (2004, 323) kuvaa tapaustutkimusta (*case study*) yksityiskohtaiseksi tutkimusmenetelmäksi, jossa tietoa kerätään ilmiöstä sen omassa ympäristössä.

Kehittämistyön prosessi ei lähde tyhjästä vaan se perustuu aiempiin tutkimuksiin, metodeihin ja teorioihin. Tapaustutkimuksessa lähdetään liikenteeseen tutkittavasta tapauksesta, eikä pelkästään teoriasta. Kehittämiskohteesta on tutkijalla tyypillisesti jotain tietoa, josta hän syventää osaamistaan käytännön ja teorian kannalta. Tapaustutkimuksen tyypillistä prosessia on kuvattu kuvassa 1. Kun kehittämistehtävä on selvillä, empiirinen aineisto kerätään eri tutkimusmenetelmiä hyödyntäen ja analysoidaan se. Ta-

paustutkimusprosessin aikana saavutetun tutkimustiedon ja teorian perusteella prosessin lopputulos on kehittämisehdotus tai kehitysmalli. (Ojasalo ym. 2009, 53–54.)



KUVA 1. Tapaustutkimuksen vaiheet Ojasalon yms. (2009, 54) mukaan

Tiedon kerääminen ja analysointi on tapaustutkimuksissa prosessi, koska tietoa on voitu kerätä usealla eri tavalla ja kerääminen voi jatkua osan tuloksista jo selvittyä. Tämä voi olla vahvuus, koska se mahdollistaa teorian kehittämisen tutkimuksen rinnalla sekä yhdistymisen empirian tuottamiin tuloksiin. Vaarana jatkuvassa prosessissa on tutkijan ennenaikainen johtopäätöstenteko, varsinkin jos tutkimustuloksista tulee varhaisessa vaiheessa esiin jotain poikkeuksellisen kiinnostavaa. (Hartley 2004, 329.)

Tapaustutkimuksen prosessi lähtee liikkeelle analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen tyypillistä on kiinnostus prosessien toimimiseen ja siihen kuinka prosessit toimivat niiden luonnollisessa ympäristössä. Tutkimusmenetelminä käytetään havainnointia, haastatteluja ja dokumenttien tutkintaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 130–131.)

Tapaustutkimuksessa tutkitaan syvällisesti kohdetta sen omassa ympäristössä, ja tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta. Tapauksen voi muodosta koko yritys, osasto, asiakasryhmä tai esimerkiksi prosessi. Tapaustutkimuksen pääpaino on saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Tapaustutkimuksessa ei pyritä ottamaan kattavaa otosta isommasta joukosta, josta voidaan yleistää päätelmät, vaan tapausta (prosessia) tutkitaan huomioilla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Kehittämistyössä tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Oleellista on ymmärtää kohde kokonaisuutena, tapauksena. (Ojasalo ym. 2009, 37–38, 52–53.)

Tapaustutkimus mahdollistaa sekä laadulliset, että määrälliset tutkimusmenetelmät ja sille on tyypillistä että tietoa kerätään usealla eri metodilla. Tapaustutkimus sopii erityisen hyvin tilanteisiin, joissa on tarve ymmärtää ihmisen käyttäytymistä ja ihmisen kokemuksia. Tapaustutkimus ei ole siis metodi vaan tutkimusstrategia joka mahdollistaa usean menetelmän käytön, ja näin ollen tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida käytettyjen tutkimusmenetelmien kautta. (Hartley 2004, 323–324.)

Tapaustutkimus on lähestymistapa todellisuuden tutkimiseen, jossa tutkimukseen kohteeksi valitaan tavallisesti yksi tai tarvittaessa myös useampi tapaus. Tapaus voi olla esimerkiksi organisaatio, laitos, joku toiminnallinen prosessi tai sen osa tai esimerkiksi käsite. (Vilkkä 2005, 183.) Yksittäistapauksia pyritään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössä, kuvailemalla tarkasti tutkittavaa ilmiötä. Kuvailevat menetelmät eivät lähtökohtaisesti pyri selvittämään ilmiöiden välisiä yhteyksiä tai testaamaan asetettuja hypoteeseja vaan tutkimuksen tavoitteena tutkimuskohteen ominaispiirteiden järjestelmällinen, totuudenmukainen ja tarkka kuvailu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tapauksia tutkimalla pyritään muodostamaan ymmärrys tietystä ilmiöstä. Ilmiötä ei pyritä kuitenkaan muuttamaan yleistettävään tiedon muotoon. Tapaustutkimus sopii menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvät olosuhteet ja taustat. Vaikkei saatuja tutkimustuloksia voidakaan yleistää, voidaan tapaustutkimuksen avulla selvitettyjä tuloksia käyttää apuna suunniteltaessa aihetta koskevia laajamittaisempia tutkimuksia. Tapaustutkimuksen tulosten merkityksellisyyden ja oikeellisuuden kannalta olennaista on esittää perusteellinen kuvaus aineistosta ja siihen tehtävästä analyysistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei käytännössä viedä muutosta eteenpäin tai konkreettisesti kehitetä mitään vaan tapaustutkimuksen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. Tapaustutkimuksessa käytetään usein useita eri tiedonhankintamenetelmiä, syvällisen ja kokonaisvaltaisen kuvan muodostamiseksi. (Ojasalo ym. 2009, 37–38.)

2.2.2 Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeräämismenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja olemassa oleviin dokumentteihin perustuva tieto. Eri menetelmiä voidaan käyttää rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja resurssien mukaan. Vapaammassa tutkimusasetelmassa on luontevampi käyttää havainnointia ja keskustelumuotoisia haastatteluja menetelmässä kun puolestaan strukturoiduissa käytetään enemmän tarkkoja kyselyitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Tapaustutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruu menetelmiä ovat erilaiset haastattelut. Tapaustutkimuksessa on usein pyrkimys selittää ihmisen toimintaa eri tilanteissa. Asiantuntija voi haastattelujen lisäksi selvittää tilanteiden taustoja ja kokemuksia esimerkiksi havainnoimalla todellisia tilanteita. (Ojasalo yms. 2009, 55.)

Haastattelun idea on yksinkertainen. Kun halutaan selvittää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii miten toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä. Haastattelun etu on joustavuus. Haastatteliija voi toistaa kysymyksen ja tarkentaa sanamuotoa tarvittaessa ja näin varmistaa kysymyksen oikein ymmärtämisen. Haastatteluun joustavuutta tuo myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo sen aiheelliseksi. Tavoitteena ei ole saada oikeita vastauksia vaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73.)

Haastattelu on uniikki tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä haastatteliija on suoraan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Suora vuorovaikutus tuo omat haasteensa ja hyötynsä aineiston keräämiseen. Hyötyinä voidaan nähdä aineiston keräämiseen liittyvä joustavuus. Haastateltavilla on mahdollisuus tuoda vapaasti mielipiteitään ja näkemyksiään. Haastattelujen haasteita on sen aikaa vievyys ja se, ettei haastatteliija tehdessä haastatteliija tulkitse vastausta eri tavoin kuin vastaaja on tarkoittanut. Haastattelujen luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastateltava antaa vastauksia, joita hän kuvittelee haastattelijan odottavan eikä vastaa rehellisesti omien näkemystensä mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 199–202.)

Hirsjärvi ym (2007, 203) on jakanut tutkimushaastattelut kolmeen ryhmään. Strukturoidut haastattelut ovat lomakehaastatteluja, joissa kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on jokaisessa haastattelussa sama ja ennalta määrätty. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välissä. Teemahaastatteluissa ai-

hepiirit eli teemat ovat tiedossa haastatteluun lähdössä, mutta kysymysten tarkka sanamuoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelussa voidaan tehdä tarkentavia kysymyksiä, jotta kokonaisuudesta saadaan hyvä kuva. Kolmas tutkimushaastattelumuoto on avoin haastattelu. Avoimessa haastattelussa haastattelija keskustelee haastateltavan ajatuksista, mielipiteistä ja tunteista sitä mukaa kun ne keskustelussa tulevat luontevasti esiin. Avoin haastattelu on kaikista lähimpänä keskustelua haastattelumuodoista.

Tuomi ja Sarajärvi (2009,75) kuvaa teemahaastattelun olevan lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen, keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimukselle asetetun kehitystehtävän mukaisesti. Teemat perustuvat lähtökohtaisesti tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen.

Syvähaastattelut ovat henkilökohtaisia haastatteluja, joissa seurataan ennalta laadittua kysymysrunkoa, mutta vapaamuotoisemmin kuin kvantitatiivisissa haastatteluissa. Haastattelun aikana on vallittava luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, jotta vaikeatkin asiat voidaan pukea sanoiksi. Asioita kysellään eri kanteilta, kunnes todellinen vastaus selviää. Syvähaastatteluiden hyviä puolia ovat se, että ryhmäpaine ei haittaa eli vastaajien on mahdollista kertoa todelliset mielipiteensä. Yksittäinen vahva persoona ei dominoi ryhmää, vaan heikommatkin jäsenet saavat äänensä kuuluviin. Sama hyöty voidaan saavuttaa myös henkilökohtaisissa teemahaastatteluissa. (Solatie 2001, 100–101.)

Aineistonkeruumenetelmäksi opinnäytetyöhöni valikoitui haastattelujen tekeminen, oman arjen työn palvelutilanteiden havainnointien ja keskustelujen lisäksi. Olemassa olevia aineistoja erilaisten asiakastyytyväisyys- ja palautekyselyiden kautta on olemassa, mutta ne eivät tue tämän opinnäytetyön kehittämistehtävää alueellisesta luonteesta johtuen sekä siksi, että haluttiin ensikäden tietoa tutkittavien mielipiteistä. Yksi tärkeimmistä näkökulmista minulle aineistonkeruumenetelmää valittaessa oli se, että haastattelututkimuksissa on mahdollista syventää esiin nousevia mielipiteitä ja näkemyksiä tarkentavilla kysymyksillä ja perusteluilla.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavoite on ymmärtää tutkimuskohdetta ja tutkimuksen aineistosta ei ole tarkoitus tehdä päätelmiä yleistettävyyteen liittyen. Kvalitatiivisen aineiston yhteydessä on käytetty aineiston kylläntymisen käsitettä,

jolla tarkoitetaan aineiston riittävyteen liittyvää problematiikkaa. Tutkimusjoukon koko voi vaihdella yhdestä tutkittavasta tapauksesta tai yhdestä haastattelusta, tai laajasta tutkimusjoukosta. Aineistoa tutkittava otos voidaan määritellä etukäteen, tai tutkija voi aloittaa aineiston keräämisen ilman tarkkaa tietoa tutkittavien määrästä. Kun aineistossa alkaa syntyä toistoa, voi kokenut tutkija tulkita, että eräänlainen kylläytyminen on tapahtunut. (Hirsjärvi ym. 2007, 176–177.)

Tutkimushaastattelujen lisäksi olen käyttänyt tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä osallistuvaa havainnointia ja keskusteluja palvelutilanteissa. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnoinnin etuja on se, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, tai tässä tapauksessa juurikin yksittäisten yrittäjien käyttäytymisestä. Havainnointi on jaettu kahtia, on systemaattista havainnointia sekä osallistuvaa havainnointia. Systemaattisessa havainnoinnissa pyritään tekemään ja tallentamaan tehdyt havainnot systemaattisesti ja tarkasti. Tätä varten on monesti kehitetty erilaisia tarkastuslistoja, joihin kuitataan tehdyt havainnot. Osallistuvassa havainnoinnin tyypillinen piirre on, että tutkija osallistuu havainnointiin toiminnan tasolla. (Hirsjärvi ym. 2007, 207–212.)

Havainnointi ei ole varsinaisesti kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, vaan sitä voidaan hyödyntää sekä kvalitatiivisissa että kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Havainnointi voidaan jakaa puhtaaseen havainnointiin ja osallistuvaan havainnointiin. Puhtaassa havainnoinnissa havainnoinnin kohde ei tiedä, että häntä havainnoidaan. Osallistuvassa havainnoinnissa puolestaan havainnoitsija osallistuu prosessiin havainnoitavan kohteen kanssa. Havainnoinnin avulla voidaan saada vastauksia kysymyksiin mitkä asiat vaikuttivat tehtyyn valintaan esimerkiksi kaupassa tai puhtaan havainnoinnin avulla voidaan tehdä ostajaprofiili havainnointia. Havainnoinnilla voidaan saada syvähaastatteluja tukevaa aineistoa ja nostaa esiin tarkennuksia. (Solatie 2011, 102–103.)

Tuomi & Sarajärvi (2009,82) mukaan osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisessa vuorovaikutuksessa tiedonantajien kanssa. Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet muodostavat tärkeän osan tiedonhankinnasta. Osallistuvan havainnoinnin peruseriaate on, että osallistuvien henkilöiden tiedolla on arvoa ja usko, että jokaiseen asiaan on olemassa enemmän kuin yksi näkökulma. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus saada kattava kokonaiskuva asiasta, ja näin ollen havainnoinnin kautta tulevat näkökulmat tuovat lisäarvoa prosessiin.

Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan aineiston keruumenetelmää, jossa tutkija tavalla tai toisella osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan. Tutkija havainnoi ja tallentaa keräämänsä tiedot systemaattisesti ja tutkijalla on ammattitaitoa havainnoida ja analysoida havaintonsa. Havainnoinnista voidaan kertoa tutkittaville tai jättää kertomatta. Tähän liittyy tutkimuksen eettiset pohdinnat, onko suotavaa, että tutkittava ei tiedä olevansa havainnoinnin kohteena. Periaatteena on, että havainnointia ei pitäisi tehdä ilman havainnoitavan suostumusta. Osallistuvassa havainnoinnissa vuorovaikutus tapahtuu tutkittavien eli havainnoitavien henkilöiden ehdoilla. Osallistuva havainnointi on subjektiivista toimintaa, se voi olla hyvinkin valikoivaa. Havainnoitsija havainnoi valikoivasti, eikä kaikkea välttämättä nähdä tai osata kirjata ylös. Havainnointien selkeä kirjaus on edellytys kattavalle havainnoinnille. (Eskola & Suoranta 2003, 98–103.)

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruussa käytin palvelutilanteisiin liittyvää osallistuvaa havainnointia ja keskusteluja hyödykseni, jotta sain esiin asiakkaiden mielipiteitä todellisuudesta ja heidän kokemistaan tunteista erilaisissa tilanteissa. Havaintoja tehtiin kolmen pääteeman ympärille opinnäytetyöprosessin aikana ja tulokset kirjattiin ylös säännönmukaisesti yhteneväisen kuvan muodostamiseksi ja aineiston säilymiseksi.

2.3 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi lähti liikenteeseen aiheen mietinnästä. Asiakkuuksien hoitaminen ja pyrkimys tarjota ylivertaisia asiakaskokemuksia asiakkaille ovat osa arkea. Käytännön työn kautta saadut arkielämän havainnointit antoivat osviittaa, että nykyinen hoitomalli ei ole kaikkien asiakkaiden mielestä kaikista toimivin ja osaltaan se laskee asiakaskokemusta. Asiakkaan kokemuksen ollessa negatiivinen vähenee asiakkuuksien pysyvyys. Aihe täsmentyi esimiehen kanssa käytyjen keskustelujen perusteella, ja yhteisestä intressistä kehittää alueen asiakkuuksien hoitomallia.

Opinnäytetyön aihe selkeytyi alkuvuonna 2013, ja vuoden 2013 aikana tutustuin teoriaan. Varsinainen opinnäytetyöprosessi alkoi opinnäytetyösuunnitelman laatimisen kautta syyskuussa 2013. Alustavan sisällysluettelon laatimisen jälkeen tutustuin kirjallisuuteen, jonka jälkeen muokkasinkin vielä uudelleen sisällysluettelo ja lähestymiskul-

maa itseäni kiinnostavaan suuntaan, jonka näin olevan asiakkuuden hoitomallin kehittämisen kannalta antoisampi. Opinnäytetyön aineiston keräämiseen liittyviä havaintoja aloin tekemään syksyllä 2013 ja tutkimushaastattelut tehtiin maalis-huhtikuussa 2014. Varsinainen aktiivinen opinnäytetyön kirjoittaminen ja kokoaminen tapahtui 2014 kevään aikana. Opinnäytetyön kirjoittamisen ja haastattelujen tekemisen aikataulu oli tiivis, mutta pohjalla ollut pidempi mietintä ja muistiinpanojen tekemisprosessi auttoi osaltaan työn jäsentämistä ja kokonaisuuden muodostamista.

3 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA JA JOHTAMINEN

Tässä luvussa käydään läpi finanssialan asiakkuuksiin liittyviä erityispiirteitä, asiakkuuden määritelmää, segmentointia ja asiakkuuksien hallintaan sekä johtamiseen liittyviä asioita.

3.1 Finanssialan asiakkuuksien erityispiirteitä

Asiakkuusajattelu eli CRM on syntynyt markkinoinnin kehityksen kautta. Markkinointia ryhdyttiin pohtimaan vasta teollisen vallankumouksen jälkeen ja tuolloin ajankohtaista oli massamarkkinointi. Tuotteita pystyttiin tuottamaan edullisesti ja syntyi ylijäämää. Vuosien kuluessa massamarkkinointi muuttui yhä yksilökeskeisemmäksi, suoramarkkinoinniksi, jossa kohteena saattoi olla vain yksi, yksittäinen asiakas. 1980-luku toi mukaan palveluiden markkinoinnin kukoistuskauden, joka loi pohjaa asiakkuusajattelulle. Teollisuuden markkinoinnin koulukunta korosti vahvasti asiakassuhteen keskeistä merkitystä teollisessa markkinoinnissa. Useat yritykset voidaan edelleen jakaa palvelupainotteisiin ja tavarapainotteisiin toimijoihin. Varsinaista asiakkuutta tarkasteltaessa, tällä jaottelulla ei kuitenkaan ole kovin suurta merkitystä. Tarjottavan tuotteen avulla voidaan tuottaa arvoa asiakkaalle ja tuote itsessään voi koostua kolmesta osasta: fyysisestä tavarasta, tiedosta ja asiakaspalvelusta. Asiakkuus syntyy, ostetaanpa mitä tahansa tuotetta ja tätä kautta asiakkuusajattelun tulisi olla osa jokaisen yrityksen toimintaa. (Lehtinen 2004, 16–17.)

Palvelut ovat jotakin, mitä voidaan ostaa ja myydä, mutta jota ei voi pudottaa varpailleen. Tässä näkemyksessä kiteytyy yksi näkökulma palveluihin – palvelut ovat aineettomia. Palveluihin voi liittyä myös tavaraa, mutta prosessiin itseensä liittyy aineeton palvelusosa. Ostessaan palvelua asiakas miettii sitä hyötyä, minkä hän palvelusta saa.

Palvelun keskeinen hyöty on se, että joku tekee jotakin asiakkaan puolesta. Finanssipalveluissa palvelu voi olla esimerkiksi maksujen välittäminen, rahan lainaaminen, sijoituspalvelun tarjoaminen. Vakuutukset tarjoavat asiakkaalle turvaa yllättävien riskien varalle, ostetaan palvelua joka turvaa, sen että jotain sattuu. (Ylikoski 1999, 17–19.)

Asiantuntijaorganisaatio tuottaa ja markkinoi asiantuntijapalveluita. Asiantuntijaorganisaation keskeinen pääoma on yksilöihin sitoutunut tietopääoma, jota pyritään johtamaan ja hyödyntämään siten, että yritys voi tarjota liikeideansa pohjalta asiakkailleen lisäarvoa. Asiantuntijapalvelun tarjoajan valintaan vaikuttavat tunnettuus, imago sekä palvelun laatu ja hinta. Parhaimmillaan asiantuntijan työ on uutta luovaa, ainutkertaista ongelmien ratkaisua. (Vahvaselkä 2004, 41–43.)

Tarkastellessa finanssipalveluja, ovat ne asiantuntijapalveluita, joiden tuottamiseen liittyy laajalti erikoisosaamista. Asiantuntijapalvelut ovat palveluita, joiden tuottajilla on korkea koulutus ja sitä kautta ammattinsa erikoisosaaminen, näihin liittyy usein neuvojen antaminen ja siinä keskitytään ratkaisemaan jokin asiakkaan ongelma (Ylikoski 1999, 27).

Finanssipalveluiden asiakkuudet ovat luonteeltaan jatkuvia asiakkuuksia. Asiakassuhde ei ole kertaluontoinen kuten esimerkiksi päivittäistavarakaupassa vaan asiakassuhteet kestää tyypillisesti vuosia, jopa vuosikymmeniä tai eliniän. Yritysten, joiden asiakassuhteet ovat luonteeltaan jatkuvia, on kehitettävä omia arvontuotantoa edistäviä menetelmiä ja työkaluja. Kun yritykset pitävät yhteyttä asiakkaisiinsa, niille kertyy hyvä asiakkuushistoria ja sitä kautta asiakastuntemus. (Storbacka ym. 1999, 54.)

Finanssiyhtiöiden tavoitteena on tarjota asiakkailleen erilaisia vaihtoehtoja konkreettiseksi ratkaisuksi arjen talouden turvaamiseen, ohjeita ja neuvoja. Onnistuneen finanssipalveluyrityksen ja asiakkaan välisen suhteen syntymisessä olennaista on se, että osaltaan asiakkaat osallistuvat palveluiden tuottamiseen ja kuluttamiseen, tuomalla esiin omat tarpeet, toiveet, ongelmat ja taustatietonsa. Tyypillistä finanssipalvelu yrityksille on, että asiakkuudet ovat pitkäkestoisia, usein jopa elinikäisiä. Näiden pitkin asiakassuhteiden aikana kertyy finanssiyrityksille paljon tietoa asiakkaistaan. (Ylikoski ym. 2007, 9.)

Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on suunnitelmallista, ja lainsäädännön puolelta myös säädeltyä. Tärkeimmät lait asiakaspalvelun kannalta ovat vakuutuslalla vakuutusopimuslaki ja pankkitoiminnassa MiFID-direktiivi. Molemmat asettavat raameja mitä tietoja finanssiyhtiön tulee tarjota asiakkailleen ja vastaavasti mitä tietoja asiakkaan on velvollisuus kertoa finanssiyhtiölle. Tuotteiden kehitysprosessit ovat pitkiä, ja muuttuva lainsäädäntö luo omat haasteensa. (Ylikoski & Järvinen 2012, 19)

Finanssipalveluyritysten tuotteille on ominaista tuotteiden ainakin osittainen aineettomuus. Asiakaspalvelu, mitä asiakkaat ostavat on myös aineetonta. Tuotteita ostaessa ostetaan mielikuvia ja lupauksia, joiden toteuttaminen pitkällä jännteellä vaikuttaa asiakkuuksien keston ja asiakkaiden tyytyväisyyteen. Viime aikoina on ollut havaittavissa, että finanssiyhtiöt panostavat jälleen henkilökohtaiseen palveluun ja asiakkaiden kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen, sillä nämä nähdään tärkeinä tekijöinä asiakkaiden sitoutumisen kannalta. Henkilökohtaisen palvelun kanavat ovat murroksessa ja verkkoneuvottelut yleistyvät kovaa vauhtia, samalla kun palveluiden käyttö muuttuu koko ajan sähköisempään muotoon. (Ylikoski ym. 2006, 11–19.)

Asiakkaiden käyttäytyminen muuttuu jatkuvasti ja se osaltaan ajaa palvelun tuottajia kehittämään erilaisia palvelukanavia vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkaiden arvot muuttuvat käyttäytymisen muutoksen mukana. Palvelualoilla asiakkaat arvostavat neuvoja, tukea ja henkilökohtaista huolenpitoa, mutta samalla tietyt perustoiminnot käyttäytymisen muutoksen myötä pitää pystyä hoitamaan itsenäisesti, helposti ja nopeasti – ilman aika- ja paikka sidonnaisuuksia. Erilaiset asiakkaat odottavat erilaisia palvelumalleja ja sen vuoksi monikanavaisuuden on kehityttävä. Suuntauksena on tarjota jokaiselle asiakkaalle juuri hänen rooliinsa sopiva kanava ja palveluvaihtoehto, sen sijaan, että kaikille tarjotaan samaa palvelua. Palveluympäristössä asiakkaat pyrkivät valitsemaan siis sen palvelupaketin, joka pystyy tarjoamaan juuri ne elementit mitä asiakas haluaa hyödyntää. (Järvinen 2011, 37–38.)

3.2 Asiakkuuksien määrittely

Teoreettisessa kirjallisuudessa ei ole yhtä ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää asiakassuhteelle ja sen muodostumiselle. Voidaan kyseenalaistaa kuinka tehokasta asiakassuhteiden johtaminen ja asiakashallinta on, mikäli asiakassuhdetta ei pystytä määrittelemään pragmaattisella tasolla. Markkinoinnin kirjallisuudessa on ollut tiukka

määritelmä asiakkuudesta, jossa edellytetään keskinäistä ja molemmanpuolista sitoutumista osapuolien kesken, ja samalla aktiviteettejä asiakkaan ja yrityksen välillä. Vaihtoehtoinen tapa tarkastella asiakassuhdetta on ymmärtää, että kumpikin osapuoli voi yksipuolisesti luoda ja saada kokemuksen toisesta osapuolesta. Yritys voi esimerkiksi kohdentaa markkinoinnin toimenpiteitä asiakkaaseen, asettaa asiakkaan potenti-
aaliasiakkuudeksi ja tavoitteena saada asiakkaan kanssa aikaan kauppasuhte. (Strandvik 2001, 165.)

Asiakas- ja asiakkuustermit ovat levinneet laajalti erilaisten organisaatioiden käyttöön. Lähtötilanteessa yrityksillä oli asiakkaita: kuluttaja-asiakkaita ja yritysasiakkaita. Sisäiset asiakkaat löysivät tiensä melko nopeasti kieleen ja käsitteistöön. Myös julkinen sektori on yhä enemmän siirtynyt käyttämään asiakas-termiä. Yritysasiakkuuksiin liittyy tyypillisesti muutama erikoispiirre, asiakassuhteet ovat pitkäkestoisia ja päätöksentekoprosessi yrityksissä on usein pitkä ja monimutkainen. Päätöksenteko ei ole ainoastaan yhden henkilön takana vai päätöksentekoon voi osallistua useita vaikuttajia. Vaikka sopimuksia ja asiakkuuksia sovitaan yritysten välillä, on kommunikatio kuitenkin pääsääntöisesti yksittäisten ihmisten välistä. (Löytänä & Korteso 2011, 121 – 124.) Asiakas voi olla yksittäinen ihminen, joka ostaa ja kuluttaa palvelun. Kun tarjotaan palveluja tai tuotteita yritykselle tai organisaatiolle koostuu asiakas joukosta yksilöitä. Palvelun ostopäätöksen saattaa tehdä yksi ihminen, ostaja, mutta muut käyttävät ja kuluttavat palvelun. Asiakas voi olla siis myös ryhmä, vaikka yritys ei välttämättä tapaa kuin pelkän ostajan. Kaikki palvelun tai tuotteen käyttäjät ja kokijat ovat osaltaan asiakkaita. (Grönroos 2009, 419–420.)

Yritysmarkkinoiden voidaan katsoa koostuvan kaikista niistä organisaatioista, jotka hankkivat tavaroita tai palveluja omien tuotteiden tai palvelujen valmistamiseen ja tuottamiseen. Yritysmarkkinoille tyypillistä on se, että ostajia on vähemmän ja ne ovat kooltaan suurempia. Yrityksen ja asiakkaan väliset ostoprosessit ovat pidempiä, useita kontakteja, tarjouspyyntöjä ja tapaamisia. Tarjousprosessin ja asiakassuhteen jatkue-
ssa muodostuu usein läheinen luottamussuhde yrityksen ja asiakkaan välille. (Isohoo-
kana 2007, 81.)

Vaihtokeskeisessä markkinoinnissa asiakasta pidetään asiakkaana kun asiakas on markkinointi- ja myyntitoimenpiteiden kohteena. Suhdemarkkinoinnin näkemyksen mukaan asiakkuussuhde on jatkuva prosessi. Tuotteiden, palveluiden ja tietojen vaih-

toa tapahtuu aika ajoin, mutta asiakkuussuhde on voimassa myös vaihtojen välisenä aikana. Kun suhde on muodostunut, ovat asiakkaat koko ajan asiakkaita ja heitä pitäisi kohdella asiakkaina riippumatta ostavatko he vai eivät. Yrityksen asiakkaat ovat asiakkaita silloinkin kun he eivät osta tai kuluta yrityksen markkinoimia palveluja tai tuotteita. (Grönroos 2009, 63–64.)

Ylikoski ja Järvinen (2012, 66) jakavat asiakkaat potentiaalsiin ja varsinaisiin asiakkaisiin. Potentiaalsiksi asiakkaita katsotaan ne asiakkaat, joista yhtiö on kiinnostunut ja joita se tavoittelee asiakkaikseen kohdennetun markkinoinnin eri keinoin. Potentiaalsiin asiakkaisiin voidaan laskea myös niin sanotut kokeilijat, jotka ottavat itse yhteyttä saadakseen lisätietoa jostain palvelusta tai tuotteesta, tai pyytääkseen varsinaista tarjousta. Varsinaisia asiakkaita ovat ne, jotka ovat sopineet jo sopimuksia yhtiön kanssa ja ovat sitä kautta osoittaneet halukkuutensa asiakkuuteen. Vakuutusalan erikoisuutena ovat myös välilliset asiakkuudet. Korvauksensaaja, joka saa korvausta vahingosta toisen osapuolen vakuutuksesta on välillinen asiakas (liikennevakuutuksesta korvauksia saavat). Asiakkaasta muodostuu siis asiakkuus, kun kertaostosta siirrytään jatkuvaan suhteeseen.

Asiakas on yksin ja asiakkuudessa puolestaan on läsnä kaksi toimijaa. Yksittäistä asiakasta on vaikea ohjata, mutta asiakkuutta on mahdollista ohjata ja johtaa sen sisältämän yhteistyön kautta. Kun asiakkuutta pystytään ohjaamaan ja johtamaan, voidaan tehdä myös myynninjohtamista, joka on tärkeää jokaisessa organisaatiossa. Tämä kuitenkin edellyttää laadukasta asiakkuuksien hoitoa ja asiakashankintaa sekä kokonaisvaltaista lähestymistä asiakkuuksiin. (Rubanovitsch & Valoranta 2009, 104.)

3.3 Asiakkuuksien elinkaarimalli

Asiakkuudenhallinnan kannalta keskeistä on ymmärtää ja tunnistaa asiakkaan tarpeet. Yritys, joka pystyy tunnistamaan olemassa olevat ja potentiaaliset asiakkaansa ja tuntemaan nämä, on saanut edellytykset ennakoida asiakkaidensa tarpeita ja saa näin mahdollisuuden tarjota niihin ratkaisuja. Asiakkuuden vaihe sen elinkaarella on asia, jolla on oma vaikutuksensa asiakkuuden syvyyteen ja asteeseen. Uusi asiakkuus on herkempi ja kriittisempi kuin vuosia kestänyt asiakkuus. Asiakkuudenhallinnan keskeinen haaste on kuljettaa asiakkuutta elinkaarensa eri vaiheissa. Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvatta-

minen ja säilyttäminen. Jokaiseen vaiheeseen liittyy omat erityispiirteensä, jotka on syytä huomioida asiakkuudenhallintaan liittyvään tavoitteenasetteluun ja käytännön toteutuksiin. (Mäntyneva 2001, 11–18.)

Uusien asiakkaiden hankinnassa on pyrkimys tehdä ensimmäinen kauppa suhteellisen kannattavasti – ja luoda samalla asiakkuus. Asiakkuudenhallinnan haaste on jalostaa uutta asiakkuutta. Jos uusi asiakkuus on hankittu tappiolla, eikä sitä kyetä säilyttämään, yritys menettää kyseisen asiakkuuden osalta rahaa. Asiakkuuksien hankinta erityyppisillä alennuksilla, jotka laskevat myyntihintaa alle yrityksen omakustannushinnan, johtavat osaltaan tappiolliseen toimintaan. Myyntiorganisaatioissa keskitytään usein paljon uusien asiakkuuksien hankintaan. Käytännössä kuitenkin uusien asiakkuuksien hankinta on huomattavasti kalliimpaa kuin asiakkuuksien säilyttäminen. Onkin mietittävä, missä määrin on järkevä keskittyä olemassa olevan asiakaskannan jalostamiseen ja missä määrin uusasiakashankintaan. (Mäntyneva 2001, 20.)

Asiakkuuden elinkaari voidaan pilkkoa useaan eri vaiheeseen, ja sen vuoksi on luonnollista, että yrityksen tavoitteet ja toiminta asiakkuuden suhteen ovat erilaisia eri vaiheissa. Hellman ym. (2005, 42) jakaa asiakassuhteen elinkaaret *uusasiakashankintaan*, *uuden asiakassuhteen käynnistämiseen* ja *asiakassuhteen syventämiseen*. Uusasiakashankinnan asiakkuudessa tavoite on hankkia uusia asiakkaita strategian mukaisista kohteista. Asiakkuuden on synnyttyä, toivotetaan uudet asiakkaat tervetulleeksi ja samalla otetaan asiakkuudet haltuun ja varmistetaan asiakkaiden tyytyväisyys. Asiakassuhteen syventämisen vaiheessa tehdään lisämyyntiä ja ylläpidetään asiakkuudentietoja. Viimeisenä portaana on asiakkuuden päättymisen vaihe. On tärkeää, ettei asiakkuuden päättämisen vaihetta unohdeta. Tyylikkään asiakkuuden päättämisen tavoitteena ei ole ainoastaan asiakkaan takaisin voittaminen, joskin sekin voi olla mahdollista, mutta myös sen varmistaminen ettei asiakas jätä yritystä paha maku suussaan. Asiakassuhteeseen pettynyt asiakas muistaa kertoa kokemistaan vääryyksistään laajalle ihmisjoukolla, kun puolestaan tyylikkään päätöksen kokeneella asiakassuhteella on mahdollisuus vielä joskus alkaa uudelleen. (Hellman ym. 2005, 41–42.)

Storbacka ym. (2001, 222–223) jakavat asiakkuuden vaiheet viiteen portaaseen. Asiakkuudelle tulisi asettaa tavoitteet sen vaiheen mukaan, koska asiakkaan kiinnostus ja osaaminen vaihtelevat eri asiakkuuden vaiheissa. *Asiakkuuden syntymisvaiheessa* mahdollisille asiakkaille kerrotaan yrityksen tarjoamista mahdollisuuksista ja hyödyis-

tä. Tämä vaihe alkaa kun asiakas tulee tietoiseksi yrityksestä ja vastaavasti päättyy kun asiakas tekee ensimmäisen ostopäätöksensä. *Vakiintumisvaihe* kestää usein muutamana vuoden, tämä on vaihe milloin yritys pyrkii sitouttamaan asiakkaansa itseensä ja opettaa tarjoamansa asiakkuuden perusteet. *Jalostumisvaihe* on jo luotujen ja vakiintuneiden asiakkuuksien vahvistamista. Asiakkuuden mielekkyyttä kummallekin osapuolelle tehostetaan ja samalla tarkoituksenmukaistetaan ja pyritään saamaan kustannustehokkuus mukaan. Sitoutumista pyritään vahvistamaan esimerkiksi asiakasuskollisuusohjelmilla.

Hiipumisvaihe on haastava havaita, mutta olisi tärkeää yritykselle tunnistaa orastavat hiipuvat asiakkuudet jo ennakkolta. Yrityksen tulisi suunnitella prosessi, jossa voidaan tunnistaa yritetäänkö asiakkuus vielä elvyttää. *Päätymisvaiheeseen* voidaan tulla joko asiakkaan tai yrityksen toimesta. Usein päätymisvaihe tulee asiakkaan suunnalta, mutta myös yrityksen tulisi tunnistaa asiakkuudet, joilla ei ole enää arvoa tai potentiaaliarvoa tulevaisuudessa ja kehittää prosessi, miten asiakkuus saadaan päätettyä kauniisti. (Storbacka ym. 2001, 222–223.)

Ylikoski (1999, 178–179) jakaa asiakassuhteen syntymisen elinkaarimallin viiteen portaaseen. *Tietoiset* asiakkaat ovat havainneet, että yritys tarjoaa palveluita jotka mahdollisesti sopivat hänelle. *Tutustumisen* vaiheessa asiakas käyttää palvelua ensimmäisen kerran, jonka myötä hänelle muodostuu odotuksia siitä, millaista kyseisen organisaation pysyvämpi asiakkaana olo voisi olla. *Suhteen syvenemisen vaiheessa* asiakas siirtyy käyttämään yrityksen palveluja jatkuvasti, ja muodostaa käsityksen siitä mitä hyötyä hän saa yrityksen asiakkaana olemisesta. *Sitoutumisen* vaiheessa asiakas päättää tietoisesti, tai tiedostamatta käyttää yrityksen palveluita pidemmän aikaa. Tämä voi ilmentyä esimerkiksi pitkäaikaisen sopimuksen tekemisenä, kuten asuntolainan ottamisena tai vakuutuksien ottamisen, tai kaupan kanta-asiakaskortin hakemisena. *Suhteen päättymisen* vaiheessa asiakas päättää lopettaa jonkun palvelun käytön tai vaihtaa palvelun tarjoavaa yritystä. Voi olla myös tilanteita, joissa yritys irtisanoo asiakkuuden, jos asiakas ei ole toiminut sopimusehtojen mukaisesti. Pääsääntöisesti yritykset kuitenkin yrittävät ylläpitää asiakassuhteita ja kehittämään niitä.

Mattinen (2006, 88–89) kuvaa, kuinka asiakkuuden eri elinkaarenvaiheissa tulisi kuunnella asiakkaita eri näkökulmasta. Alkavan asiakkuuden kohdalla on tärkeä kuunnella asiakasta ja yrittää selvittää, mitä asiakas punnitsee päätöksenteon kynnyk-

sellä. Kun asiakkuus on saatu alkamaan, on syytä käydä läpi asiakkaan kanssa asiakkuuteen liittyvää sanastoa, jolloin voidaan varmistaa, ettei viestinnässä synny ongelmia. Asiakkuuden alussa on monesti varmistaa asiakkaan kanssa, että kumpikin osapuoli on ymmärtänyt samoin asiat josta on sovittu. Asiakkuuden kuluessa tavoitteena on oppia tuntemaan asiakas. Tämä varmistaa, että keskitymme olennaiseen asiakkaan kannalta. Asiakkaasta tulee tuntea nykypäivä ja näkemys tulevaisuudesta, tuntea sekä päättäjät, että käyttäjät.

Asiakassuhteet eivät synny itsestään, vaan ne tulee ansaita. Jokainen asiakas luo osaltaan myyjään asiakassuhteen, jota yrityksen tulisi kehittää ja ylläpitää. Asiakassuhteen elinkaareen kuuluu kolme perusvaihetta: alkuvaihe, ostovaihe ja kulutus- tai käyttövaihe. Mahdollinen asiakas, joka ei välttämättä tiedä yrityksestä ja sen tuotteista on elinkaarensa alkuvaiheessa. Kun asiakas arvelee yrityksen pystyvän täyttämään hänen tarpeensa, hän saattaa tulla tietoisiksi yrityksen tuotteista ja sitä kautta siirtyä elinkaaren toiseen vaiheeseen, ostoprosessiin. Ostoprosessi ei tarkoita ostoa, vaan vaihetta jolloin mahdollinen asiakas arvioi vastaako yritys hänen tarpeisiin. Kun ensimmäinen osto tapahtuu, vie se asiakkaan asiakkuuden kolmanteen vaiheeseen, kulutusprosessiin tai käyttöprosessiin. Kulutus- tai käyttöprosessin aikana asiakas arvioi kykeneekö yritys täyttämään hänen tarpeensa. Asiakas voi lähteä missä elinkaaren vaiheessa tahansa tai jäädä asiakkuuden elinkaarelle ja siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Yrityksen on hahmotettava, että asiakkaan elinkaarenvaihe vaikuttaa merkittävästi markkinointiin. Alkuvaiheessa tavoitteena on herättää mielenkiinto, ostoprosessia tulisi markkinoinnin keskittyä tukemaan myyntiä. Kulutusprosessin aikana asiakkaan tulisi saada myönteisiä kokemuksia yrityksen kyvystä hoitaa heidän ongelmiaan. Kaiken tämän tuloksena pitäisi olla uudelleenmyyntiä, ristiinmyyntiä ja kestäviä asiakassuhteita. (Grönroos 2009, 319–321.)

3.4 Asiakaskannattavuus

Asiakaskannattavuus ja sen parantaminen on yksi tyypillisimmistä asiakastavoitteista. Nykyiset asiakkuudenhallinta- ja asiakastietokantajärjestelmät mahdollistavat asiakaskannattavuuden tarkastelun asiakaskohtaisella tasolla tai koko asiakaskannan näkökulmasta. Yrityksen toimiakseen voitollisesti tarvitsee se asiakkuuksia, jotka ovat kannattavia. Asiakkaalta saadun katteen tulisi ylittää asiakassuhteen ylläpitoon ja asiakashankintaan käytetyt kustannukset. Uskollinen, pitkäaikainen asiakas on vuosi-

en varrella pystynyt kattamaan hankintaan käytetyt kustannukset ja monesti asiakkaan tarvitsema asiakastuki on pienempää asiakassuhteen ollessa pitkäaikainen. (Hellman ym. 2005, 149–152.)

Yrityksen tulos muodostuu erittäin kannattavien ja erittäin kannattamattomien ja siihen väliin mahtuvien tuotteiden, asiakkaiden ja yksiköiden kokonaisuudesta. Asiakassuhteen ja asiakkaan oma kannattavuus määrittävät kannattavuuden juuri nyt, mutta se ei ole tae eikä ennuste tulevaisuudesta. Asiakkaan oma kannattavuus määrittää osaltaan asiakkuuden elinkaarta. Asiakkuuden tulevaisuuden kannattavuuden hahmottamalla voidaan panostaa resursseja oikeisiin asiakkuuksiin ja osaltaan hallita tulevaisuudessa olevia riskejä asiakaskannattavuuden laskemisessa. (Hellman & Värilä 2009, 122, 129–130.) Mäntyneva (2001, 11–13) määrittelee asiakkuudenhallinnan yrityksen aktiiviseksi päätöksenteoksi siltä osalta, minkä asiakkuuksien kehittämiseen halutaan panostaa niiden pitämiseksi tai saattamiseksi kannattaviksi. Kun yritys pystyy säilyttämään parhaat asiakkuutensa ja parantamaan nykyisten, vähän tuottavien asiakkuuksien kannattavuutta, tulee se mitä ilmeisimmin menestymään myös taloudellisesti.

Hellmanin ja Värilän (2009, 135) mukaan kuten kaikki muutkin riskit, asiakasriskit ovat olleet aina olemassa. Osaltaan asiakkuuksien hallinta ja hoito voidaan nähdä osana vakuutusyhtiön riskienhallintatyötä. Flink ym. (2007, 285–286) mukaan riskienhallinnan tulee tukea päivittäistä liiketoimintaa, eikä tuottaa turhaa lisätyötä. Vakuutusyhtiöt ottavat kantaakseen asiakkaidensa vahinkoriskejä ja tuntemalla asiakkaat ja heidän riskit on vakuutusyhtiöllä mahdollisuus hinnoitella vakuutukset riskivastaavasti ja olla tietoisia asiakkaidensa riskienhallinta kulttuurista. Asiakkuuksien kannattavuus ja riskienhallinta eivät voi olla yhden miehen tai osaston show, vaan sen on oltava koko organisaation asia. Asiakkuuksien kannattavuus ei voi olla siis vain riskienhallinnan osaston vastuulla vaan osaltaan jokaisen tahon on huolehdittava asiakkuuksien kannattavuudesta ja tunnistettava riskit.

Arantolan (2006, 135, 151) mukaan asiakaskannattavuus on yksittäiseen asiakkuuteen kohdistuvien tuottojen ja kustannusten laskemista jollekin katetasolle asti. Asiakaskannattavuutta voidaan parantaa kehittämällä liiketoimintamallia ja varmistamalla, että liiketoimintamallin kehitys toteutetaan suunnitellusti ja hallitusti. Asiakaskannattavuuden systemaattinen tarkastelu on yllättävän vähäistä. Asiakaskannattavuuksia

lasketaan, mutta ei säännöllisesti ja järjestelmällisesti, jolloin niistä saataisiin paras hyöty.

Koko yrityksen kannattavuutta voidaan parantaa tehostamalla asiakkuuksien kannattavuuden seuranta ja kehittämistä. Jos kannattamattomia asiakkuuksia ei hoideta vaan niiden annetaan hiipua hitaasti, ei se todennäköisesti ole yrityksen taloudelle optimaalisin vaihtoehto. Asiakkuudenhallinnan keskeinen tavoite on antaa yrityksille parempi ote asiakkuuksiin ja parantaa niiden kannattavuutta. Yrityksen on tärkeä tuntea tekijät, jotka vaikuttavat asiakaskannattavuuteen. Kuinka suuren osuuden muodostavat hankintakustannukset, suhteessa myyntituottoihin ja katteisiin. Asiakkuuden kannattavuutta tutkittaessa tulee huomioida asiakkuuden nykyinen ja tuleva kannattavuus. Tulevan kannattavuuden arviointi on haastavaa, erityisesti hiipuvien asiakkuuksien kohdalla, jotka voisivat olla kuitenkin kannattavia esimerkiksi jonkun toisen tuotteen ostajana. (Mäntyneva 2001, 33–35.)

3.5 Asiakkuuden arvo

Teollisen yhteiskunnan aikana ajateltiin, että markkinoilta löytyy kysyntää kaikille tuotteille, joita kyetään valmistamaan. Nykyisessä maailmassa talous on globalisoitunut, automaatiot kehittyneet ja yritysten yhteenliittymiset ovat arkipäivää. Talouden globalisoituminen ja digitalisoituminen vaikuttaa myös liiketoimintaan, tietoa on saatavissa rajattomasti, voidaan puhua myös informaatiotulvasta. Asiakas valitsee käyttämänsä tuotteen tai palvelun kenties satojen vaihtoehtojen joukosta, ja palvelun tarjoajan on yhä hankalampi tietää, mitkä seikat ohjaavat valintaa: tuotteen ja palvelun luotettavuus, ulkonäkö, brändi, hinta vai kokonaispalvelu. (Stähle & Laento 2000, 14.)

Asiakassuhdenäkökulmasta tarkasteltuna ajatusmalli perustuu oletukseen, että pelkästään asiakassuhteen olemassa olo yrityksen ja asiakkaan välillä tuo asiakkaalle lisäarvo tavaroiden ja palveluiden vaihdannan lisäksi. Kestävä asiakassuhde voi tarjota turvallisuutta ja mukavuutta ja näiden kautta kasvaa luottamus yrityksen ja asiakkaan välille. Kasvanut luottamus osaltaan pienentää ostopäätöksiin liittyvää riskiä ja näin ollen helpottaa ja nopeuttaa kaupankäyntiä. Molemminpuolinen kuuntelu toistensa näkemyksistä, ja toiveista on edellytys luottamuksellisen suhteen rakentamiselle. Kaiken viestinnän ei tarvitse sisältää vastausta, ollakseen silti vuoropuhelua. Informatiivinen esite tai tavallinen tv-mainos voi olla osa jatkuvaa vuoropuhelua, joka tuo asiak-

kaalle tietoa, joka saa asiakkaan syventämään asiakassuhdettaan ja sitä kautta muodostaa arvoa asiakkaalle, että yritykselle ja luoda vuoropuhelun näiden välille. (Grönroos 2001, 178, 182.)

Asiakkuuslähtöisyydessä koko ajatus perustetaan kolmeen avaintekijään: arvontuotantoon, saavutettavuuteen ja vuorovaikutteisuuteen. Asiakkuuksissa tehdään arvoa yhdessä asiakkaan kanssa, yhteisissä prosesseissa. Arvon tuottaminen on differoinnin ja kilpailuetujen perusta. Asiakkuuksissa luotavaa arvoa on kahdenlaista: *välitön arvo* muodostuu niiden tuotteiden ja lupauksen kautta, mitä asiakas saa vastineeksi omista korvauksistaan ja lupauksistaan. *Välillinen arvo* koostuu yhteisestä oppimisesta ja kehittymisestä, sekä tunnearvoista, jonka tuottaa esimerkiksi luotettavan toimittajan valinnan aiheuttama turvallisuuden tunne. On tärkeää, että yrityksen ja asiakkaan prosessit sopivat yhteen. (Storbacka ym. 1999, 23–26.)

Asiakkuus tuo arvoa kahteen suuntaan, yritykset tarvitsevat asiakkaita ja asiakkaat yrityksiä, palveluntarjoajia. Asiakkuuden arvo asiakkaalle ja asiakkuuden arvo yritykselle muodostuu eritavoin. Asiakkaat ovat entistä osaavampia, ja haluavat toimia niiden yritysten kanssa, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkaat valitsevat tuotteen tai palvelun, joka tuottaa hänelle enemmän arvoa kuin kilpailijan tarjoama vaihtoehto. Finanssipalveluyhtiöille keskeinen tekijä menestyksen saavuttamisessa markkinoilla on arvon tuottaminen. Asiakkaan kokema arvo on vahva tekijä asiakassuhteiden sitouttamisessa ja pitkäaikaiset asiakkuudet näkyvät yhtiön kannattavuudessa. Arvoa ei ole, ellei asiakas koe sitä. Finanssiyhtiön asiakas kokee tuotteista saamansa hyödyt ja kustannukset finanssipalvelun tarjoajaa valittaessa, palvelutilanteissa sekä asiakkuuden aikana. Asiakkuuden arvo muodostuu yksittäisistä palvelutapahtumista ja koko asiakkuussuhteen ajan kumulatiivisista kokemuksista. (Ylikoski & Järvinen 2012, 9–10, 29.)

3.5.1 Asiakkuuden arvo yhtiölle

Asiakkaat muodostavat finanssiyhtiöiden keskeisen pääoman. Yrityksen on tärkeä tietää yksittäisten asiakkaiden pitkän aikavälin arvo – ja laskea myös asiakkuuden elinikäinen arvo. Kun tällainen tieto on käytettävissä, ymmärretään pitkäaikaisen asiakassuhteiden arvokkuus. Asiakkaiden arvon laskemisen perustana tulisi käyttää asiakkaiden nykyistä vaikutusta nettovoittoon eikä myyntilukuihin. Asiakkaan vaiku-

tus yrityksen nettovoittoon vaihtelee tyypillisesti eri elinkaaren vaiheissa. Asiakkuuden elinikäisellä arvolla on mahdollista hahmottaa miten tärkeä kukin asiakas on palveluntarjoajalle. (Grönroos 2009, 205.)

Asiakkuuden arvon tarkastelussa merkitystä on sillä, miten paljon yritys voi saada resursseja asiakkuudesta. Asiakkuuden arvo vaihtelee asiakkaittain. Asiakkuuksien arvon ja potentiaalisen arvon määrittämiseksi on löydettävä sellaiset kriteerit, jotka soveltuvat käytettäväksi asiakkuuksien arviointiin. Asiakkuuden arvon määrittelyä voidaan jakaa asiakkuuden talouden kahden eri mittarin kautta. Ensimmäinen mittari on volyyymi, joka asiakkaan kanssa toteutuu suhteessa yrityksen koko volyyymiin. Tämä kuvaa sitä, että jotkut asiakkaat voivat olla ostovolyyymiltään strategisesti huomattavasti tärkeämpiä kuin toiset. Toisaalta yrityksen liiketoiminnallinen riski lisääntyy merkittävästi, mikäli yrityksen toiminta on pitkälti riippuvainen vain yhdestä, suuri volyyymistä toimijasta. Toinen mittari on asiakkuuden kannattavuus, joka perustuu asiakkuuden katelaskelmaan. Asiakkuuden kate lasketaan vähentämällä asiakkuustuloista kaikki asiakkuuteen kohdistuvat kustannukset. Asiakkuuden arvoa voidaan esittää sekä absoluuttisina lukuina, jolloin saadaan selville, kuinka paljon saadaan asiakkuudelta resursseja tai suhteutettuna asiakkaan tuomaan liikevaihtoon, jolloin nähdään asiakkaan suhteellinen kannattavuus. (Lehtinen 2004, 125–127.)

Mäntynevan (2011, 47) mukaan asiakkuuden arvo yritykselle muodostuu asiakkuudesta saatavien tuottojen ja asiakkuudesta syntyvien kustannusten erotuksena. Asiakkuuden tuotot muodostuvat myynnin määrästä ja katteesta. Kustannuksissa haastetta tuo kiinteäluonteisten kustannusten kohdentamisesta asiakkuudelle, ja ainakin jossain määrin kiinteitä kustannuksia tulee huomioida asiakkuuksien tuottoja laskettaessa.

Hellmanin ja Värilän (2009, 179–181) mukaan asiakkuuden arvoon voidaan vaikuttaa. Asiakkuuden arvo ei muodostu vain suurista tuotoista, vaan myös pienistä kuluista eli osaltaan asiakkuuden kannattavuudesta. Kasvattamalla asiakasuskollisuutta, optimoimalla tarjoamaa, hallitsemalla monikanavaisuuden ja ymmärtämällä asiakasinvestointien tuottavuuden laskenta ja seuranta voidaan vaikuttaa asiakassuhteisiin ja niiden arvojen kasvattamiseen. Arvo ei ole pelkästään nykyhetkessä vaan nimenomaan tulevaisuudessa, asiakassuhteen kehittämisessä ja jatkuvuudessa. Haaste asiakkuuden arvon kasvattamisessa on se, miten saada uusasiakashankinnan kautta saadun asiakkaan

kannattavuus mahdollisimman nopeasti hyväksi ja kuinka luoda näistä kestäviä ja pitkäaikaisia asiakkuuksia.

Pitkäikäisistä asiakassuhteista yritykselle saatavat höydyt ovat kannattavuuden kasvu, lisääntyneet ostot, pienentyneet kustannukset, ilmainen kuulopuheisiin ja asiakkaiden antamiin referensseihin eli suosituksiin perustuva markkinointi. Asiakassuhteen kestäessä myös asiakkaiden hintaherkkyys vähenee, muodostuu molemminpuolinen oppimisprosessi. Hyvin toimivasta asiakassuhteesta on mahdollista oppia ja saada erilaisia uusia kompetensseja. Uuden osaamisen kautta yritys pystyy voittamaan uusia asiakkuuksia ja palvella paremmin jo olemassa olevia asiakkaita. Kun yrityksellä on vakaa ja tyytyväisten asiakkaiden muodostama asiakaspohja voi se helpottaa myös yrityksen rekrytointeja ja vähentää osaltaan työntekijöiden vaihtuvuutta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 127–129.)

Asiakkuuden arvoa voidaan tarkastella myös referenssiarvon kautta. Yritys on asiakkaidensa näköinen. Mitä arvostetumpia asiakkaita yrityksellä on, sitä arvostetummaksi sekin koetaan markkinoilla. Referenssiarvoon liittyy asiakkaiden tunnettuus ja asiakkaiden tunnettuuden sisältö. Usein suuret asiakkaat ovat tunnettuja ja tuovat sitä kautta brändi-arvoa. Sisällön osalta keskeistä on se, että yritys tunnetaan menestyvänä ja että se toimii yleisesti hyväksytyin eettisen toimintatavan mukaisesti sekä arvomaailma tukee yrityksen omaa etiikkaa ja arvoja. Asiakas voi tuoda yritykselle myös kontaktiarvoa. Verkottuneessa maailmassa asiakas voi olla portinvartija myös useampaan potentiaaliseen asiakkaaseen. Kontaktiverkoston arvoa arvioitaessa tulisi pystyä näkemään asiakkaan viralliset sidokset toisiin yrityksiin, että yhteistyösidokset muualle. Kontaktiverkoston arvioinnissa on tärkeää tuntee asiakas ja hänen verkostonsa. (Lehtinen 2004, 129–130.) Myös Storbacka ym. (1999, 131) muistuttaa, asiakkuuksista jotka voivat olla jopa kannattamattomia, mutta muodostavat erinomaisen referenssiarvon ja edistää osaltaan uusien asiakkuuksien solmimista. Nämä ovat yritykselle arvokkaita asiakkuuksia kannattamattomuudesta huolimatta.

Storbackan mukaan (2005, 127–128) asiakaskannassa olevien nykyisten asiakkuuksien jalostaminen tähtää siihen, että asiakaskannasta saadaan jalostettua enemmän arvoa yritykselle. Asiakkuuksien arvo kasvaa kun niiden kesto saadaan parannettua ja tehtyä ristiinmyyntiä. Tavoitteena on siis huolehtia siitä, että yhä suurempi osa asiakkaan käyttämästä rahasta saadaan yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin. Lisämyyn-

tiä ja asiakkuuden arvo voidaan parantaa myös uusmyynnin lisäksi saamalla myytyä asiakkaalle korkeampilaatuinen palvelu tai tuote, lisäominaisuuksilla.

Helander ym. (2013, 31) kuvaa palveluliiketoiminnassa arvon tuottamista nimenomaisesti yhdessä asiakkaan kanssa. On tärkeää analysoida palveluyrityksen asiakkaalle luomaa arvoa, mutta myös yrityksen asiakassuhteistaan saamaa arvoa. Palveluyritykset eivät voi tavoitella asiakastyytyväisyyttä hinnalla millä hyvänsä, vaan on tärkeää nähdä kokonaiskuva, jottei kannattavuus kärsi. Palveluyritysten tulisi kehittää palveluita yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin yritys saa arvoa asiakkaistaan ja pystyy kehittämään omia tuotteitaan vastaamaan yhä paremmin tulevaisuuden kysyntää ja tätä kautta saada myös yhdessä tehtyä arvo asiakkaistaan.

Asiakkuusajattelua noudattava yritys lähtee liiketoiminnassaan liikkeelle asiakkuudesta. Asiakas on subjekti ja keskeisenä näkemyksenä on kasvattaa asiakkaiden mahdollisuuksia tuottaa arvoa itselleen. Samalla yhteinen arvontuotantoprosessi muuttuu objektiksi. Yritys hyötyy asiakkaastaan oppimalla asiakkaan tarpeista ja pystyessään sen perusteella kehittämään omaa tuote- ja palveluvalikoimaa. Asiakkuus voi siten tuoda yritykselle myös osaamisarvoa. Osa asiakkuuksista pakottaa yrityksen kehittämään uutta osaamista tai tarjoavat yritykselle sellaista osaamista, jota se ei muuten saisi. Kun yritys tiedostaa asiakkuudesta muodostuvan osaamisen arvon ja siitä saatavat hyödyt voi se samalla nähdä asiakkuuden todellisen arvon. (Storbacka ym. 1999, 21, 131.)

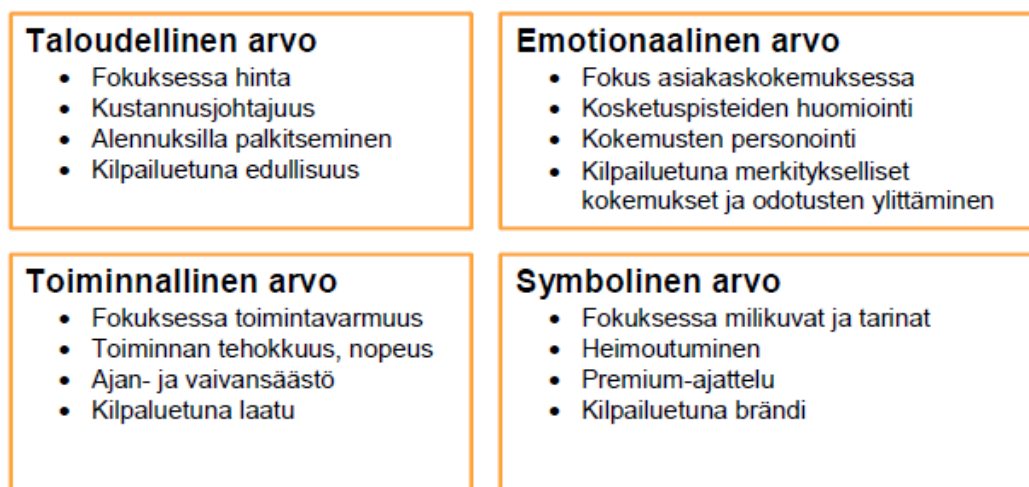
3.5.2 Asiakkaan kokema arvo

Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluita, vaan tuotteiden ja palveluiden tuottamia hyötyjä. Asiakkaan saama hyöty koostuu itse tuotteesta, palvelusta, tiedoista mitä prosessin aikana tarjotaan, huomion osakseen saamisesta sekä muista tekijöistä. Tätä kokonaisuutta voidaan kutsua tarjoomaksi. Yrityksen tarjoama kokonaisuus on aina palvelua, riippumatta siitä mitä ne tuottavat. Joskus palvelu voi olla asiakkaiden toimintojen ja prosessien tukemista, joskus yksittäinen, valmistettava konkreettinen tuote ja joskus täysin aineeton palvelu. Tuotteista tai palveluista asiakkaille koituvaa arvoa ei tuoteta tehtaissa eikä palveluyritysten toimistossa. Asiakkaan kokema arvo syntyy asiakkaiden arvontuotantoprosesseissa, kun yritys- tai yksityisasiakas hyödyntää ostamaansa ratkaisua tai palvelua. Ennen tätä hetkeä fyysiset tuotteet, palvelut, tiedot,

tekniikka, ja muut resurssit ovat vain olemassa ja odottavat hyödyntämistään. Kun kyseessä on palvelu, tapahtuu asiakkaiden arvontuotantoprosessi ja valmistamisprosessi (jossa palvelu luodaan) ainakin jossain määrin yhtäaikaaisesti. (Grönroos 2009, 25.)

Asiakkaalle muodostuvaa arvoa Grönroos (2009, 50–51) käy läpi suhdenäkökulmaa läpi verrattuna perinteiseen vaihdantanäkökulmaan. Vaihdantanäkökulmassa markkinoinnin perustana on valmiiden tuotteiden tai palveluiden arvon vaihtaminen rahaan. Suhdenäkökulmassa perustana on luoda yhteistyötä, jonka tarkoituksena on luoda arvoa asiakkaalle ja toimittajalle. Arvoa ei tuoteta etukäteen tehtaassa tai taustatoiminnoissa. Suhdenäkökulmassa tuotteet ovat arvon muodostumisen mahdollistajia. Asiakas luo saamaansa arvoa itse koko suhteen ajan, ja arvo syntyy osittain asiakkaan ja yrityksen tai palvelun tarjoajan vuorovaikutuksen kautta.

Asiakaskokemusta käsitellään luvun neljä alla tässä opinnäytetyössä. Asiakaskokemuksen johtamiseen liittyen keskeinen käsite on asiakkaalle luotava arvo. Asiakas muodostaa itse arvon itselleen, samalla tavoin kun hän muodostaa asiakaskokemuksensa. Asiakkaalle luotavan arvo voidaan jakaa neljään eri tyyppiin, jotka käydään läpi kuvassa 2. Jokainen tuote osaltaan mahdollistaa kaikkia arvon muotoja. Arvot linkittyvät tiiviisti yrityksen kilpailuetuihin. Asiakkaan aikakaudella emotionaaliset arvot ovat yhä tärkeämpiä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18–20.)



KUVA 2. Asiakkaalle luotavan arvon muodot (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18)

Yritys pyrkii tuottamaan asiakkaalleen lisäarvoa, on kuitenkin tärkeää tunnistaa onko yrityksen tarjoama ydinratkaisun arvo kohdallaan. Ydinratkaisun arvoa heikentävien prosessien ja asiakaskontaktien löytäminen ja näiden korjaaminen ovat yrityksen arvontuotantoprosessin kannalta tärkeää. Kun arvonnepilaajat on poistettu, asiakkaan kokema arvo kohenee ja samalla asiakassuhde lujittuu. Tärkeintä ei ole luoda asiakkaille ensisijaisesti uutta, vaan parantaa vanhaa. Kun ydinratkaisu on kunnossa, voidaan asiakassuhteeseen lisätä uusia arvoja tuottavia tuotteita tai palveluita. (Grönroos 2009, 196.)

Asiakkaan näkökulmasta arvo tarkoittaa kaikkea sitä, mitä asiakas saa palvelua käyttäessään suhteessa hintaan, mutta myös omaan panostukseensa esimerkiksi tiedonhankintaan, vaihtoehtojen vertailuun ja palvelun käyttämiseen liittyvään toimintaan. Asiakkaalle arvoa tuottavat palvelun ominaisuuksien lisäksi myös palvelun käyttämiseen liittyvät seuraukset ja niiden vaikutukset asiakkaan kokonaistilanteeseen. Finanssipalvelut muodostavat hyötypaketin, joka koostuu tuotteen lisäksi myös niistä hyödyistä, joita esimerkiksi asiakaspalvelu, tehokas viestintä ja pitkäaikainen asiakassuhde antavat. Tätä kokonaispaketin hyötyä asiakas vertaa omaan panostukseensa palvelun käytössä. Kun finanssiyhtiö tarkastelee asiakkaan kokemaa arvoa näin laajalla kaarella, pystyy finanssiyhtiö kehittämään omaa toimintaansa asiakaskeskeisempään ja kilpailukykyisempään suuntaan. Yksistään finanssiyhtiön näkemys ei riitä kertomaan muodostuuko asiakkaalle arvoa vaan vasta asiakkaan mielipide kertoo tuottaako yhtiö asiakkaalleen arvoa vai ei. (Ylikoski & Järvinen, 2012, 10.)

Eri asiakkaat kokevat saamansa hyödyt eri tavoin. Asiakkaiden ajatukset saamastaan arvosta ovat subjektiivisia ja yksilöllisiä. Palvelun arvon asiakkaille voi muodostaa alhainen hinta, tai se kaikki mitä palvelulta halutaan, laatu mitä saadaan maksetulla hinnalla tai kaikki se, mitä saadaan vastineeksi sille mitä annetaan. Ei ole väliä ajatteleeko asiakas arvoa suppeammin vai laajemmin, kyseessä on aina viime kädessä hyötyjen ja kustannusten vertailua asiakkaan arvopuntarissa. Paras tilanne asiakkaan kannalta on kun hyödyt painavat arvopuntarissa enemmän kuin kustannukset ja panostukset. Palvelua ostettaessa pitkän aikavälin arvopuntarin hyödyt ja kustannukset eivät ole selvillä, vaan ne päätöksenteon pohjalla onkin pitkälti asiakkaan arvio, millaista arvoa valinnan seurauksena uskotaan saatavan. Varsinainen kokemus arvon saavuttamisesta muodostuu palvelun käyttämisen myötä. Arvon punnitseminen on inhimillistä

toimintaa, ja tähän vaikuttaakin järkevän harkinnan lisäksi tunnepohjaiset tekijät. (Ylikoski & Järvinen 2012, 25 – 26.)

Tyypillisesti vakuutusyhtiöiden palvelut ovat ostohetkellä aineettomia, hankalasti hahmotettavia tuotteita. Asiakkaan kokema arvo vakuutuksesta muodostuu vasta vahinkotapahtuman tullessa todeksi. Ostohetkellä vakuutuksenottaja muodostaa arvo-odotuksen ostamastaan vakuutuksesta, ja arvo-odotus lunastetaan vahinkotilanteessa. Tällöin asiakas laskee kustannuksiin vakuutuksen hinnan lisäksi vakuutuksen hankkimiseen liittyneen vaivannäön, sekä korvausten hakemiseen liittyvän vaivannäön. Osaltaan vakuutuslainsäädäntö säätelee myyntihetkellä annettavia tietoja, ja myös osaltaan pyrkii pitämään vakuutuksenottajan arvo-odotuksen oikealla tasolla. Vakuutuslain 5 §:n mukaan vakuutuksenantajan velvollisuus kertoa vakuutukseen liittyvät olennaiset rajoitukset. (Ylikoski & Järvinen 2012, 26, Lehtipuro ym. 2010,136.)

Löytänän ja Kortesuon (2011, 54–57) mukaan asiakkaan kokema arvo voidaan jakaa kahteen ulottovuuteen: utilitaariseen ja hedonistiseen. Utilitaariset arvon lähteet ovat rationaalisia ja liittyvät kokemuksen mitattaviin ominaisuuksiin. Ne eivät suoraan tuota asiakkaalle arvoa vaan auttavat asiakasta saavuttamaan päämäärän. Näitä ovat esimerkiksi tuotteen tekniset ominaisuudet tai palvelun mitattavat ominaisuudet kuten hinta tai toimitusaika. Hedonistisia lähteitä ovat subjektiiviset, emotionaaliset ja irrationaaliset asiakaskokemuksen arvon lähteet. Ne ovat elämyksellisiä, tunteita tai aisteja herättäviä hyötyjä, jotka jokainen asiakas kokee eritavoin. Arvo muodostuu asiakkaalle tuotteesta tai palvelusta syntyvinä tunteina, esimerkiksi hauskuutena, nautintona tai jännityksenä. Yrityksen pystyessä tuottamaan hedonistisia elementtejä sisältäviä asiakkuuden arvokokemuksia asiakkaalle, suhtautuu asiakas yritykseen myönteisemmin ja intohimoisemmin.

3.6 Asiakasymmärrys ja asiakkuuksien hoitaminen

Storbackan ym. (2001, 141–142) mukaan yrityksen tulee ymmärtää asiakaskantansa, jotta se voi johtaa niitä. Asiakkaat voidaan jakaa asiakastyyppeihin perustuen asiakastietoihin ja samalla asiakkaita voidaan tyypittää myös asiakastietämykseen perustuviin tietojen pohjalta. Nämä mallit eroavat aikaperspektiiviltään, asiakastieto on takautuvaa tietoa ja asiakastietämys on ennakoivaa tietoa. Asiakastieto kuvaa jälkikäteisesti asiakaskantaa, ja osaltaan auttaa yritystä hallitsemaan yksittäisiä asiakaskohtauksia

kokonaisprosessin osana. Asiakastietämys antaa syvällisen käsityksen asiakaskannasta ja perustuu vuoropuheluun, eikä sitä pystytä rakentamaan pelkästään tietokantoja analysoimalla, vaan edellyttää arviointia ja siihen liittyvää johtopäätösten tekoa.

Yrityksen tuntiessa minkälaiset asiat ovat asiakkailleen tärkeitä, on sen mahdollista miettiä mitä muutoksia yrityksen toiminnassa on tarpeen tehdä. Samalla saadaan keskitettyä voimavaroja niihin muutoksiin mihin kannattaa panostaa, eivätkä voimavarat hajaannu. Asiakkaan kuuntelu antaa mahdollisuuden löytää ne asiat, missä asiakkaan odotuksiin vastaaminen on tärkeintä. (Mattinen 2006, 86.)

Customer insight on suomennettu asiakastiedoksi, asiakasymmärrykseksi tai asiakastietämykseksi. Nämä eivät kuitenkaan ole synonyymeja vaan kuvaavat eri asioita. Asiakastieto on dataa, informaatiota ilman tulkintaa. Asiakasymmärrys ja – tietämys pitävät sisällään jalostetun tiedon muodon. Asiakasnäkemykset syntyvät asiantuntijoille henkilökohtaisen osaamisen ja kokemuksen kautta. *Customer insightin* on määritelty seuraavasti: *Customer insight* on syvällistä asiakastarpeiden ja käyttäytymisen ymmärtämistä, yli sen mitä asiakas itse kuvailee ja tietää tarvitsevänsä. Se on myös asiakkaista lähtevä lähestymistapa, jossa asiakkaan rooli on korostunut ymmärryksen tuottamiseen. *Customer insightia* on kuvattu myös yrityksen toiminnoksi, jossa se kerää asiakkaita koskevan informaation eri puolilta organisaatiota yhteen paikkaan. (Arantola 2006, 52–53.)

Asiakasymmärrystä syntyy kun yhdistetään sekä määrällistä että laadullista tietoa eri lähteistä. Tämän lisäksi pitää oivalta, mitä tieto todella tarkoittaa ja soveltaa sitä käytäntöön. Ymmärtäminen edellyttää, että tietojen yhdistely ja käsittely tapahtuu lähellä päätöstilannetta. Päättäjät pystyvät tällöin yhdistämään automaation ja intuition, hyödyntämään ne järjestelmäresurssit mitä on käytettävissä ja säästämään energiaa inhimilliseen ajatteluun. Tiedosta tulee käytettävää vasta kun sen perusteella voidaan tehdä päätöksiä. (Arantola 2006, 75.)

Asiakassuhteiden tai yhteistyökumppanuuden onnistumista eivät määritä pelkästään siihen osallistuvat ihmiset tai yritykset, vaan ennen kaikkea se, miten kumppanuuksuhde kyetään rakentamaan. Onnistuneen ja pitkäaikaisen asiakkuussuhteen taustalla on luottamus. Luottamus rakentuu ihmisten välille, mutta se voi kasvaa siitä yritysten väliseksi luottamusperustaksi. Yksittäisen työntekijän tärkein kompetenssi kump-

panuuksissa on luottamussuhteen rakentaminen. Vakuutukset ovat mitä suurimmissa määrin aineettomia tuotteita, ja sen vuoksi luottamuksen rakentaminen on tärkeää pitkäaikaisen asiakassuhteen perusta. (Stähle & Laento 2000, 53–54.)

Asiakaslähtöisyys on noussut suomalaisten yritysten keskeiseksi arvoksi. Asiakkuuksien ja asiakasymmärryksen merkitys vaihtelee eri yrityksissä ja eri toimialoilla. On liiketoiminta-aloja, joissa se on ydinasia, jota ilman ei voida toimia. Liiketoimintalueilla joissa jakelu, hinnoittelu ja tuoteominaisuudet räätälöidään asiakaskohtaisesti, on asiakasymmärrys keskeisessä roolissa. Kilpailueduksi asiakasymmärrys muuttuu silloin, kuin pystytään palvelemaan paremmin ja kohdistamaan viestintää tehokkaammin kuin kilpailijat. (Arantola 2006, 141.)

Asiakkuuden hoitamisella on monta tehtävää. Yksi tärkeimmistä on ehkäistä tulovirtojen loppuminen. Asiakasta jota ei tunneta, on kilpailijan helpompi houkutella itselleen. Asiakkaan palvelut tai hinta eivät välttämättä ole kohdallaan ja asiakas ei ole välttämättä luonut minkäänlaista henkilökohtaista sidettä valitsemansa yhtiöön. Yritysten tulee keskittyä asiakkaiden säilyttämiseen pyrkiviin toimenpiteisiin ja asiakkaiden kannattavuuden jatkuvaan kehittämiseen. Asiakkaiden pitämiseen liittyen tulisi laatia strategia proaktiivisesti, eikä vasta sitten kun on syytä huoleen joko asiakkuuden kannattavuuden tai poislähdön ollessa näköpiirissä. (Parvinen 2008, 141.) Mäntynevan (2001, 11) mukaan asiakkuudenhallinnan tavoitteena on pyrkiä lisäämään asiakkaiden aikomusta ostaa ja sitoutua nimenomaan juuri sinun yritykseesi eikä kilpailijoihin.

Asiakkuuden hoitomallilla tarkoitetaan niitä kaikkia niitä käytännön tehtäviä, jotta asiakkuusstrategia saadaan viedyksi käytäntöön, näkyväksi asiakkaille. Hoitomalli voidaan kuvata toimintasuunnitelmana, joka on käytännön opaskirja asiakkaan kanssa työskentelylle. Usealla alalla voidaan asiakkaan kanssa keskustella ja sopia hoitomallista, ja niistä toimenpiteistä mitä yritys tekee asiakkuuden parantamiseksi ja mitä tehdään yhdessä. Hoitomallista on tarkoitus tehdä käsikirja, joka ohjaa sitä käytännöntyötä mitä asiakkaiden kanssa tehdään. Tarkoituksenmukaista ei ole luoda manuaalia josta löytyy joka tilanteeseen täsmällinen toimintaohje, vaan enemmänkin luoda raamit, jonka puitteissa toimitaan ja löydetään oikeat työskentelytavat. On myös tärkeää, että käytännön työtä tekevät ihmiset saavat osallistua hoitomallien kehittämiseen oman työnsä ohella. (Lehtinen 2004, 161–167.)

Rubanovitschin & Valorinnan (2009, 91–92) mukaan hoitomallien tulee sisältää konkreettisia asiakassuhteen hoidon edellyttämiä toimenpiteitä sekä ohjeistuksia asiakas-kontaktien sisältöön, määrään sekä laatuun. Selkeästi määritellyt hoitomallit tehostavat asiakastapaamisia, koska tapaamisten sisältöä ei keksitä aina uudelleen vaan käsiteltävät aiheet ja asiat on kirjattu jo etukäteen asiakkuudenhoitomalliin. Hoitomallit auttavat myös sitouttamaan asiakkaita, koska asiakkaiden on helpompi tietää mitä seuraavan tapaamisen asialistalla on. Hoitomallin tulisi huomioida toimialojen sesongit, on turha häiritä asiakasyritysten vuoden kiireisintä ja parasta myyntiaikaa tapaamisella jonka voisi tehdä rauhallisempaankin vuodenaikaan.

Hellmanin ja Värilän (2009, 187) mukaan asiakasuskollisuudella on yrityksen tulokseen suuri merkitys. Pitkäaikaiset asiakassuhteet kehittyvät myönteisesti, lisämyynnin kustannukset laskevat ja palveluskustannuksia saadaan optimoitua. Korkea asiakasuskollisuus vähentää uusasiakashankinnan tarvetta ja siitä aiheutuvia kustannuksia. Uusien asiakkaiden laatu myös paranee, koska painetta haalia kaikkia markkinoilla liikkuvia asiakkaita pienenee.

3.7 Asiakkuuksien johtaminen

Yrityksen näkökulmasta avainkysymyksiä menestymisen tiellä on se, johtaako yritys asiakkuuksiaan vai tuleeko se asiakkaidensa johtamaksi. Asiakkaiden koko kasvaa yrityskauppojen ja kilpailun kovenemisen myötä, joten yhä useammin muutamat suurimmat asiakkaat näyttelevät suhteessa liian suurta osaa yrityksen liiketoiminnasta ja yritys on näin ollen täysin asiakkaidensa armoilla. (Storbacka 2005, 20.)

Menestyvän yrityksen on pystyttävä johtamaan henkilöstönsä lisäksi myös asiakkuuksia. On tärkeää, että yritys pystyy hallitsemaan niitä osaamisalueita, joiden avulla asiakas pystyy tuottamaan itselleen arvoa. Yrityksen tulisi valita oikeat asiakkaat ja laatia näitä varten selkeät asiakasstrategiat ja asiakasprosessit. On tarpeen solmia hyviä asiakkuuksia, joita saadaan syventää ja lopettaa tai kehittää niitä asiakkuuksia joilla ei ole yrityksen kannalta arvoa. (Storbacka ym. 1999, 29–30.)

Asiakkuuden johtamisen kannalta olennaista on ymmärtää toimintaympäristöä ja sen jatkuvaa muutosta. Asiakkuuksien johtamisen tueksi tarvitaan taloudellista asiakasnäkemystä tukevia lukuja ja analyyseja. Asiakkuuksien arvoja voidaan määritellä, mikä

on asiakkaan kannattavuus ja mikä on riski joka liittyy asiakkuuteen. Ei riitä että ymmärretään joko yrityksen ulkoista toimintaympäristöä tai sisäisiä lukuja, nämä tiedot on yhdistettävä ja huomioitava se sisäisessä johtamisessa ja kyettävä välittämään näkemys asiakkuuksien johtamiseen. Toiminnan tuloksellisuutta kuvaavat näkökulmat, eli asiakkaiden lukumäärä ja laatu sekä asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus tuovat syvyyttä asiakkuuksien johtamiseen. (Hellman & Värilä 2009, 20–21, 40.)

Asiakkuuksien johtaminen tuo asiakkuuksiin säännöllisyyttä ja tiettyä asiakaskohtaamisten tiheyttä. Säännölliset ja jatkuvat asiakkuudet tuovat turvaa yritykselle. Asiakkuudet kestävät pidempään ilman, että asiakas pysähtyy konkreettisesti miettimään toimittajan vaihtoa. Asiakkuuksien johtaminen ja sitä kautta pitkäaikaisten asiakkuuksien saavuttaminen, on haasteellisinta johtamista. Asiakkaita ei voi ohjata miten tahansa, asiakkailla on omat visiot ja tavoitteet sekä mahdollisesti myös eri käsityksiä tilanteista kuin yrityksellä. Jatkuvissa asiakkuuksissa on tärkeä muista ketteryys, ja tarjottava asiakkaille koko ajan uusia mahdollisuuksia, vaikka nämä eivät niitä juuri nyt pyytäisikään. Aktiivisella tarjonnalla yritys ei passivoidu ja kehittää asiakkuutta, samalla kestäen mukana asiakkaan arvontuotantoprosessissa. (Storbacka ym. 1999, 55–56.)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 21) mukaan asiakashallinnalla tai asiakkuuden johtamisella pyritään parantamaan asiakkaiden hankintaa, pysyvyyttä sekä asiakastyytyväisyyttä ja – kannattavuutta. Storbacka ym. (2001, 291) kuvaavat asiakkuuksien johtamisen tavoitteeksi asiakkuuden arvon nostamisen. Arvoa tulee tarkastella sekä asiakkaan että yrityksen kannalta. Parhaimmassa tilanteessa asiakkuuden johtaminen nostaa asiakkuuden arvoa sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta.

Asiakkuuden sidokset

Asiakashallinnan ja johtamisen tavoitteena on parantaa asiakasuskollisuutta. Yrityksen ja asiakkaan välille muodostuu rakenteellisia sidoksia, näitä ovat esimerkiksi juridiset ja taloudelliset sidokset. Koetut sidokset ovat asiakkaan ja yrityksen välille syntyneitä psykologisia, ideologisia, kulttuuriin liittyviä sidoksia. Asiakastyytyväisyys on osa koettuja sidoksia. Pelkästään asiakastyytyväisyys ei takaa asiakasuskollisuutta, asiakas voi vaihtaa yhteistyökumppaniaan hinnan takia tai esimerkiksi sen vuoksi, että kilpailija voi tarjota ratkaisun joka tuottaa asiakkaalle suuremman arvon. On siis tärkeää,

että yritys ymmärtää ja hahmottaa, millaisilla sidoksilla on suurin vaikutus asiakasuskollisuuteen. Eri segmenteillä voi olla eri tekijät mitkä vaikuttavat asiakasuskollisuuteen, ja myös toimialojen välillä on havaittavissa eroja. (Storbacka ym. 1999, 61–62.)

Asiakkuuden lujuteen ja lojaalisuuteen liittyvät erilaiset asiakkuuksiin muodostuvat sidokset. Utilitaarinen sidos on järkeen perustuva sidos, jossa asiakassuhteesta saata- vat hyödyt sitovat asiakasta yritykseen. Näitä voivat olla esimerkiksi erilaiset kanta- asiakasohjelmat ja muut vastaavat alennukset mitä asiakas saa. Tunteisiin perustuva sidos edustaa positiivista ja suotuisaa tunnekokemusta joka syntyy asiakkuudesta tai kumppanuudesta. Symbolinen sidos voi olla esimerkiksi yrityksen brändiin liittyvä. Asiakas on ylpeä käyttäessään tietyn brändin tuotetta tai palvelua, asiakas kokee edus- tavansa samoja arvoja ja toimintafilosofiaa kuin yritys. Pakolliset sidokset voivat olla lainsäädäntöön perustuvia tai muita sidoksia joita muodostuu asiakkaan ja yrityksen välille, yritys voi olla ainoa palvelun tarjoaja tietyllä alueella tai asiakkaasta tuntuu, että hänen on asioitava tietyssä yrityksessä (pitkä aiempi asiakassuhde tai tuttu työntekijä.) (Moore ym. 2012, 255–256.)

Ylikosken & Järvisen (2011, 84) mukaan asiakkaiden ja yrityksen välille halutaan luoda sidoksia, jotka asiakas kokee asiakassuhteesta tulevana hyötynä ja näin ollen vahvistaa asiakkaan kokemaa arvoa. Finanssialalla jo olemassa olevat sopimukset osaltaan sitovat asiakkaita asiakkuuksiin. Taloudelliset siteet ovat erilaisia hinta- ja palvelupakettietuja. Olemassa olevat taloudelliset siteet toimivat myös vaihtamisen esteinä ja voivat myös puolestaan houkutella uusia asiakkaita yhtiöön. Sosiaaliset siteet muodostuvat asiakkaan ja henkilökunnan välille. Tutun yhteyshenkilön kanssa on helppo asioida. Yritys voi myös räätälöidä asiakkaalle juuri heidän tarpeisiinsa sopivia palveluja. Rakenteellisia siteitä yrityksen ja asiakkaan välille voi syntyä silloin kuin asiakkaan ja yrityksen prosessit integroituvat tai asiakas saa käyttöönsä palveluntuot- tajan laitteita.

3.8 Asiakkuuksien segmentointi

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 23, 52) mukaan yrityksellä on tarve segmentoida asi- akkaita sekä olemassa olevia, että potentiaalisia asiakkaita useista eri lähtökohdista. Segmentoinnin tarkoituksena on ohjata liiketoimintaa ja suunnata voimavaroja tarkoi- tuksen mukaisesti. Asiakassegmentointiin kuuluu olennaisesti palvelukanavastrategia.

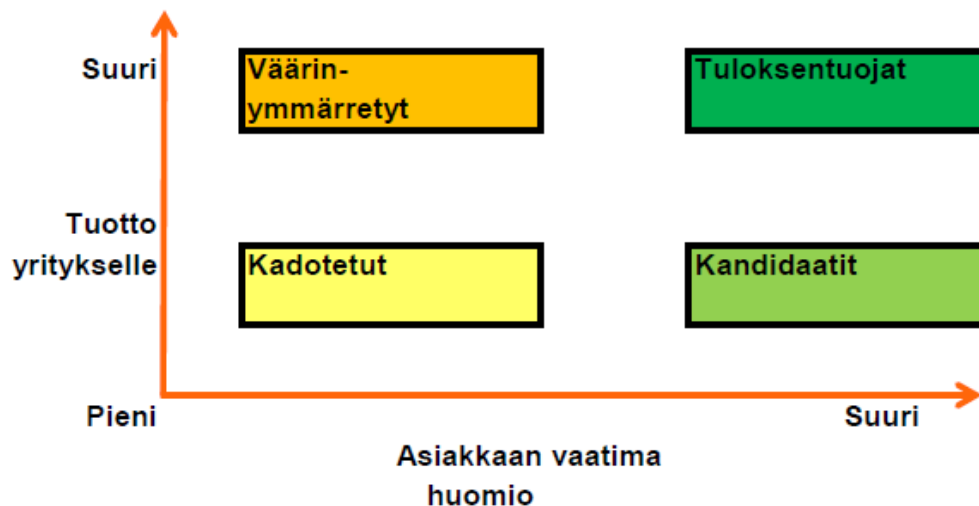
Siinä määritetään kanavat jota kautta asiakkuutta hoidetaan. Storbackan (2005, 67) mukaan segmentoinnin tarkoituksena on useimmiten ryhmitellä asiakkaita kokonaisuuksiksi perustuen siihen, miten samankaltaisia heidän tarpeensa ovat. Segmentoinnissa otetaan siis huomioon myös se, miten yritys tuottaa arvoa asiakkaalle.

Storbacka ym.(1999, 39) mukaan segmentoinnissa käytetään hyväksi asiakkaiden välisiä eroja. Erojen perusteella pystytään kehittämään uusia tuotteita, palveluita ja asiakkuusprosesseja. Eri segmenteille voidaan tarjota erilaistettuja tuotteita ja hintoja sekä tarjota erilaisia palvelutasoja. Segmentoinnissa on perinteisesti lähdetty liikenteeseen demografisista tekijöistä (ikä, sukupuoli, maantieteellinen sijainti) tai sosioekonomiasta (perhemuoto, koulutus). Segmentoinnissa on huomioitu myös psykografia eli asenteita, elämäntyyliä tai harrastuksia. Nykyään tämän lähestymistavan toimiminen on kyseenalaista, sillä markkinointi perustuu yhä enemmän asiakkuuden varaan. Uudenmallinen segmentointi edellyttää, että yritys tallentaa asiakastietokantaan asiakkaiden osto- ja asiointikäyttäytymistä ja lähtee liikenteeseen asiakkaan käyttäytymisestä.

Asiakkuuden hoitamisen taustalta löytyy onnistunut segmentointi. On olennaista tunnistaa mihin asiakassegmenttiin asiakas kuuluu, ja minkälaista palvelua asiakas tarvitsee ja käyttää, ja mistä asiakas saa arvostamaansa lisäarvoa. (Ylikoski ym. 2007, 28.)

Segmentointi, eli asiakkaiden ryhmittely keskenään samankaltaisten, mutta toisistaan erottuviin ryhmiin on avain erilaisten asiakaskokemusten luomisessa. Segmentointiperusteita on käytännössä rajaton määrä. Segmentointi perusteiden tulee olla niin yksinkertaisia, jotta kuka tahansa yrityksen työntekijä pystyy ymmärtämään ne ja kertomaan eteenpäin. (Löytänä ja Korteso 2011, 129.)

Asiakaskohtaiseen kannattavuuteen perustuvat segmentoinninmallit ovat paljon käytettyjä ja usein myös hyödyllisiä. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on maksimoida yrityksen tulos, maksimoimalla yrityksen asiakkaalle tuottama arvo. Löytänen ja Korteson (2011, 130–131) mallissa he ryhmittelevät asiakkaat neljään segmenttiin (kuva 3.) sen mukaan kuinka kannattavia asiakkaat ovat yritykselle ja samalla huomioiden kuinka paljon huomiota he vaativat. Asiakaskokemuksen johtamisen kannalta he pohtivat segmentointia myös asiakaskohtaisen kannattavuuden sekä lifestyle-ajattelun kautta.



KUVA 3. Asiakkaiden segmentointi erilaisten kokemusten tuottamista varten (Löytänen ja Kortesuon 2011, 131 mukaan)

Tuloksentuojat ovat aktiivisia ja kannattavia asiakkaita, jotka tuovat paljon liikevaihtoa, mutta vievät vähän yrityksen resursseja. Näiden asiakkaiden eteen voidaan nähdä työtä ja järjestää erityiskohtelua. Yrityksen pitää pyrkiä ylittämään näiden asiakkaiden odotuksensa. Väärinymmärretyt asiakkaat ovat passiivisia, mutta kannattavia asiakkaita. Asiakkaat eivät ole usein yhteydessä, eikä ostovolyymi välttämättä ole kovin suuri. Näistä asiakkaista on mahdollista kehittää tuloksentuojia. Kadotetut asiakkaat ovat passiivisia ja kannattamattomia. Asiakkaat tuottavat yritykselle tappiota, mikäli kannattamattomuuden syy pystytään tunnistamaan, on yrityksen mahdollista kehittää näistä asiakkaista väärinymmärrettyjä. Kadotetuissa asiakkaissa voi olla myös joku erityinen syy, miksi he ovat kadoksissa. Jos näitä asiakkaita ei saada siirrettyä muihin segmentteihin, voi olla syytä miettiä heidän siirtämistä kilpailijoille. Kandidaatit ovat aktiivisia ja ei-kannattavia asiakkaita. Tämä segmentti on ongelmallisimman yrityksen kannalta. Asiakkaat vievät paljon aikaa aktiivisuutensa vuoksi, mutta eivät tuota yritykselle rahaa. Kandidaatit ovat usein asiakkaita, joille hinta on kaikki kaikessa. Yrityksen kannalta on äärimmäisen tärkeää saada kehitettyä näistä joko tuloksentuojia tai lähettää kyseiset asiakkuudet kilpailijoille. (Löytänen & Kortesuon 2011, 129–131.)

Asiakassegmenteille määritellään toimintamallit, jotka ovat yhteisesti sovittuja toimintatapoja valittujen asiakkaiden kanssa. Nämä toimintamallit hyödyntävät olemassa

olevia yrityksen prosesseja. Asiakassegmenteille määritellään tavoitteet ja väylät tavoitteiden toteuttamiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 46–47).

Ylikosken ym. (2007, 20) mukaan segmentoinnilla tarkoitetaan kokonaismarkkinoiden pilkkomista asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen perusteella toisistaan selkeästi erottuviin osiin eli segmentteihin. Asiakkaiden tarpeet ovat erilaisia ja segmentoinnin tavoitteena pyrkiä tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja kohdistaa kullekin segmentille oikeat markkinointitoimenpiteet, jotta asiakkaita voidaan palvella mahdollisimman tehokkaasti.

Asiakkaiden ryhmittely samankaltaisten asiakkuuksien joukkoihin, segmentointi on keskeinen työkalu markkinoinnissa. Markkinoinnin- ja myynnin käyttöön luotujen segmentointimallien rinnalle on alettu laatia segmentointeja tukemaan koko yrityksen strategiaa. Perinteisesti segmentointimallien tehtävä on ollut tukea myyntiä, auttamalla kohdistamaan myyntitoimenpiteitä oikeaan kohderyhmään tai tukea markkinoinnin toimenpiteitä avustamaan myyntiä. Segmenttijohtamisessa valittuja segmenttejä johdetaan kokonaisuuksina, joihin liiketoimintastrategia ja asiakasstrategia linkitetään. Segmenttejä, eli asiakkuusryhmiä pitää voida mitata. Mittaamisen avulla voidaan jäsentää mielikuvat totuudeksi, ja selvittää asiakaskannan todellinen laatu. Optimaalisessa tilanteessa yrityksen asiakaskannassa on asiakkaita useasta eri segmentistä, erilaisia tuottojen ja riskien yhdistelmiä. Yrityksen tulee löytää asiakaskannastaan ne asiakkuudet, joiden avulla tulevaisuuden kasvu on mahdollista. (Arantola 2006, 85–89.)

Storbacka (2005, 64, 70–81) esittelee asiakkuussalkkujen teossa mallin, jossa ryhmitellään asiakkaita niin, että salkuissa olisi asiakkaat joiden riskien, että tuottojen yhdistelmä olisi mahdollisimman hyvin hallittavissa. Asiakkuussalkkujen ja segmentoinnin välillä on eroja, segmentoinnissa huomioitiin kuinka yritys tuottaa arvoa asiakkaalle ja asiakkuussalkkujen laadinnan lähtökohtana on se, miten paljon arvoa asiakkuudesta syntyy yritykselle. Storbackan mallissa asiakkuudet jaettaisiin neljään salkkuun, joilla jokaisella olisi omat strategiat tavoitteiden saavuttamiseksi ja omat liiketoimintamallit. *Marginaalin ja kassavirran ylläpito-salkun* asiakkuudet ovat niitä, jotka luovat yrityksen ydinansainnan ja suurimman kassavirran. Salkun asiakkuuksien johtamisen pääasiallisen tavoitteen tulisi olla olemassa olevien hyvien asiakkuuksien kassavirran ylläpito ja vahvistaminen. Kapasiteetin optimoinnin salkun asiakkuudet ovat suuria

asiakkuuksia, joiden asiakkuuden kannattavuus voi olla heikko tai jopa negatiivinen. Tämän salkun asiakkailta on ollut suuria tilauksia tai muuten vaikutusvaltaa painaa tilaustensa tai palveluidensa hinta alas. Strategisesti salkun keskeinen tavoite tulisi olla keskimääräisen kustannustason laskeminen. (Storbacka 2005, 64, 70–81.)

Uudistamisen salkun -asiakkaat ovat edelläkävijöitä, jotka ovat valmiita ottamaan käyttöön uusia palveluita ja kehittämään niitä yhteistyössä yrityksen kanssa. Molemmat osapuolet hakevat aktiivisesti tapoja arvon tuottamiseksi itselleen. Ajatuksena on se, että kun yritys pystyy auttamaan asiakastaan pärjäämään paremmin omassa liiketoiminnassaan, on asiakas valmis maksamaan tästä enemmän. Strategisesti keskityttiin yhdessä kehitettäviin innovointeihin. (Storbacka 2005, 64, 70–81.)

Tarkkailu-salkun asiakkaita jäävät sellaiset asiakkaat, joiden asiakkuuden arvon marginaali on heikko tai negatiivinen. Tarkkailusalkun asiakkuuksien kestoksi ei odoteta kovin pitkää kestoä. Asiakkuuksien kanssa tehdään työtä ja aktiivisesti päätöksiä, jotta niistä saadaan kehitettyä joko muihin salkkuihin siirtyviä asiakkaita tai vaihtoehtoisesti päätettyä yritykselle kannattamattomat asiakkuudet. (Storbacka 2005, 64, 70–81.)

Lehtinen (2004, 25–27) jakaa asiakkuuksia niiden sitoutuneisuuden perusteella. *Hintakeskeiset asiakkaat* ovat asiakkaita, joille keskeinen ja ratkaiseva tekijä asiakkuudessa on hinta. Kyseiset asiakkaat laskevat hyvin tarkkaan mitä saavat ja mitkä ovat asiakkuuteen sijoitetut panokset. *Rajoitukselliset asiakkaat* ovat asiakkaita, joilla on jotain rajoituksia ja esteitä, jotka estävät vaihtamasta toimittajaa. Kyseessä voi olla vaihtoehtojen puute tai pitkäaikainen sitova sopimus. Osaltaan kyseessä voi olla myös asiakkaan passiivisuus. *Tunteella sitoutuneet asiakkaat* tuntevat, että asiakassuhde on hänelle sopiva ja nauttii asiakkaana olosta. Tunteella sitoutuneisiin vaikuttavat myös sosiaaliset tekijät, muiden arvostus sekä henkilökohtaiset siteet ja suhteet toimittajan henkilökuntaan. Nämä asiakkaat tuntevat saavansa ylivoimaista palvelua nykyiseltä toimittajaltaan.

3.9 Asiakastiedon hallinta

Asiakassuhteiden kannalta keskeisiä kysymyksiä on varmistaa, että asiakkuuksista saadaan tarpeellista tietoa. Tieto pitää pystyä hyödyntämään niin, että saadaan asiakassuhdetta kehitettyä. Asiakassuhteet täytyy tunnistaa, ja ymmärtää, että on olemassa

erilaisia asiakassuhteita ja tekijöitä jotka vaikuttavat niiden kehittymiseen. Lisäksi on tärkeää tunnistaa asiakkaan toimintaympäristö ja toiminnan laatu, ja ymmärtää se, että erilaiset asiakassuhteet vaativat erilaisia asiakasaktiviteetteja. Asiakkaista on myös kerättävä tietoa asiakastietojärjestelmiin, jotta sitä voidaan hyödyntää. (Strandvik 2001, 175.)

Asiakashallinnan onnistuminen perustuu asiakastietoihin panostamiseen. Yrityksellä tulee olla käytössään laadukas ja ajantasainen asiakastieto. Asiakastieto on nykyään yleensä tallennettuna asiakastietojärjestelmään. Varsinainen asiakastietojärjestelmä ei tuota yritykselle tietoa asiakkaistaan vaan se, mitä tietoja sinne syötetään (input) ja mitä tietoa järjestelmä tuottaa (output). Tietoa täytyy hallita ja hyödyntää järjestelmällisesti ja yhteneväisesti koko organisaatiossa. (Hellman ym. 2005, 17.)

Asiakastietokannan kehittäminen on yritykselle olennaista, jos yritys aikoo noudattaa suhdestrategiaa. Kun asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa toimivalla henkilöllä on ensi käden tietoja asiakkaasta ja hän tuntee kyseisen ihmisen sekä hänen edustaman yrityksen, voi vuorovaikutus sujua hyvin ilman asiakastietokannan olemassa oloa. Yritysten arjessa on kuitenkin useita tilanteista, jolloin työntekijät eivät tunne asiakasta henkilökohtaisesti. Hyvin laadittu, selkeä, helposti päivitettävä ja ennen kaikkea helposti luettava asiakastietojärjestelmä antaa työntekijälle mahdollisuuden hoitaa vuorovaikutustilanne menestyksellisesti. Hyvä tietokanta auttaa myös ristiinmyynnissä ja uusien tuotteiden tarjoamisessa. Asiakastietokantoja voidaan hyödyntää asiakassuhteiden hallinnan ohella segmentoinnissa, markkinoinnissa, asiakasprofiilien laadinnassa ja erilaisissa tukipalveluissa. Asiakastietokannan tulee sisältää myös kannattavuustietoja, jolloin voidaan seurata asiakkaiden pitkän aikavälin kannattavuutta. (Grönroos 2009, 59.)

Asiakastieto voidaan jakaa neljään luokkaan. Perustieto on yrityksellä olemassa olevaa tietoa, kuten asiakkaiden osoitetiedot, myyntitiedot, kontaktit, kilpailutiedot, potentiaalitiedot tai esimerkiksi henkilötiedot. Informaatio on johdettua tietoa, joka syntyy perustietojen yhdistämisestä, esimerkiksi asiakkuuden syvyys, ostokäyttäytyminen tai segmentointi. Asiakastiedon kolmas taso on tietämys joka syntyy analysoimalla ja luokittelemalla informaatioita. Asiakastiedon varsinainen hyöty eli ennustemallit syntyy kun yhdistellään perustiedot, informaatiota, tietämystä ja mahdollisesti vielä ulkopuolisten tietolähteiden tietoa. (Hellman ym. 2005, 17–18.)



KUVA 4. Asiakuustiedon neljä käyttöaluetta (Storbacka ym. 1999, 83 mukaan)

Storbacka ym.(1999, 83) jakaa asiakkuustietojen hyödyntämisen neljään eri käyttöalueeseen kuvan 4 mukaisesti. Asiakasdialogissa hyödynnetään asiakkuustietoa esimerkiksi markkinointipäätöksiä tehdessä, tavoite on kohdata asiakas oikeaan aikaan ja oikeassa kanavassa. Asiakasdialogin tulee perustua niihin asiakkuuden tapahtumiin, jotka vaikuttavat tulevaan kehitykseen. Asiakasdialogin vastuuta ei voi jättää ainoastaan asiakkaalle vaan yrityksen on tarpeen ottaa vastuuta asiakasdialogin etenemisestä ja yhteydenpidosta. Henkilöstödialogin haaste on siinä, että asiakaskontakteja omaavilla työntekijöillä on usein hyvät tiedot asiakkaista, mutta tietoja ei välttämättä pystytä hyödyntämään ja levittämään järjestelmällisesti. Asiakastietojärjestelmien hyöty toteutuu silloin, kun työntekijät käyttävät sitä eri yhteyksissä. Asiakastietojen on siis tarkoitus auttaa yksittäistä työntekijää päivittäisessä työssään. Toiminnan kehittämisen tavoitteena on kerätä asiakkaiden ajatuksia ja näkemyksiä uusista tuotteista tai palveluista, mitä yrityksen tulisi tarjota. Tavoitteena on siis luoda prosesseja, joiden avulla asiakastiedoista pystytään kehittämään asiakkaan arvontuotantoa entistä paremmin tukevia ratkaisuja. Toiminnan kehittämiseen liittyvää asiakastietoa voidaan saada selvittelemällä syitä, miksi asiakas on valinnut yrityksen tai hylännyt sen, myös asiakkaiden valitukset ovat luontainen lähtökohta toiminnan kehittämiseksi. (Storbacka ym. 1999, 83–86.)

Asiakastietojärjestelmiin kertyy paljon tietoa ja sen tiedon analysointi on tärkeää. Storbackan ym. (2001, 117) mukaan yhä tärkeämpää tulee olemaan olemassa olevan

asiakastietojärjestelmien ja muun, hiljaisen tiedon jalostaminen asiakastietämykseksi. On osattava yhdistää ja hyödyntää tietoja innovatiivisesti sekä hyödynnettävä näitä asiakaskokemusten suunnittelun johtamisessa.

Tiedon määrä mikä yrityksellä asiakkaistaan on, lisääntyy vuosi vuodelta eksponentiaalisesti. Asiakkuudenhallinnan haaste on muuttaa tämä olemassa oleva tieto päätöksentekoa tukevaksi ja toimintaa ohjaavaksi informaatioksi. Yrityksen on tehtävä linjaukset siitä, mikä on tärkeää tietoa ja miten se saadaan nostettua esiin kaiken mahdollisen tiedon keskeltä. Parhaimmillaan asiakastietojärjestelmät mahdollistavat asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen yhä paremmin, niin ryhmätasolla kuin yksilötasolla. Tämä tarpeiden tunnistaminen mahdollistaa parhaimmillaan yksilölliset markkinointitoimenpiteet. Asiakastietokantoihin kertynyt tieto mahdollistaa yksilöllisen asiakaspalvelun ja sitä kautta paremman asiakaskokemuksen. (Mäntyneva 2011, 76–77.)

Asiakastiedon tallentamisen ja saatavuuden ongelmat lähtevät raportoitavuuden ongelmasta. Vapaamuotoiset asiakastietojärjestelmän kentät ovat kauhu automatisoidun tiedon saatavuuden ja raportoinnin näkökulmasta. Nämä vapaamuotoiset kentät, joihin asiakaspalvelija voi palvelutilanteessa kirjata omin sanoin muistiinpanoja ovat ne tiedot, mitkä parhaiten palvelee asiakaspalvelijoita ja sitä kautta myös asiakkaita. Haaste yritykselle on saada tämä strukturoimaton tieto hyödynnettäväksi. Tiedon saatavuus ja hyödyntäminen ovat keskeistä asiakassuhteen kehittymisen kannalta. Toimivalla asiakastiedon hallinnalla vältetään ns. nollapisteen ongelma ja asiakaspalvelusta tulee kehittynyt jatkumo. (Aarnikoivu 2005,40.)

Saarijärvi ym.(2013, 594) jakavat asiakastiedon neljään vaiheeseen. *Ensimmäinen vaihe* oli vallalla yrityksissä 1990-luvun alkupuolella, *tieto oli hajallaan* ja sitä alettiin kerätä tietotekniikan kehittymisen myötä järjestelmiin. Kerättyä tietoa oli paljon, mutta sen käyttö ei ollut vielä yhteneväistä. Tavoitteena oli asiakaspalvelun tuen tuottaminen ja tehostaa myyntiä. *Toinen vaihe* tuli 1990-luvun puolessa välissä ja tieto alkoi olla *organisoitua*. Asiakastieto järjestettiin palvelemaan yrityksen tarkoituksia ja mahdollistamaan massamarkkinointia sekä yksilöityjä markkinointitoimenpiteitä. Tavoitteena oli alentaa yhteydenpidon kustannuksia ja parantaa asiakaskokemuksia. *Kolmas vaihe* ajoittuu 2000-luvun alkupuoleen, jolloin asiakas uskollisuusohjelmat kehittyivät. Asiakastieto muuttui *omistettavaan muotoon* ja tavoitteena oli asiakkuuksien johtaminen yrityksestä käsin, kustannusten alentaminen ja samalla vauhdittaa

kasvua. Pyrittiin ennustamaan asiakkaiden käyttäytymistä. 2010-luvulla esiin nousi *asiakastiedon jakamisen vaihe*. Asiakastieto nähdään asiakkuuksien lähteenä, ja tieto pyritään jakamaan asiakkaan kanssa. Tavoitteena on palvella ja tukea asiakkaan arvon tuottamisprosessia. (Saarijärvi ym. 2013, 594.)

4 ASIAKASKOKEMUSTEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa käydään läpi asiakaskokemuksen muodostumista, sen johtamista ja hyötyjä sekä asiakaskokemuksen ulottuvuuksia.

4.1 Asiakaskokemuksen määrittely ja muodostuminen

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Keskeistä asiakaskokemuksen määritelmästä on havaita, että asiakaskokemus on ihmisten tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat alitajunnassa tehdyt tulkinnat sekä tunteet. Yritys voi valita, minkälaisia kokemuksia se pyrkii luomaan asiakkailleen, mutta yritys ei voi päättää minkälaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus tyydyttää asiakkaan tarpeet niin sosiaalisesti kuin fyysisesti. Asiakaskokemus muodostaa positiivisen, innostavan, kestävän palvelukokemuksen, joka vaatii aktiivista vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus on emotionaalinen ja subjektiivinen kokemus ja sen vuoksi täysin henkilökohtainen ja riippuvainen asiakkaasta, tuotteesta tai palvelusta. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus on myös aika riippuvainen, sama tuote tai palvelu voi tuottaa erilaisen asiakaskokemuksen riippuen asiakkaan odotusympäristöstä. (Mascarenhas ym. 2006, 399.)

Yritysassiakkaiden tehdessä ostopäätöksiä uusien tutkimusten mukaan jopa 60–70% ostopolusta on käyty ennen kuin kohtaavat yrityksen myyjän. Valtaosa ostopolusta on digitaalisia, eli verkkosivuja, foorumeita ja suosittelusivustoja, mutta myös omasta lähipiiristä kysytyjä ja saatuja suosituksia. Kun mietitään asiakaskokemuksen alkamispistettä, syntyy se jo siinä vaiheessa kun asiakas vasta miettii mitä hän kirjoittaa Googleen hakusanaksi. Lähes poikkeuksetta uuden asiakkaan lähestyessä yritystä asi-

akkaalla on jo jotain välillisiä kohtaamisia ja mielikuvia yrityksestä. (Löytänä & Kor-kiakoski 2014, 105.)

Asiakaskokemus on noussut yhdeksi keskeiseksi tekijäksi jälleenmyyntimarkkinoilla. Perinteisesti markkinoinnissa, palveluiden johtamisessa ja vähittäiskaupassa asiakas-kokemusta ja sen muodostumista ei ole erotettu. On keskitytty mittaamaan ja tutki-maan asiakastyytyväisyyttä ja palvelun laatua. Asiakaskokemus on peräisin vuorovai-kutustapahtumista asiakkaan ja tuotteen, yrityksen tai osan yrityksestä kanssa, jotka tuottavat reaktion tai kokemuksen. Asiakaskokemus on sisäinen ja subjektiivinen vas-taus asiakkaan kokemaan suoraan tai epäsuoraan kontaktiin yrityksen kanssa. Suora kontakti voi olla palvelutilanne tai verkkoasiointi. Epäsuora kontakti sisältää usein ei-suunniteltuja tekijöitä yrityksen näkökulmasta, ja voi olla negatiivinen tai positiivinen. Epäsuora kontakti voi olla esimerkiksi tuttavän suosittelu, tuotearvostelu lehdessä, kritiikki tai nettikeskustelu. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus ei muodostu ainoas-taan asiakkaan vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa, vaan siihen vaikuttaa myös ulko-puoliset tekijät. (Verhoefin ym. 2009, 31–32, 37.)

Fischer ja Vainio (2014, 9) kuvaavat asiakaskokemuksen sellaiseksi tunteeksi ja ko-kemukseksi, joka saa asiakkaan palaamaan uudestaan sekä kertomaan muille positiivi-sesta kokemuksestaan. Asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan subjektiivinen odo-tusarvo, jonka vuoksi palveluntarjoajan on mahdotonta tietää, mitkä asiat vaikuttavat kulloiseenkin kokemukseen. Asiakaskokemuksen syntyminen ei ole yksisuuntainen prosessi. Asiakas osallistuu itse osaltaan palveluliiketoiminnassa asioimiseen ja on näin ollen aktiivinen osallistuja ja tekijä asiakaskokemuksessaan. (Fischer & Vainio 2014, 9, 37.)

Parvisen (2008, 124) mukaan asiakkaan kokonaiskuva yrityksen tarjoamasta muodos-tuu myynti- ja monikanavaisuuden kautta. Se mitkä kanavat vaikuttavat kokonaisku-van muodostumisessa, tulisi yrityksen selvittää. Asiakkaat asioivat konttorilla, puhe-limitse sekä yrityksestä lähtevän että sinne tulevan puhelinasioinnin kautta, verkko-palveluissa sekä nykyään myös mobiilipalveluiden kautta. Usean kanavan lisäksi asiat voivat olla vaihtelevia, ja yhdellä asiointikerralla voidaan tehdä sekä vakuutusten hoi-tamista, uusien ostoja, että vahinkojen selvittelyä. Asiakkaan valitsema asiointi kanava ei välttämättä ole se, mikä vakuutusyhtiön näkökulmasta on suunniteltu kyseisen asian hoitamiseen ja silti asiointin pitäisi onnistua niin, että asiakkaalle jää positiivinen ko-

kemus asioinnista. Varsinaisten asiointien ja asiakaskontaktien lisäksi kontaktipisteitä ovat erilaiset markkinoinnin tuottamat mainokset sekä tietoiskut.

Ylivertaisen asiakaskokemuksen synnyttäminen edellyttää uutta ajattelua ja toimintaa yli rajojen. Ei riitä, että yrityksessä on hyvä työilmapiiri, yksilöä arvostavaa johtajuutta tai, että yksilöt ovat sitoutuneet työhönsä. Ylivertainen asiakaskokemus syntyy näiden kolmen elementin yhdistämisestä niin, että ymmärretään oman käyttäytymisen vaikutus muihin sekä toisten yksilöiden merkitys osana asiakaskokemuksen muodostumista. (Fischer & Vainio 2014, 177.)

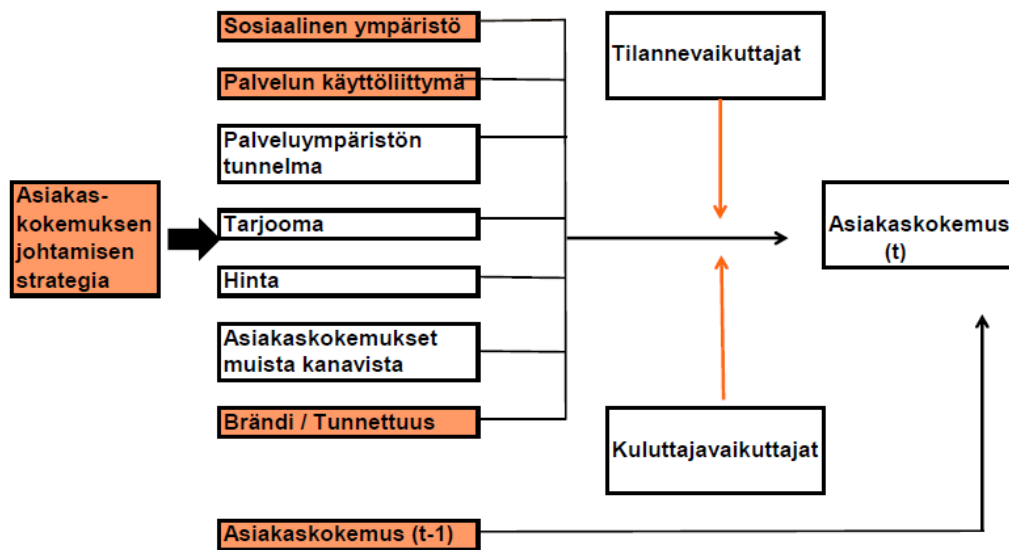
Löytänän ja Kortesuon (2011, 45) mukaan mitä vahvempia tunteita, kohtaamisia ja mielikuvia yritys pystyy synnyttämään, sitä vahvemman asiakaskokemuksen yritys pystyy tuottamaan. Kysymys on siis osaltaan elämysten tuottamisesta. Elämyksellä tarkoitetaan vahvaa, positiivista kokemusta, johon liittyy vahva tunne, joka voi olla ilo, onni, oivallus tai ilahtuminen. Elämykseen liittyy aina erottamattomasti myönteinen yllättyminen.

Asiakaskokemus syntyy erilaisten kohtaamisten summana. Kohtaaminen voi olla mitä tahansa lehtimainoksen näkemisen, nettikeskusteluun osallistumisen tai esimerkiksi henkilökohtaisen myyntikohtaamisen väliltä – tai niiden yhdistelmä. Jokaisessa kohtaamisessa viestitään brändin lupausta ja luodaan sen kautta asiakkaalle odotuksia arvosta, jota yritys voi hänelle tuottaa. Odotuksiin vastaaminen eli varsinainen arvon luomisprosessi tapahtuu useasti erityyppisissä kohtaamisissa kuin odotusten luominen. (Löytänä & Korteso 2011, 96–97.)

Positiivinen asiakaskokemus syntyy Fischerin ja Vainion (2014, 9) mukaan silloin kun asiakas huomioidaan, asiakasta kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään asiakkaan tilannetta, asiakkaaseen pidetään yhtyettä ja hänen kysymyksiin vastataan viipymättä. Positiivinen asiakaskokemus edellyttää myös lupauksen pitämistä ja palvelujen korkeaa laatua. Asiakaskokemusta ei voida luoda vain yhdellä kontaktipinnalla, vaan jokainen yksilö ja yksikkö osaltaan vastaavat asiakaskokemuksen synnystä. Prosessien yksinkertaisuus ja organisaation läpinäkyvyys palveluketjuissa edesauttaa jokaista työntekijää hahmottamaan oman roolinsa asiakaskokemuksen syntymisessä.

Kriittinen asiakaskohtaamisen tunnistaminen on suurimpia haasteita yritykselle. Kriittisiin asiakaskohtaamisiin pitäisi yrityksen pystyä panostamaan sen jälkeen kun ne on tunnistettu. Näin saadaan yrityksen toiminnanvoimavaroja keskitettyä olennaiseen. (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 65).

Verhoef ym. (2009, 32) on luonut asiakaskokemuksen muodostumisesta oman mallin. Mallin muodostuminen esitellään kuvassa 5. Asiakaskokemus on luonteeltaan kokonaisvaltainen ja sisältää asiakkaan kognitiivisen (tiedollisen), affektiivisen (heijastavan, mielialaa koskevan), tunteellisen, sosiaalisen ja fyysisen reaktion yrityksestä. Asiakaskokemusta ei muodosteta yksin elementeillä joihin yritys voi vaikuttaa (hinta, tuotevalikoima, palveluympäristö) vaan siihen vaikuttaa tekijät, joihin yritys ei voi vaikuttaa, kuten toisten asiakkaiden kommentit ja käyttäytyminen, ostoksien tarkoitus (lohduttava vai välttämättömyys).



KUVA 5. Käsitteellinen malli asiakaskokemuksen luomisesta Verhoeffin ym. mukaan (Verhoef ym. 2009, 32)

Taustatekijät jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen, ovat Verhoefin ym. (2009, 32–34) mukaan sosiaalinen ympäristö, palvelun käyttöliittymän, palveluympäristön tunnelman, tarjoama sekä hinta ja kampanjat (tämä sisältää erilaiset kanta-asiakasohjelmat). Mallissa on huomioitu myös nykypäivän monikanavaisuus, eli asiakaskokemuksen muodostumiseen voi vaikuttaa kokemukset muissa kanavissa asioin-

nista. Brändin tunnettuus tuo oman osansa asiakaskokemuksen muodostumiseen. Verhoefin luomassa mallissa huomioidaan myös se, että asiakkaan nykyiseen asiakaskokemukseen vaikuttaa aika ja asiakkaan aiempi asiakaskokemus samaisesta yrityksestä (asiakaskokemus $t-1$). Kuluttaja ja tilannevaikuttajia ei voi poistaa kokonaisuuden muodostumisesta. Kuluttajavaikuttimen mallilla tarkoitetaan sitä, että asiakkaan asiakaskokemukseen vaikuttaa se, mikä on hänen motivaatio ja tavoite ostosretkellä. Onko asiakas katselemassa (ajanvietto), ostamassa jotain lohdukkeeksi (emotionaalinen) vai aktiivisesti hakemassa ratkaisua johonkin arjen ongelmaan (tarvelähtöinen). Riippuen motivaatiosta suhtautuu asiakas eri tavoin hintoihin ja tarjoamaan. Tilannevaikuttajat ovat liiketilaan liittyviä kokemuksia, sijainti, kilpailutilanne, kulttuuriset vaikuttimet. Keskeistä yrityksille on ymmärtää asiakaskokemuksen muodostuvan useista eri kontaktipisteistä vaihdantaprosessin aikana.

Asiakaspalvelutilanteessa asiakkaan sekä asiakaspalvelijan tunteet ja mieliala vaikuttavat käyttäytymiseen. Jos jompikumpi on huonolla tuulella, vaikuttaa se siihen, kuinka asiakas kokee palvelun ja onko hän halukas myötävaikuttamaan asiakaspalvelutilanteen onnistumiseen. Palvelutilanne on harvoin vain kahden ihmisen välinen, myös muut tilassa olevat asiakkaat vaikuttavat palvelutilanteeseen ja sitä kautta asiakaskokemukseen. Ärtynyt tai vihamielinen asiakas voi aiheuttaa pelko tai tuskastumista myös muissa asiakkaita ja sitä kautta vaikuttaa kaikkien asiakaskokemukseen. Positiivinen asiakas heijastaa positiivisuutta myös ympärilleen. (Ylikoski 1999, 90–91.)

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, tunteiden ja mielikuvien summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Erilaisten kohtaamisten – kontaktien – muodostama kokonaisuus on siis ratkaiseva, kun asiakas muodostaa kokemustaan yrityksestä. Monikanavaisuuden aikakaudella luotiin erityiset kanavat, joissa yritykset palvelivat asiakkaitaan. Erilaisia asiakkaita palveltiin eri kanavissa ja myös erilaisia asioita hoidettiin eri kanavissa. Monikanavaisuus tarkoittaa, että asiakas voi vapaasti valita kanavan, jossa hän haluaa asioida ja yritys mukautuu asiakkaan valintaan. Asiakkaan aikakaudella tämä monikanava-ajattelu tulee häviämään. Asiakkaat eivät halua rajoittua yritysten tarjoamiin palvelukanaviin, vaan he haluavat asioida omilla ehdoillaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 100–102.)

Asiakkaan aikakautena yrityksen tulee tunnistaa kosketuspisteensä ja priorisoida niitä. Tärkeimmäksi tulisi nostaa ne kosketuspisteet, joilla on suurin merkitys asiakkaan

kokemukseen. Vaarana on, että yritys priorisoi esimerkiksi contact centerit tärkeäksi, koska henkilöstökulujen ja järjestelmien kautta suuret contact centerit näyttävät isoa kuluerää. Asiakkaan näkökulmasta contact center on vain yksi kosketuspiste muiden joukossa. Merkitykselliset kosketuspisteet vaihtelevat toimialoittain, jolloin on tärkeää tunnistaa juuri omille asiakkaille tärkeät kosketuspisteet. On myös syytä miettiä missä kosketuspisteessä yritys voi toimia kilpailijoitaan paremmin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 103–104.)

4.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Lehtisen (2004, 236–237) mukaan tulevaisuudessa yhä tärkeämpään rooliin nousee CEM, customer experience management. Siirrytään siis yhä kokonaisvaltaisempaan asiakkuuslähtöiseen, asiakaskokemuksen johtamiseen. Haasteena on löytää asiakkaiden arvon mukainen segmentointi ja sitä kautta saada tuotettua asiakkaille asiakaskokemuksia, jotka vastaavat ja ylittävät asiakkaan odotukset.

Asiakaskokemuksen johtaminen on äärimmäisen monimutkaista. Palvelu tuotetaan yleensä yhdessä asiakkaan kanssa ja joskus myös useammalle asiakkaalle kerrallaan. Palveluympäristöä voidaankin tarkastella palvelun myös ekosysteemin näkökulmasta, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Asiakaskokemusten johtaminen on prosessi, jossa pyritään johtamaan asiakkaalle muodostuvia kokemuksia erityyppisten kohtaamisten kautta. Nämä kohtaamiset ja kokemukset sisältävät aistikokemusten luomisen ja kokemisen, tuntemisen tai tunteellisen kokemuksen, ajatuksellisen kokemukset jotka sisältää kognitiivisen ja luovuuden osa-alueet. Toiminnan kokemuksen, joka osallistaa asiakkaan elämäntapoja sekä fyysistä käyttäytymistä ja liitännäiskokemukset, johon kuuluu esimerkiksi kulttuurin tuoma tausta ja muut taustalla olevat tekijät. Asiakaskokemukseen kuuluu siis kaikki se vuorovaikutus, johon yritys, sen palvelutarjoamat, työntekijät ja mahdollisesti myös muut asiakkaat vaikuttavat ja osallistuvat. (Bolton ym. 2014, 255.)

Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään maksimoimaan yrityksen asiakkailleen tuottaman arvo, luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Yrityksen tuotto on suoraan verrannollinen yrityksen asiakkailleen tuottamaan arvosta. Asiakaskokemusten johtamisen hyötyjä on asiakkaiden parempi sitoutuminen yritykseen ja asiakastyytyväisyyden lisääntyminen ja tätä kautta asiakkuuksien elinkaaret pitenevät. Kun

asiakaskokemukset paranee kohottaa se myös brändin arvoa ja pienentää myös uusia asiakashankinnan kustannuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 12–13.)

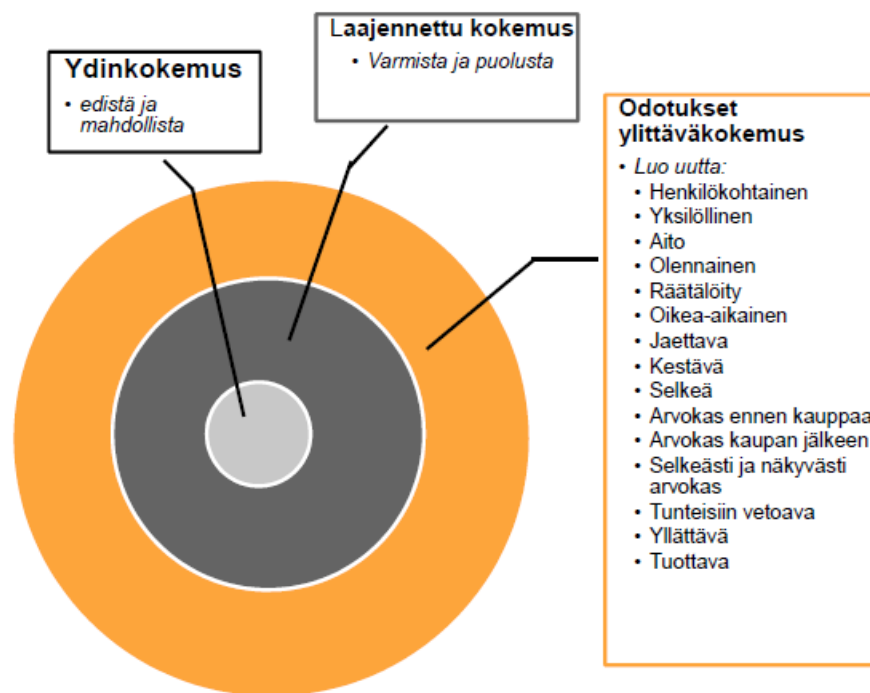
Kilpailuedun tuottaminen palveluliiketoiminnassa edellyttää uudenlaista ajattelua ja toimintaa yli rajojen. Ei riitä, että yrityksessä on yksilöä arvostavaa johtajuutta ja hyvä työilmapiiri, tai että yksilöt ovat sitoutuneet työhönsä. Todellinen kilpailukyky syntyy kun ymmärretään oman käyttäytymisen vaikutus muihin, sekä toisten yksiköiden ja yksilöiden vaikutus osana asiakaskokemuksen synnyttämistä. Positiivinen asiakaskokemus syntyy kun asiakas huomioidaan, asiakasta kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilanne, asiakkaaseen pidetään yhteyttä ja hänen kysymyksiinsä vastataan viipymättä. Positiivinen asiakaskokemus tarkoittaa myös sitä, että lupaukset pidetään ja palvelun laatu on korkea. Onnistuneen asiakaskokemukseen tuottamista varten tulee pystyä johtamaan: 1) toisten kokemusten johtamista, 2) omien kokemusten johtamista ja 3) asiakaskokemuksen johtamista. Nämä kaikki ovat yhteydessä toisiinsa ja jokaista osa-aluetta tarvitaan. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Löytänen & Korkeakosken (2014, 36–42) mukaan asiakaskokemuksen johtamisessa strategiataso on tärkeä, ei kuitenkaan tärkein tekijä. Olennaisinta on saada strategia toteutumaan ja jalkautumaan yritykseen niin, että siitä tulee todellista asiakkaille. Vain asiakkaan muodostamalla kokemuksella on merkitystä. Asiakaskokemuksen johtamisen tärkeimpiä tehtäviä on varmistaa, että yritys pystyy lunastamaan antamansa lupaukset. Asiakaskokemuksen johtamisen ensi askeleet ottavat yrityksessä innostuneet yksilöitä, jotka lähtevät toteuttamaan yrityksessä irrallisia kehitystoimenpiteitä, joilla pyritään optimoimaan yksittäistä kosketuspistettä. Kun ensiaskeleet on otettu ja saatu toiminta käyntiin tulee kypsytysvaihe, jossa asiakaskokemus huomioidaan jo kaikissa yrityksen prosesseissa. Kehitystoimenpiteet lähtevät asiakkaan hyödyn näkökulmasta, ja sen jälkeen mietitään mitkä sen vaikutukset ovat sisäisesti. Asiakaskokemusten johtaminen on jatkuva prosessi. Kehityksen tulee jatkua ja pyrkiä eteenpäin innovoiden. Maailma on jatkuvassa liikkeessä ja vain pysymällä kartalla asiakkaiden käyttäytymisestä, tarpeista ja odotuksista yritys pysyy mukana tässä jatkuvassa muutoksessa.

Asiakaskokemus on rakennettu sosiaaliselle pohjalle. Asiakkaan arvot ovat yksilöllisiä, teot, uskomukset, motivaatiot, perinteet, omaisuus, ja toiveet vaikuttavat heidän palvelukokemukseensa. Asiakaskokemus voi olla toiselle asiakkaalle hyvä ja toiselle huono, sama palvelu ei tyydytä kaikkia. Palveluorganisaatioiden tulee oppia ymmär-

tämään asiakaskokemusten muodostumista tutkimalla ja havainnoimalla teidän asiakkaita. Parhaimmillaan asiakaspalvelussa työskentelevät pystyvät tuntemaan empatiaa yksittäistä asiakasta kohtaan, ja tarjoamaan yksilöllistä palvelua, jonka pienet yksityiskohdat luovat ylivertaisen asiakaskokemuksen. (Bolton ym. 2014, 260.)

Palvelukilpailu ei ole uusi asia, mutta muuttuneiden markkinoiden vuoksi palveluyritykset eivät enää pärjää ydintuotteella vaan ydintuotteen ympärille pitää pystyä luomaan ja kehittämään lisäarvoa. (Grönroos 2009, 25.) Odotusten ylittäminen on keskeinen osa asiakaskokemuksen johtamista. Peruspalvelulla ei voida luoda kilpailuetua eikä sillä erottauduta markkinoilla. Odotukset ylittävä asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen osaan: ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittäviin elementteihin (kuva 6). (Löytänä & Korteso 2011, 59.)



KUVA 6. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (Löytänä & Korteso, 2011, 60 mukaan)

Kaikki lähtee ydinkokemuksesta, joka on kaiken perusta. Yksinkertaisimmillaan se on se hyöty ja siitä muodostuva arvo, jonka takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Asiakaskokemuksen johtamisen tehtävänä on puolustaa ja tukea ydinkokemusta, varmistaa, että yritys pystyy kaikissa olosuhteissa tuottamaan laadukkaan ydinkokemuksen. Ehkä jopa tärkeämpää kuin odotusten ylittäminen on, se että yritys pystyy mini-

moimaan ne kohtaamiset, missä odotukset eivät täyty. (Löytänä & Kortesus 2011, 60–61.)

Laajennettu asiakaskokemuksella Löytänä ja Kortesus (2011, 62–63) tarkoittavat sitä, että yritys laajentaa luomaansa kokemusta ydinkokemuksen ulkopuolelle. Kokemukseen tuodaan jotain, mikä lisää yrityksen tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Laajennetussa kokemuksessa on kaksi elementtiä: edistäminen ja mahdollistaminen. Edistämällä tarkoitetaan sitä, että ydinkokemuksen yhteyteen tuodaan asioita, jotka suoraan edistävät asiakaskokemuksen laajentumista ydinkokemuksen ulkopuolelle. Näitä elementtejä voidaan miettiä myös sitä kautta, mitä muita tuotteita tai palveluita asiakkaat käyttävät yrityksen omien tuotteiden lisäksi tai rinnalla. Mahdollistaminen tarkoittaa sitä, että kokemusten luomiseen tuodaan elementtejä, jotka välillisesti laajentavat ydinkokemusta. (Löytänä & Kortesus 2011, 62–63.)

Odotukset ylittävä asiakaskokemus syntyy kun ydinkokemuksen laajentumisen jälkeen, kokemukseen lisätään asiakkaan odotuksia ylittäviä elementtejä, jotka esitellään kuvassa 4. Asiakaskokemusten luominen on tasapainoilua, mikä kokemus tuo lisäarvoa ja odotuksia ylittäviä asiakaskokemuksia ja mikä on vain kustannuserä yritykselle. Rajaus ei ole tuote- tai palvelukohtainen, vaan usein asiakaskohtainen. On olemassa asiakkaita, jotka hyödyntävät kaikki mahdolliset alennukset ja erikoistarjoukset, ilman varsinaista sitoutumista. Voi kuitenkin olla, että yrityksen on järkevä hyväksyä nämä asiakkaat hävikkinä – ilman varsinaista hyötyä. Suurta yleisöä ei kuitenkaan voi kohdella pienen, poikkeavasti käyttäytyvän asiakasryhmän perusteella. (Löytänä & Kortesus 2011, 60, 64–74.)

Bolton ym. (2014, 261–262) mukaan pienet yksityiskohdat ovat kriittisiä elementtejä yritysten kilpaillessa palvelulla. Nämä pienet yksityiskohdat voivat tuoda sen positiivisen yllätyksen asiakkaan odotuksiin nähden palvelun laadusta ja tuottaa asiakkaille ylivoimaisia asiakaskokemuksia.

Asiakkuuden koostuvat erilaisista asiakaskohtaisista ja nämä kohtaamiset vaikuttavat asiakaskokemukseen. Voidaan ajatella, että jokaisella asiakaskohtaisella on tietty totuuden hetki vaikutus asiakassuhteen jatkumisen kannalta. Käytännössä asiakaskohtaisien merkitys vaihtelee kuitenkin suuresti, jonka vuoksi asiakaskohtaisilla on erilainen vaikutus asiakaskokemukseen. Asiakaskohtamiset voidaan jakaa

merkityksellisiin ja merkityksettömiin asiakaskohtaamisiin. Toistuvat epäonnistumiset merkityksettömissä asiakaskohtaamisissa voivat kasvaa suureksi ja vaikuttaa asiakaskokemukseen niin vahvasti, että asiakkuus päättyy. Finanssialalla tällaisia toistuvia merkityksettömiä asiakaskohtaamisia voivat olla esimerkiksi ongelmat rahan nostossa automaatilla, verkkopankin häiriöt tai vakuutuskirjojen tulostukseen liittyvät ongelmat. Merkityksellinen asiakaskohtaaminen voi epäonnistuessaan kerralla päättää asiakkuuden, asiakas antaa vain yhden mahdollisuuden onnistua. Näitä kohtaamisia finanssialalla voivat olla esimerkiksi lainan hakeminen pankissa tai vakuutuskorvausten epäselvyydet tai pitkä selvitysaika. Yrityksen on siis tärkeä tunnistaa kriittiset asiakaskohtaamiset, joilla on suuri vaikutus asiakaskokemukseen. (Storbacka ym. 1999, 64.)

Palveluliiketoiminnan johtamisen tavoitteena on johtaa kokemusta. Johtamista tekevät esimiehet, mutta myös asiakkaan kanssa eniten tekemisissä olevat henkilöt. Haaste on miten johtamisen avulla voidaan luoda edellytykset työyhteisön toimijoiden positiiviselle kokemukselle, joka välittyy edelleen asiakkaalle. Asiakaspalveluhenkilöstön henkilökohtainen sitoutuminen ja kokemus omasta ammatillisesta identiteetistä vaikuttavat työilmapiiriin ja sen kautta asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksen johtamisessa on kyse yhteistyöstä organisaation sisällä ja asiakkaiden kanssa. Se, miten työntekijä kokee esimiestyön, sisäisen laadun, työilmapiirin ja henkilökohtaisen sitoutumisen, vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen. Todellinen asiakaskokemuksen kilpailuetu saadaan esiin kun asiakas miettii oliko yritys aidosti kiinnostunut hänestä. Ymmärrettiinkö hänen tarpeensa ja ajattelikko yritys oikeasti hänen parastaan asiakkaana. (Fischer & Vainio 2014, 71–73.)

4.3 Tunteiden vaikutus asiakaskokemuksessa

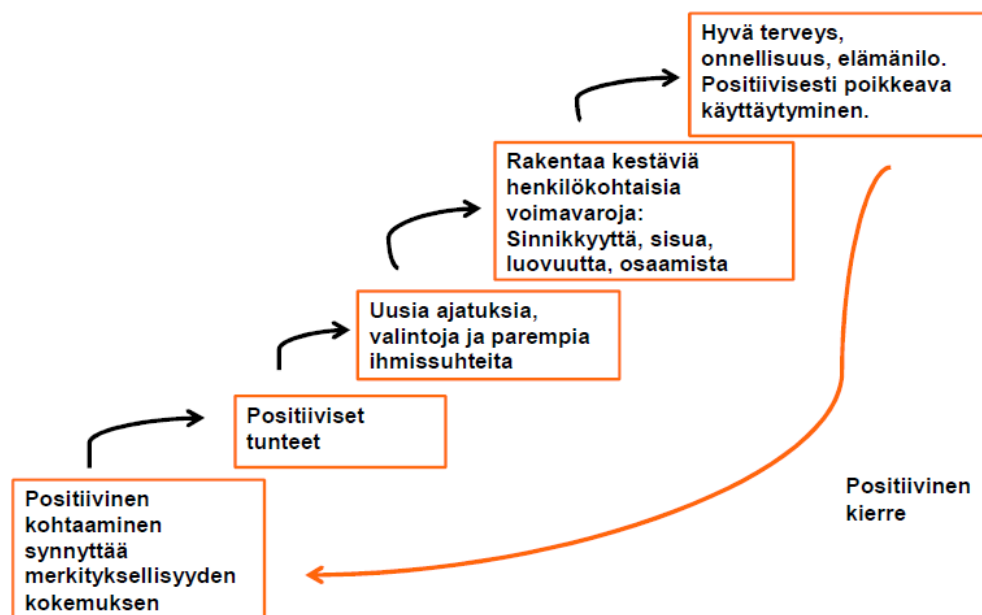
Inhimillinen maailma koostuu ihmisistä, jotka ovat asiakkaita tai yhteistyökumppaneita ja luonnollisesti myös työntekijöitä. Luonnollisesti arvomaailma ja inhimillinen maailma kulkevat käsi kädessä. Inhimillisessä ulottuvuudessa on kysymys erityisesti siitä, miten voidaan johtaa ihmisten innostusta ja luovuutta. Merkittävin yrityksen pääoma on ihmisten innostuneisuus. (Lehtinen 2004, 29–30.)

Tunnepohjaisten kokemusten yhtenä tavoitteena on saada aikaan pysyvää mieltymystä yritystä kohtaan. Asiakas ei ole ainoastaan objekti vaan myös subjekti ja osaltaan luo

merkityksiä ja kokemuksia itselleen ja kanssaihmisilleen. (Storbacka ym. 2001, 106, 116.)

Asiakas ei toimi yrityksen kanssa vain tunteettomana robottina hyötylukuja laskien. Asiakas lähestyy yritystä aina asiakaskokemuksen näkökulmasta. Asiakaskokemus on jokaisen subjektiivinen odotusarvo palvelukohtaamiselta. Se, miten tärkeää palvelun nopeus tai saatavuus on asiakkaalle, muokkaa hänen tyytyväisyysasteensa. Asiakaskokemus synnyttää asiakkaalle joko positiivista tai negatiivista tunne-energiaa. Odotukset ylittävästä palvelusta asiakas saa enemmän kuin siitä, että palvelu vain täyttää hänen odotuksensa. (Fischer & Vainio 2014, 165.)

Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen ei tule ihmisestä automaattisesti vaan se on tietoinen tahtotila ja valinta. Jos emme mieti millä sävyllä tai tavalla asiamme ilmaisemme, emme myöskään ota käyttöön positiivisempaa vaihtoehtoa. Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen on yksinkertaista, toisten auttamista, kunnioittamista ja arvostusta. Jokainen kohtaaminen on mahdollisuus synnyttää toisille positiivinen kokemus. Palveluliiketoiminnassa positiivisesti poikkeava käyttäytyminen tarkoittaa sitä, että jokainen toimija voi vaikuttaa asiakaskokemuksiin positiivisen käyttäytymisen kautta. Kuvassa 7 näkyy kuinka positiivisesti poikkeava käyttäytyminen merkityksellisyyden kokemuksen, joka edelleen synnyttää positiivisia kokemuksia. (Fischer & Vainio 2014, 76–77.)



KUVA 7. Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen synnyttää merkityksellisyyttä ja positiivisia tunteita ja yksilön henkilökohtaisia voimavaroja (Fischer, 2012, 77)

Pitkäsen (2001, 9) mukaan business-to-business sektorillakaan pelkkä rationaaliseksi käsitetty toiminta ei enää riitä. Tuotannon tehostaminen ja tekniset kehitykset yhdistettynä oikeaan hintaan eivät aina takaa yritykselle menestystä. Lisäarvoa yritystoimintaan on haettava uusista asioista. Yritysten on osattava yhdistää kiinnostavuus ja vastuullisuus sekä luoda itsestään mielikuvia ja tarinoita, joissa yhdistyy juonellisuus sekä moraali. Näillä eväillä voidaan menestyä tulevaisuuden markkinoilla. Asiakas on tunteva ja kokeva ihminen, joilla on muitakin arvostuksia ja päämääriä kuin vain taloudellisia. Mielikuva yrityksestä, joka luo onnistuneen tarinan tuotteen ympärille ja pystyy lunastamaan tarinan todeksi ja ylittämään asiakkaan odotukset on vahvoilla tunteiden markkinoilla. Yrityksen on oltava aidosti kiinnostunut siitä, mitä se tekee, jolloin sen on huomattavasti helpompi herättää kiinnostusta asiakkaissa.

Säännöstelytalouden rakenteiden purkamisen, kilpailun kiristymisen ja globalisoitumisen kautta asiakkaiden valinnan ja tarjonnan mahdollisuudet ovat moninkertaistuneet. Tiedonvälitys on nopeutunut huimaavaa vauhtia, asiakkailla on mahdollisuus jakaa omia kokemuksia laajemmalle yleisölle kuin koskaan ennen. Kaikki nämä yhdessä ovat tehneet sen, että yrityksen ja eri sidosryhmien yhteistyön on monimuotoistunut ja tiivistynyt. Tästä syystä yritysten menestys pohjaa yhä enemmän tänä päivänä sille, millaisia mielikuvia yrityksen kaikki sidosryhmät muodostavat ja minkälaisia tarinoita siitä kerrotaan. Asiakkaiden on helppo hankkia palveluja paljon laajemmalta maantieteelliseltä ulottuvuudelta kuin esimerkiksi 30 vuotta sitten. Yritykset, joilla on hyvä ja kiinnostava tarina sekä hyviä elämyksiä tarjottavanaan menestyvät parhaiten. (Pitkänen 2001, 8.)

Lehtisen (2004, 108–109,114) mukaan ihmiset haluavat kuulla tarinoita. Tarinat ovat syntyneet jo aikana ennen kirjoittamista ja lukutaitoa. Tarinat ovat kertomuksia, jotka kulkevat suusta suuhun ja leviävät näin eteenpäin. Yrityksen brändin arvosta myönteistä kehitystä auttavat tarinat ovat kullannarvoisia. Näiden tarinoiden johtaminen, ja luominen on vaan todella vaikeaa. Suusta suuhun kulkeviin tarinoihin on yrityksen vaikea päästä väliin. Tarinoiden tulee olla lähellä ihmistä, koskettaa ihmisten arkitodellisuutta ja kokemusmaailmaa. Hyvän tarinan tunnusmerkkejä on se, että kuuluja ja kertoja voivat tuntea olevansa osa tarinaa. Hyvä tarina herättää aitoja tunteita. Onnistuneet tarinat luovat kuvan siitä, että tapahtumat olivat todellisia ja luovat myönteistä mielikuvaa.

4.4 Maine ja mielikuva asiakaskokemuksessa

Ajattelu on inhimillisen käyttäytymisen muoto. Ajattelun kehitys liittyy kiinteästi ympäröivän maailman havainnointiin sekä kielelliseen kehitykseen. Ajatustoiminta ja sen mekanismit vaikuttavat merkittävästi mielikuvien muodostamiseen, koska mielikuvat syntyvät ihmisen ajatusprosessin tuloksena, joka puolestaan on riippuvainen ihmisen aiemmista havainnoista ja kokemuksista – kaikesta siitä, mitä hän on nähnyt, kuullut tai muuten aistinut. Mielikuvien muodostuminen tapahtuu nimenomaisesti käsitteellisen ajatuksen tuloksena ja tämän vuoksi vain ihmisten kohdalla voidaan käyttäytymiseen ja päätöksentekoonsa vaikuttaa myös psykologisten tekijöiden perusteella. Ihminen voi tehdä valinnan kahden eri vaihtoehdon välillä emotionaalisiin perusteisiin pohjautuen, "tämä tuntuu paremmalta" tai "pidän tästä enemmän". (Rope & Mether 2001, 41–42.)

Ropen & Metherin (2001, 67–70) mukaan mielikuvan tasot muodostuvat hierarkisesti puhtaasta mielikuvasta, pysyvästä mielikuvasta ja sisäisestä totuudesta. Mielikuvan perustana ovat ajatukset, näkemykset ja käsitykset, ilman positiivisia tai negatiivisia tunne-kokemuksia. Ilman tunne-elementin mukana oloa voidaan tätä mielikuvaa nimittää puhtaaksi mielikuvaksi. Pysyvä mielikuva muodostuu kun puhtaaseen mielikuvaan lisätään asennetasot. Asennetason lisääminen tuo mielikuvien muodostumiseen mukaan tunne-elementin. Ihmisen maailma, henkilökohtainen totuus ja muodostuvat mielikuvista ja niihin uskomisesta. Kun mielikuvaan uskotaan, syntyy siitä sisäinen totuus. Mielikuvan muuttamisprosessi on siis pitkä ja haastava.

Ihmisten mielikuviin vaikuttavat 1) asenteet ja ennakkoluulot, 2) arvot ja arvostukset, 3) uskomukset ja kuulopuheet sekä 4) tiedot, 5) havainnot ja 6) kokemukset. Kolmeen ensinnä lueteltuun yritys ei pysty suoraan vaikuttamaan. Henkilön asenteita, ennakkoluuloja ja arvoja ei voida muuttaa pyrkimällä osoittamaan ne vääriksi. Kolmeen viimeiseen tekijään yritys voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. Yritys voi päättää millaista tietoa ja havaintoja se haluaa itsestään tarjota. Yritys voi myös vaikuttaa siihen millaisia kokemuksia ihmiset saavat sen toiminnasta. Siten yrityksellä on mahdollisuus johdattaa mainettaan. (Tuominen 2013, 108–109.)

Jokaisella yrityksellä on maine, joka herättää asiakkaisissa tietyt ennako-odotukset. Ståhlen & Laenton (2000, 57) mukaan maine syntyy siitä, millaisia viestejä markki-

noille on välittynyt yritysten tietopääomasta, tuloskyvystä ja toimintatavasta. Luottamusta herättävä viesti ja maine sisältää positiiviset odotukset yrityksessä sekä osajana, että kumppanina. Aulan & Heinosen (2002, 22–23) mukaan yrityksen maine koostuu omakohtaisista kokemuksista ja mielikuvista. Mielikuvatekijöistä on tullut keskeinen menestystekijä, lähes jokaiselle organisaatiolle.

Mielikuvista muotoutuvat mallit ovat perusta jonka ympärille todellisuuden ymmärtäminen rakentuu ja nämä mallit ohjaavat näkemyksiä ja toimintaa. Tieto- ja tunneaineiksia sisältävät mielikuvat vaikuttavat ihmisten valintoihin, siihen miten päätöksiä tehdään ja kuinka asioihin suhtaudutaan. Maine on aina tulkinta organisaatiosta, ja näistä tulkinnoista syntyy mielikuvien kokonaisuus. (Aula & Heinonen, 2002, 37–38.)

Åbergin (1996, 76) mukaan mielikuvan muodostumiseen ei voida itse täysin vaikuttaa. Mielikuva muodostuu kun yrityksen viestintä, asiakkaan omat kokemukset, muiden ihmisten kertomukset ja kokemukset sekä joukkoviestinnän välittämät sanomat yhdistyvät yhdeksi kokonaisuudeksi. Leppäsen (2007, 58) mukaan asiakkaat muodostavat mielikuvan ensikontaktin perusteella ja tekevät siitä omat johtopäätöksensä. Tämä perustuu ihmisen kehityshistoriaan aikana jolloin oli pakko tehdä nopeita päätöksiä selvitäkseen hengissä. Ensivaikutelma voi syntyä jo siitä, että puhelimeen ei vastata asiakkaan mielestä tarpeeksi nopeasti.

Maine on lupaus jostakin, ja se lupaus on aina pidettävä. Maine on arvottavien kertomusten kokonaisuus. Tarinoiden ja kertomusten ympärille muodostuu se mitä yritys on, kuinka lupaukset toteutetaan. Maine on siis sidosryhmien yrityksestä tekemä arviointi, joka perustuu mielikuviin ja kokemuksiin. Jokaisella yrityksellä on vain yksi maine, mutta se rakentuu useasta osatekijästä. Aulan & Heinosen mukaan yritys tekee brändin, rakentaa imagon ja ansaitsee maineen. (Aula & Heinonen 2002, 50–52, 61.)

Hyvä maine toimii kuten magneetti. Hyvä maine vetää puoleensa yrityksen kannalta tärkeitä sidosryhmiä ja vaikuttaa niiden käyttäytymiseen, kulutus-, osto- ja sijoituspäätöksiä tehdessä. Hyvä maine houkuttaa uusia asiakkaita ja yritys vahvistaa sitä kautta olemassa olevia markkinaosuuksiaan. Hyvä maine on lisäksi yritykselle kilpailuetu. Yksittäisiä tuotteita on kilpailijoiden helppo kopioida ja jäljitellä. Hyvää mainetta eivät kilpailijat voi kuitenkaan jäljitellä tai kopioida. (Aula & Heinonen 2002, 64–65, 80.) Järvisen ja Suomen (2011, 410) mukaan hyvä yrityksen maine on tehokas keino

hankkia kilpailuetua ja saada yritykselle tuottavuutta. Vastaavasti huono maine voi tietää myynnin menetystä.

Hyvä maine on menestyksen avaintekijöistä, sen avulla yritys voi saada hyviä työntekijöitä, sijoittajia, kumppanuuksia ja verkostoyhteistyötä – sekä tietenkin asiakkaita. Hyvä maine ei ole pelkästään viestinnällinen etu vaan myös strateginen ja taloudellinen voimavara. Hyvämaineinen organisaatio toimii magneetin tavoin, ja houkuttelee luokseen resursseja, hyviä työntekijöitä, asiakkaita, sijoittajia ja median edustajia. Mielikuvataloudessa hyvä maine on keino erottautua ja saada äänensä kuuluviin. (Tuominen 2013, 67.)

Tuomisen (2013, 64–65) mukaan maine on osa organisaation yleisösuhteita kuvaavaa käsiteperhettä, joihin voidaan lukea mukaan yrityskuva, imago ja brändi. Maine käsitteenä sisältää ajatuksen yleisön suunnalta tulevasta mielikuvasta. Maine on kuulemiseen ja puhumiseen perustuva termi, joka liittyy siihen, minkälaisia tarinoita tietystä kohteesta kerrotaan tai puhutaan. Maine on olemassa yleisössä, toisten keskuudessa. Se on jotain, josta puhutaan ja kerrotaan. Maineeseen liittyy usein jonkinlainen kohteesta tehty arviointi. Maineella itseisarvoa strategisena resurssina, ja maineen hallinnan keskiössä on sidosryhmäsuhteiden hoitaminen ympäröivään yhteiskuntaan.

Stähle & Laento (2000, 55) kuvaavat luottamuksen rakentumisen prosessia siitä, että kaikki lähtee rakentumaan olemassa olevan maineen päälle. Olemassa oleva maine antaa odotukset, joita lähdetään lunastamaan. Samankaltainen arvoperusta luo edellytykset luottamuksen kasvamiselle ja yhteistyökumppaneiden on vakuututtava siitä, että kummankin aikomukset toista kohtaan ovat hyvät.

Karvosen (2004, 17) mukaan maineeseen kuuluu kaksi asiaa. Maine on tunnettuutta: ihmiset tuntevat henkilön tai yrityksen nimeltä ja maineeltaan. Tämä tunnettuus liittyy puhumiseen ja kuuntelemiseen, siis viestintään. Maine on myös arvostelman antaminen tai todistuksen lausuma. Arvostelma voi olla myönteinen tai kielteinen, yrityksellä voi olla hyvä tai huono maine. Maineen muodostumiseen vaikuttavat suorat, omakohtaiset kokemukset ja toisaalta myös kuulopuheet ja keskustelut toisten kanssa. Oman osansa maineen muodostumiseen tuo media. Viime kädessä maineessa on kyse siitä miten ihmiset havaitsevat, tulkitsevat ja arvioivat kohdetta. Yritys ei pysty rakentamaan mainetta tai ihmisten mieliin, vaan ihmiset tekevät sen omista lähtökohdistaan.

Maine muotoutuu aina kun sidosryhmän edustaja on yhteydessä yritykseen. Kohtaamisia on monella tasolla, henkilökohtaisesta asiakaspalvelutilanteesta tuotteen valintaan supermarketin hyllyjen välissä. Kokemukseen perustuva maine on ensi käden mainetta, kun taas viittaukseen tai muuhun referenssiin pohjautuva mainetieto on toisen käden mainetta. Virtuaalimaineen viitekehyksessä tämä toisen käden maine on ajankohtaisempi ja relevantimpi kuin koskaan. (Tuominen 2013, 69.)

Laatukokemus osana asiakaskokemusta

Laatu on tarpeen määrittellä samalla tavalla kuin asiakkaat sen määrittävät. Yrityksen kannalta tärkeää on laatu sellaisena kuin asiakas sen kokee. Palvelut ovat subjektiivisesti koettavia prosesseja, joissa tuotanto- ja kulutustoimenpiteet tapahtuvat samanaikaisesti. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välille syntyy vuorovaikutusta, joihin sisältyy totuudenhetkiä. Palvelun laatu voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen tekniseen eli lopputulosulottuvuuteen, ja toiminnalliseen eli prosessiulottuvuuteen. Asiakkaille on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa, ja sillä on suuri merkitys palvelun laatua arvioidessa. (Grönroos 2009, 100–101.)

Palvelun laatu on noussut kilpailutekijäksi. Laadukas palvelu auttaa erottumaan kilpailijoista ja houkuttelee uusia asiakkaita. Samalla pystytään parantamaan nykyisen asiakaskunnan asiakastyytyväisyyttä. Haasteen palvelun laadussa kehittämisessä asettaa se, että palvelun tuottajalla (yritys) on oma käsityksensä hyvästä palvelusta ja palvelun kuluttaja arvioi palvelun laadun. Asiakas on aina laadun tulkitsija, ja vain asiakas voi kertoa vastaako laatu sitä mitä asiakas odottaa. Asiakkaan kokemus laadusta muodostuu sekä siitä, mitä asiakas palvelun lopputuloksen saa että siitä, miten varsinainen palveluprosessi sujui. Monesti tapa jolla palvelu suoritetaan saattaa olla asiakkaalle palvelun lopputulosta tärkeämpi. Kolmas laadun osatekijä on asiakkaan mielikuva organisaatiosta. Hyvä ja positiivinen mielikuva suodattaa satunnaiset pienet ja joskus isommatkin virheet niin, että asiakas kokee palvelun laadun tyydyttäväksi. Olemassa oleva huono maine vahvistaa asiakkaan huonoja mielikuvia entisestään. (Ylikoski 1999, 118.)

Kun tarkastellaan laadun elementtejä vakuutuksien näkökulmasta, tekninen laatu on sitä, mitä asiakas saa vakuutuksen ostaessaan. Vakuutusturva, sen ylläpito, korvaus

vakuutustapahtuman satuttua ja turvallisuuden edistäminen on kaikki teknistä laatua. Toiminnallisen laadun alle luetaan korvaustoimintaan ja varsinaiseen vakuutuksen ylläpitoon liittyvä asiakaspalvelu eli vakuutusyhtiön tarjoama palveluprosessi. Vakuutusyhtiön yrityskuva toimii laatukokemuksen suodattimena, ja tästä kokonaisuudesta muodostuu vakuutusyhtiön laadun kokemus. (Ylikoski 1999, 118–119.)

Laatu on kaikkea yrityksen toimintaa, yrityksen tuotteen laadusta aina toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien kehittämiseen saakka. Palvelut koostuvat prosesseista, jolloin tuotantoa ja kulutusta ei voida erottaa. Asiakkailla on palvelun laadusta jo ennakoon erilaisia odotuksia. Koettu palvelun laatu muodostuu asiakkaan subjektiivisesta vertailusta hänen odotustensa ja kokemansa palvelun laadun välillä. (Vahvaselkä 2004, 83–84.)

Finanssipalveluiden laatu koostuu sekä palvelutarjonnasta ja yksittäisten palveluiden laadusta että koko palveluprosessista. Laatu on aina asiakkaan kokemus, joka syntyy vertaamalla odotuksia toteutuneeseen laatuun. Yritysassiakkaan palvelun laatuvaatimuksia on ryhmitelty:

- potentiaalinen laatu
- prosessin laatu: kova laatu ja pehmeä laatu
- tuloksen laatu.

Potentiaalinen laatu tarkoittaa niitä kriteereitä, joilla yritysasiakas pyrkii arvioimaan finanssiyhtiön kyvykkyyttä ennen asiakassuhteen aloittamista. Potentiaalisen laadun tekijöitä on muun muassa tarjottujen palvelujen kokonaisuus, henkilöstö- sekä tekniset resurssit. Prosessin kovan laadun alla on aikataulut, niiden noudattaminen, sopimusten noudattaminen sekä se kuinka hyvin asiakkaan tarpeet ymmärretään. Prosessin pehmeä laatu on ihmisten välistä vuorovaikutusta, kuten asiakkaan kuuntelua ja asiakkaan etujen mietintä. Tuloksen laadulla tarkoitetaan kuinka asiakkaan asiakassuhteelle asetamat tavoitteet toteutuvat ja ovat linjassa asiakkaan strategisten tavoitteiden kanssa. (Ylikoski & Järvinen 2011, 94–95.)

4.5 Digitaalinen maailma asiakaskokemuksen osana

Sisällön tuottamisen ja kuluttamisen raja on hämärtynyt. Yksilöt eivät ole verkossa vain kuluttajia vaan aktiivisia toimijoita, osa kuluttajista voi olla jopa tuottajakuluttajia, jotka tekevät ammattilaistasoista tuotantoa harrastuksenaan. Sosiaalisen median kautta yhteisöllisyys on kasvanut uudelle tasolle, avoimuus ja tiedon jakaminen on laajentunut uusiin mittoihin. Yhteisöllisyys ja sosiaalisen median tarjoamat palvelut ovat synnyttäneet uuden informaatioympäristön, joka on massamedioihin perustuvaa tiedonvälitystä nopeampi, demokraattisempi, vuorovaikutteisempi ja moniäänisempi. Tietoa on saatavissa rajattomasti ja sen voi tuottaa kuka tahansa. Verkostoituneessa ympäristössä tarinat leviävät herkästi, eikä valta ja tarinan kertomisvastuu ole yrityksellä itsellään. (Tuominen 2013, 17.)

Isohookanan (2007, 270–271) mukaan verkkoyhteisöt tuo yrityksen kannalta viestintään suunniteltujen ja suunnittelemattomien kanavat. Suunnitellut verkkoyhteisöt ovat yrityksen itsensä luomia ja ylläpitämiä. Nämä voi olla esimerkiksi kanta-asiakkaan sivustoja, joissa tarjotaan käyttötukea ja voi antaa palautetta ja kehitysideoita. Suunnitellut verkkoyhteisöt vahvistavat asiakas-brändisuhteita, luo yhteenkuuluvuutta käyttäjien keskuudessa ja vaikuttaa asiakassuhteen pysyvyyteen. Yrityksen kannalta suunnittelemattomien verkkoyhteisöjen merkitys kasvaa jatkuvasti. Suunnittelemattomat verkkoyhteisöt ovat henkilöiden itsensä tietyn mielenkiinnon ympärille kasaamia. Verkkoyhteisöissä keskustelua käydään keskustelua vapaasti, tieto ja kokemuksia kulkee paljon ja näillä keskusteluyhteisöillä on suuri merkitys mielipiteiden muokkaajana ja vaikuttajana. Mikäli yritys ja sen tuotteet joutuvat kriittisen keskustelun kautta negatiivisten viestien kierteeseen, voi sillä olla hyvin tuhoisia vaikutuksia tuotteelle. Suunnittelemattomat verkkoyhteisöt toimia positiivisena sanansaattajana ja brändin vahvistajana.

Internet on muuttanut maailmaa ja tapaa tehdä kauppaa totaalisesti. Internet on saattanut kaikki informaation lähteille, milloin tahansa – ajasta ja paikasta riippumatta. Se on luonut mahdollisuudet toimia anonyymisti – tai ainakin näennäisen anonyymisti. Viestintä on muuttunut, ja nopeutunut. Yrityksen on mahdotonta hallita kaikkea keskustelua mitä siitä käydään, ja tieto leviää nopeasti ympäri internetin. Ilmiöitä syntyy hetkessä. Ihmiset voivat toimia internetin kautta haluamallaan tavallaan, haluttuna

aikana. On ennustettu perinteisen arvoketjun häviämistä. Välimiehiä ei tarvita osto-
prosesseissa samalla tavalla kuin aikaisemmin. (Lehtinen 2004, 106–107.)

Sosiaalinen media pitää sisällään mielettömät mahdollisuudet yrityksille. Se tarjoaa
väylän päästä lähelle asiakasta edullisesti ja tehokkaasti. Suurin osa asiakkaista ei tu-
tustu yrityksiin sosiaalisessa mediassa, ollakseen lähellä ja tunteakseen yhteyttä, vaan
asiakkaat hakevat konkreettista hyötyä ja arvoa itselleen vastineeksi yritykselle anta-
mastaan ajasta, huomiosta ja kiinnostuksesta. (Baird & Paranis 2011, 30.)

Bairdin & Paraniksen (2011, 32) mukaan haasteen tuo myös se, kuinka sitoutuneita
asiakkaat ovat, pelkästään Facebook-sivun tykkääjät eivät kerro totuutta käyttämisen,
sitoutumisen ja kontaktin syvyydestä. Asiakkaat voidaan jakaa heidän mukaan kol-
meen ryhmään; 1) lueskelijat, 2) satunnaiset vuorovaikuttajat ja 3) säännöllisesti sitou-
tuneet vuorovaikuttajat. Suurin osa käyttäjistä on satunnaisia vuorovaikuttajia, jotka
kommentoivat julkaisuja ja jakavat niitä eteenpäin. Lueskelijat tai hiljaiset tarkkailijat
näkevät osan päivityksistä, mutta eivät kommentoi tai jaa niitä eteenpäin. Hyvin pieni
osa on säännöllisesti julkaisuja kommentoivia ja aktiivisessa vuorovaikutuksessa ole-
via.

Yrityksen tuottama asiakaskokemus konkretisoituu kaikissa kosketuspisteissä ja nii-
den yhteisvaikutuksena. Kokonaisuuden hallinta on ollut ennen yksinkertaisempaa,
mutta kosketuspisteiden määrä kasvaa internetin, sähköisen kaupan ja sosiaalisen me-
dian kautta. Yhä suurempi osa yritystä koskevasta vuoropuhelusta käydään yrityksen
ulottumattomissa ja tuon vuoropuhelin potentiaaliset vaikutukset ovat entistä merkit-
tävämpiä. Yksittäisen asiakkaan antama palaute Facebookissa voi päätyä iltapäivälehti-
en lööppeihin – oli asiakas oikeassa tai ei. (Löytänä & Korhonen 2014, 98.)

Digitaalisen ympäristön kaoottisuus ja tietokeskeisyys poikkeaa täysin fyysisestä ym-
päristöstä, johon yritykset ovat tottuneet suunnittelemaan asiakaskokemuksia. Fyysi-
seen ympäristöön on ollut mahdollista suunnitella liikkeen tai konttorin pohjaa, taus-
tamusiikkia tai rauhallisuutta, ja esimerkiksi asiakkaan liikkeessä kulkemaa reittiä.
Digitaalisessa ympäristössä asiakkaalla on valta ja vapaus valita liikkeensä ja toimin-
tansa. Digitaalisen ympäristön käyttökokemusta ei ole samalla tavalla mahdollista
hallita, esimerkiksi internet sivustolle laitettun taustamusiikin asiakas saa yhdellä klik-

kauksella hiljaiseksi, kun liikkeessä olevaa taustamusiikkia asiakas ei voi hiljentää. (Storbacka ym. 2001, 244–245.)

Perinteisessä asiakassuhdemarkkinoinnissa on suunniteltu kuinka asiakassuhteelle pystytään tuottamaan suurin mahdollinen arvo koko asiakkuuden aikana. Tähän on pyritty asiakkuusstrategioilla ja luomalla niiden avulla ennakoitavia asiakassuhteita. Jotta yritys voi luoda itselleen sosiaaliseen mediaan sopivan asiakassuhdestrategian, tulee yrityksen ymmärtää mikä tuo asiakkaalle arvoa sosiaalisessa mediassa. Mikä saa asiakkaan etsimään tietoa ja jakamaan sitä eteenpäin, mikä saa asiakkaan aloittamaan vuorovaikutuksen. Sosiaaliseen median asiakassuhdestrategian tavoitteena tulisi miettiä, kuinka mahdollistaa yhteisöllisiä kokemuksia ja vuoropuhelua asiakkaiden ja yritysten välille, ja sitä kautta synnyttää asiakkaille arvoa. (Baird & Parasnis 2011, 30–31.)

Yritys ei voi olla avoin ja viestiä vain silloin kun yritys itse haluaa, eikä vain positiivisista asioista. Perinteinen hiljaisuus ja pään pensaaseen työntäminen ei ole vaihtoehto, koska kuluttajat vaativat avointa dialogia ja vastauksia kysymyksiin tai esiin tulleen kritiikkiin. Kritiikkiä yrityksen on vaikea kiistää, sillä virtuaalimaailmassa kuluttajat puolustavat toisiaan. Yrityksen ikäväksi osaksi jää ikävän huomion keskipisteeksi joutuminen ja samalla myös pienet asiat paisuvat pois mittasuhteistaan. Virtuaali- tai digimaailman toimintaympäristöt vaativat avointa dialogia ja läpinäkyvyyttä, jotta luottamus voidaan rakentaa ja ylläpitää. Yritysten maineesta on tullut kriittinen menestystekijä. Virtuaalimaailmassa onnea tai varsinkaan epäonnea ei voi kätkeä. (Tuominen 2013, 27–28.)

Virtuaalimaine rakentuu, kun yritys ja sen sidosryhmät kohtaavat ja rakentavat suhteelle merkityksellisiä mielikuvia ja tarinoita. Verkkoyhteisön on mahdollista saada käsiinsä suuri määrä erilaisia tietolähteitä, joista osa on virallisia, hallittuja ja osa taas täysin yrityksen käsien ulottumattomissa. Verkkoon tallentuu suuri määrä yrityksestä käytyä media- ja kansalaiskeskustelua, eikä tiedon löytämiseen tarvita kuin organisaation nimi hakukoneeseen syötettynä. (Tuominen 2013, 79–80.)

Haasteen yrityksen viestinnälle asettavat sosiaalisessa mediassa nopeasti leviävät tarinat, kertomukset usein jossain määrin epäonnistuneesta palvelukokemuksesta. Tarinan taustalla voi olla totuus, väärinkäsitys tai pelkkä keksitty tarina, ja yrityksen tulee

mieltä miten se tähän vastaa. Vakuutusyhtiölain 30:1.1§ mukaan salassapitovelvollisuus suojaa asiakkaiden tietoja ja tämän salassapitovelvollisuuden kohteena ovat vakuutusyhtiön asiakkaiden ja muidenkin taloudellista asemaa, terveydentilaa tai muita henkilökohtaisia oloja sekä liike- ja ammattisalaisuutta koskevat tiedot. Tämä salassapitovelvollisuus aiheuttaa sen, että yritys voi kommentoida sosiaalisessa tai muussa mediassa esitettyjä väitteitä tai tarinoita vain yleisellä tasolla – kertomatta juuri mitään, ja tämä osaltaan sotii aiemmin mainittua avoimuuden periaatetta vastaan. (Lehtipuro ym. 2010, 69–70.)

Tuominen (2013, 80–82) erottaa verkkomaineen (online reputation) ja maineen verkossa (reputation online) toisistaan. Verkon mullistavin ominaisuus on siinä, että se pystyy yhdistämään ihmisiä erilaisista sosiaalisista piireistä. Verkossa informaation leviämistä säätelevät erilaiset verkostojen lait, ne vaikuttavat sekä verkon käyttäjien välisiin suhteisiin että siihen, kuinka todennäköisesti tietty käyttäjä saapuu tietyille sivustolle. Verkkomaine on maineen alalaji, yrityksen on verkkomaailmassa kilpailtava maineareenalla jossa tarjonta on rajatonta. Organisaation verkkomaine on ainakin osittain yrityksen itsensä käsissä, kun puolestaan mainetta verkossa ei taas voida kuin korkeintaan välillisesti johtaa. Onkin yritysten kannalta yksinkertaisempaa käsitellä sekä verkkoympäristöissä, että niiden ulkopuolella ja rajapinnoilla olevaa kokonaisuutta virtuaalimaineen nimellä.

Yritysten tulisi huolellisesti mieltä kuinka he voivat luoda sosiaaliseen mediaan kokemuksen, joka on uniikki juuri heidän brändille. Tarjottu kokemus tuottaa samalla asiakkaille arvoa ja hyödyntää sosiaalisen median voimaa. On myös tärkeää, että sosiaalisen median tarjoama asiakaskokemus on linjassa muun yrityksen tarjoaman asiakaskokemuksen kanssa. On tärkeää tuntea asiakkaansa joka kanavassa, yhtä asiointi- ja yhteydenpitokanavaa ei voi nostaa ylitse muiden vaan palvelun pitää olla yhteneväistä joka paikassa. Tärkeintä on muistaa, että jos et tiedä mitkä ovat asiakkaittesi arvot, kysy se heiltä. Keskustelu ja vuorovaikutus ratkaisevat monta haastetta. (Baird & Paranis 2011, 36.)

5 POHJOLA VAKUUTUS OY

Tässä luvussa esitellään toimeksiantaja Pohjola Vakuutus Oy ja sen strategian pääkohdat, asiakkuuksienhoitomallin nykytila ja sen kontaktipinnat strategiaan ja nykyinen segmentointi- ja asiakkuuksien hoitomalli ja asiakastiedon hallinta.

5.1 Toimeksiantajan esittely

Pohjola Vakuutus Oy on osa OP-Pohjola-ryhmää, joka on Suomen suurin finanssiryhmä. OP-Pohjolan strategiassa ryhmän perustehtäväksi on määritelty edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. OP-Pohjola-ryhmän liiketoiminta alueet ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. (OP-Pohjola, Strategia 2013.)

OP-Pohjola on verkkosivujensa mukaan Suomen johtava vahinkovakuuttaja. Pohjola tarjoaa henkilö- sekä yritys- ja yhteisöasiakkailleen monipuolista ja kattavaa vakuutusturvaa. Yritys- ja yhteisöasiakkaille Pohjola tarjoaa kaikki lakisääteiset ja vapaaehtoiset vakuutukset ja niiden tueksi riskienhallintapalveluita. OP-Pohjola-ryhmän vahinkovakuutustoiminta Suomessa jakautuu kolmeen yhtiöön. Pohjola Vakuutus Oy on yleisvahinkoyhtiö, A-Vakuutus Oy on keskittynyt ammattiliikenteen, maanrakennus- ja koneyrityksien vakuuttamiseen sekä Vakuutusosakeyhtiö Eurooppalainen hoitaa matkavakuuttamista. (Pohjola 2013.)

Vahinkovakuutustoiminnassa strateginen tavoite on jatkaa markkinoita nopeampaa kasvua ja samalla vahvistaa markkinajohtajan asemaa säilyttäen liiketoiminnan hyvä kannattavuus. Vakuutusyhtiöiden kannattavuutta seurataan operatiivisella yhdistetyllä kulusuhteella jonka pitkän aikavälin tavoite on asetettu Pohjolassa 92 %. Vuoden 2013 yhdistetty operatiivinen kulusuhde oli 86,9 %. Asiakashankinnassa painotetaan erityisesti Osuuspankkien asiakkaita, tavoitteena on saavuttaa kattava ja pysyvä kokonaisasiakkuus OP-Pohjola-ryhmään. Yritysassiakkaita markkinaosuutta tavoitellaan erityisesti pienten ja keskisuurien yritysten segmentistä. (Pohjola 2013.)

Yritysassiakkaille tehdyssä palvelukonseptissa keskeistä ovat kattavat ja monipuoliset riskienhallintapalvelut, ennaltaehkäisevä vahingontorjunta sekä turvallisuusneuvonta.

Pohjola Vakuutus Oy ja A-Vakuutus Oy on myös Ilmarisen työeläkkeiden myynti- ja hoitokanava.

OP-Pohjolan strategia

OP-Pohjola-ryhmän strategia on tarkennettu viimeksi syksyllä 2012. Strategiassa perustehtäväksi on määritelty asiakkaiden kestävän taloudellisen menestyksen, turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen. OP-Pohjola-ryhmän päämäärä on olla halutuin finanssipalveluiden kumppani. Ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen ovat OP-Pohjola-ryhmän toimintaa ohjaavat arvot. Keskeisenä tavoitteena on yhtiön arvon kasvattaminen ja markkina-aseman vahvistaminen kannattavasti. (Pohjola 2013.)

Strategiassa tärkeä nosto on asiakaskokemuksesta kilpailuedun luominen. Pohjolan verkkosivujen mukaan henkilökohtaisuus, helppous ja välittäminen ovat osa jokaista asiakaskohtaamista ja niiden kautta muodostuu ylivertainen asiakaskokemus. *Henkilökohtaisuutta* haetaan sillä, että asiakkaan tilanteesta muodostetaan selkä kuva ja sen pohjalta rakennetaan yhdessä asiakkaan kanssa suunnitelma tulevaisuuden varalle. Kokonaisvaltainen osaaminen varmistaa parhaat henkilökohtaiset ratkaisut. Asiakkaan arvostus näkyy jokapäiväisessä toiminnassa. *Helppoutta* kohtaamisiin haetaan joustavalla ja sujuvalla asioinnilla kaikissa palvelutilanteissa. Tuotteet sekä palvelut ovat ymmärrettäviä ja helppokäyttöisiä, hinta-laatusuhteeltaan kilpailukykyisiä. Pankki- ja vakuutusasioista kerrotaan asiakkaan lähtökohdista. *Välittäminen* ja pitkäjänteisyys ovat ne mitä kumppanuuksista haetaan. Pohjola kantaa vastuun asiakkaan tarpeita palvelevasta yhteydenpidosta ja samalla uudistaa tapojaan lähestyä asiakkaita. Aktiivisuus, ammattimaisuus ja korkea laatu ovat osa jokaista asiakaskohtaamista. (Pohjola 2013.)

5.2 Toimeksiantajan nykytilanne

Pohjola Vakuutus Oy:n asiakkuudet jaetaan henkilö- ja yritysasiakkuuksiin sekä julkisyhteisöasiakkuuksiin. Tässä työssä käsitellään yritysasiakkuuksien segmentointia ja sen perusteella tulevia hoitomalleja.

Segmentointi ja asiakkuudenhoitomallit

Yritysassiakkaat on jaettu 4 eri segmenttiin perustuen työntekijämääriin ja vakuutusmaksutuloon. Asiakasryhmiä Pohjola Vakuutuksessa ovat suurasiakkuudet, kentän suurasiakkaat, vastuutetut yritysasiakkaat ja vastuuttamattomat yritysasiakkaat. Edellä mainittujen lisäksi omana segmenttinään ovat julkisyhteisöt eli kunnat ja kuntayhtiöt, joiden vakuutusten kilpailutus kulkee julkisten hankintalakien mukaan. Jokaisella segmentillä on oma asiakkuuksien hankintamalli, hoitomalli ja vastuuhenkilöt.

Yritysassiakkuuksista suurasiakkaita hankitaan ja hoidetaan keskitetysti pääkonttorin kautta. Kentän myyntiorganisaatiossa asiakkuusjohtaja hankkii ja hoitaa kentän suurasiakkaita yhdessä asiakkuustiimin kanssa. Asiakkuusjohtajien salkun koko on noin 50 Pohjolassa olevaa tai potentiaalista asiakasta, jolloin aikaa yritysten hoitoon jää tarpeeksi.

Vastuutettuja yritysasiakkaiden hankinnasta ja hoidosta vastaa yhteyspäällikkö. Yhteyspäällikön asiakassalkussa on 80–100 asiakasta. Vastuutettuja yritysasiakkaita ovat yritykset, jotka työllistävät yli 10 työntekijää tai yrityksen veroton vakuutusmaksutulo Pohjolaan on yli 10.000 euroa vuodessa. Yritysassiakas voi olla vastuutettu myös Ilmarisen eläkevakuutuksen kautta. Alueellinen yhteyspäällikkö käy salkutettujen asiakkaidensa kanssa vakuutukset läpi vähintään vuosittain ja samassa yhteydessä tarkastellaan tarvetta riskienhallinnan palveluille. Yhteyspäällikkö on yrityksen yhteyshenkilö kaikissa vakuutusasioissa, vain vahinkojen hoito on omassa organisaatiossaan. Vahinkoihin liittyen yhteyspäällikkö opastaa tarvittaessa asiakasta.

Alle 10 hengen yritykset ja alle 10.000 euron maksutulon yritykset ovat vastuuttamattomia yritysasiakkuuksia eli kantapiirin asiakkuuksia jotka ovat keskitetyn palvelun hoidossa. Kentän vastuuttamattomien yritysasiakkaiden uusasiakashankinta on myyntipäälliköiden, asiamiesten ja yritysmyyntineuvojien vastuulla. Nämä asiakkaat ovat esimerkiksi työllistäviä ammatinharjoittajia, asunto-osakeyhtiöitä ja erilaisia yhdistyksiä. Vastuuttamattomia yritysasiakkuuksia hoidetaan keskitetyn puhelinpalvelun toimesta, sekä heidän asioidessaan konttorilla tai puhelimitse kentän myyntiorganisaation kanssa. Nykyisessä hoitomallissa vastuuttamattomia yritysasiakkuuksia ei kontaktoida järjestelmällisesti eikä hoideta kentän myyntiorganisaation toimesta.

Asiakastiedon hallinta

Pohjola Vakuutuksessa on käytössä asiakastiedon hallintaan liittyvä asha-järjestelmä. Asha nimi tulee sanoista asiakashallinta. Ashan etusivulla on näkyvissä yrityksen nimi, y-tunnus ja muita perustietoja, kuten yhteyshenkilöiden nimet ja yhteystiedot sekä toimiala.

Ashasta löytyy kontaktin kirjauksen paikka, johon kirjataan ylös kun asiakkaaseen on otettu yhteyttä tai asiakas ottaa yhteyttä vakuutusyhtiöön. Kontaktin kirjaussivulla valitaan annetuista tarkenteista tiedot mitä yhteydenotto on koskenut, esimerkiksi onko kyseessä ollut vahinkoasia vai vakuutuskirjan tulkinta, lisämyynti tai maksuselvitys ja mitä kanavaa pitkin kontakti on tapahtunut. Tarkenteita hyödynnetään asiakaskyselyiden lähetyksessä. Kontaktin kirjaussivulla on valmiiden tarkenteiden lisäksi kontaktitekstin paikka, johon kirjataan ylös sovittu ja selvitelty asia. Tavoite on kirjata kontaktitekstit niin, että seuraava asiakkaan kanssa yhteydessä oleva pystyy parilla hiiren napsautuksella näkemään mitä on kesken. Kontaktiteksteihin merkitään myös tehdyt vakuutustarjoukset ja mikäli asiakas jättää vakuutusratkaisusta jotain turvia pois on syytä se kirjata ylös.

Ashan kautta päästään asiakkaan asiapapereihin sekä vuositarkastuskirjausten merkitsemiseen. Vastuutetuille yritysasiakkaille vuositarkastuksen yhteydessä kirjoitetaan vuositarkastusraportti, joka toimitetaan sekä asiakkaalle että tallennetaan järjestelmään. Vastuuttamattomien yritysasiakkaiden osalta puhelinpalvelu tekee vuositarkastuksen, eikä kirjoita varsinaista erillistä vuositarkastusraporttia joka toimitetaan asiakkaalle vaan sovitut toimenpiteet ja läpikäytyt asiat kirjataan vuositarkastuskontaktin alle kuten normaalit kontaktitekstit.

Ashan järjestelmä on ainoastaan Pohjola Vakuutuksen käytössä oleva järjestelmä, eikä muualta OP-Pohjola-ryhmästä, esimerkiksi Pohjola Pankista tai paikallisista Osuuspankeista ole pääsyä kyseiseen järjestelmään. Ryhmän yhteisessä käytössä on kartoitussjärjestelmä johon on mahdollista kirjata tietoja, joita pystytään tarkastelemaan sekä Osuuspankista että Pohjola Vakuutuksen alta. Kartoitussjärjestelmään ei kuitenkaan kirjata jokapäiväisiä kontakteja vaan kyseessä on enemmänkin pidemmän aikajänteen tiedoista.

6 ASIAKASTUTKIMUS

Tässä luvussa käydään läpi tähän opinnäytetyöhön tehdyn asiakastutkimuksen toteutuksen vaiheet, tutkimustulosten analysointi sekä varsinaiset tutkimustulokset ja niistä tehtävät johtopäätökset.

6.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimussuunnitelma on kirjallinen sopimus toteutettavasta tutkimuksesta ja tutkimuskäytännöistä. Tutkimussuunnitelmaan kirjataan aihepiirin kuvaus ja tutkimusaiheen tausta, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset joihin halutaan vastaus. Tutkimussuunnitelmassa määritellään myös tutkimuksen tavoite ja määritellään teoreettinen viitekehys. Tutkimussuunnitelmaan kirjataan myös tutkimustulosten julkaisusuunnitelmat ja julkisuus. (Vilka 2005, 58–59.)

Opinnäytetyötä varten tein tutkimussuunnitelman syksyllä 2013, jossa selkeytin itseleni tutkimuksen aihepiirin rajausta ja tavoitteita ja luonnoksen tutkimuksen teoreettisesta taustasta. Tutkimussuunnitelman kanssa samaan aikaan tehtiin sopimus toimeksiantajan kanssa. Tutkimussuunnitelmaan tein myös ensimmäisen version kysymysrungosta, jonka perusteella asiakastutkimuksen teemahaastattelut suoritettiin. Ensimmäisen koehaastattelun jälkeen muokkasin tutkimussuunnitelman teemahaastattelun kysymysrunkoa, koska havaitsin, etteivät suunnittelemani kysymykset tuota minulle vastauksia kehittämistehtävän vaatimalla tavalla. Perehdyin kirjallisuuteen myös laajemmalti, keskittymällä paljon myynninjohtamisen ja itsensä johtamisen kirjallisuuteen, jotka eivät suoraan ole olleet tämän opinnäytetyön teemoja, mutta toivat näkemystä kysymysten laatimiseen ja laajensivat näkemystäni asiakkuuksien johtamiseen sekä asiakaskokemusten muodostumisesta.

Tutkimusnäytteen valinnassa on syytä kiinnittää huomiota siihen, että otantanäyte on sopiva siihen tutkimukseen mistä tuloksia halutaan ja kuitenkin samalla kattava, jotta tutkimukselle saadaan tarvittava kylläntyminen. Laadullisissa tutkimuksissa ei pyritä tilastolliseen yleistyksen vaan pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa. Tämän vuoksi on tärkeää, että tietoa kerätään henkilöiltä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon, tai että heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 85–87.) Harkinnanvaraisessa otannassa otantanäyte poimitaan

harkintaa käyttäen, kuitenkin huomioiden, että pyritään mahdollisimman objektiiviseen ja tasapuoliseen tulokseen. Harkinnanvarainen otanta muodostaa tutkimusnäytteen, koska kaikilla perusjoukkoon kuuluvilla ei ole mahdollista tulla valituksi. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 34.)

Tämän opinnäytetyön haastateltavien tutkimusnäyte on valittu Pohjola Vakuutuksen olemassa olevien ja potentiaalisten asiakkaiden keskuudesta Kaakkoiselta alueelta. Yrityksen kokoa on rajattu niin, että haastateltavien yritysten edustajat kuuluisivat vastuuttamattomien yritysasiakkuuksien joukkoon. Yrityksen kokoa arvioitiin sekä asiakkaiden verkkosivujen, että Suomen Asiakastietojen yrityksen henkilöstömäärään perustuen. Tällä haluttiin taata se, että mikäli haastateltavat olisivat Pohjola Vakuutuksen asiakkaita, olisi asiakkuudet nykyisen hoitomallin mukaan keskitetyn palvelun hoidossa, jolloin saadaan tietoa oikeasta kohderyhmästä. Tarkkaa näytekoko ei määritely etukäteen vaan asetettiin tavoite saada 7 – 10 haastattelua. Osa haastateltavista oli nimitasolla tuttuja asiakkuuksia, mutta suurin osa oli täysin tuntemattomia asiakkuuksia. Nimeltä tuttujen haastateltavien joukkoon näytteeseen valittiin sekä etukäteen kriittiseksi tiedettyjä asiakkaita, että sellaisia asiakkaita joiden tiedettiin kertovan omia mielipiteitään laajasti. Tällä osaltaan haluttiin varmistaa, että tutkimuksessa saadaan aineistoa ja erilaisia näkemyksiä tulkittavaksi. Näytteen valinnassa merkittävä tekijä oli myös yrityksen koon arviointi, jolloin saatiin nykyisen vastaajia siitä nykyisen hoitomallin alta mistä tuloksia haluttiin.

Varsinaiset asiakastutkimuksen haastattelut tehtiin nauhoittavan puhelimen avulla. Haastateltaville kerrottiin puheluiden alussa, että toteutan opinnäytetyötä Mikkelin ammattikorkeakoulun ylempää ammattikorkeakoulututkintoa varten, ja tutkimustulokset ovat luottamuksellisia, eikä lopullisesta työstä ole mahdollista tunnistaa haastateltavia, eikä tutkimusaineistoja luovuteta eteenpäin. Haastateltaville kerrottiin myös, että tutkimustulosten tulkitsemista varten puhelut nauhoitetaan, jotta haastattelut on mahdollista litteroida tutkimustulosten analysointia varten. Haastattelut tehtiin maaliskuuhun 2014.

Asiakastutkimuksen näytteeseen oli valittu 20 yritystä, joiden yrittäjille soitettiin. Neljä yrittäjää ei halunnut vastata kysymyksiin, seitsemää yrittäjää ei tavoitettu, joten lopullinen haastateltujen määrä oli yhdeksän yrittäjää tai yrityksen edustajaa. Osa haastateltavista vastasi haastatteluun heti ensimmäisellä soitolla ja osan kanssa sovit-

tiin uusi aika, jolloin heillä oli paremmin mahdollista keskittyä kysymyksiin vastaamiseen. Kerroin heti puhelun alussa minkä teemojen yhteydestä kysymyksiä esitetään, ja onko asiakkaalla nyt tai myöhemmässä vaiheessa kiinnostusta vastata kysymyksiin. Kysymysten aihealueet olivat asiakkuuteen ja sen muodostumiseen liittyviä, asiakkaiden odotuksiin, asiakaskokemukseen sekä suositteluun ja kokemusten jakamisen aihealueisiin liittyviä. Asiakastutkimuksen runkokysymykset ovat liitteessä 1. Kaikki aihealueet käytiin läpi jokaisen haastateltavan kanssa, osan kanssa keskustelu syveni ja aihealueita käsiteltiin laajemmin.

Yhden yksittäisen haastattelun kesto vaihteli 16 minuutin ja 55 minuutin välillä. Tämä johtui pitkälti haastateltavista, joista osa pohti ja mietti asioita laajemmin, ja osa vastasi kysymyksiin suppeammin, eivätkä osanneet tarkentaa kertomiaan asioita jatkokysymyksistä huolimatta. Lyhyemmän aikaa kestäneissä haastatteluista oli havaittavissa, että asiakkailla oli selkeämmät ja jyrkemmät mielipiteet kuin pidemmän aikaa asiaa pohtineilla.

6.2 Tulosten analysointi

Kun tutkimusaineisto on kerätty, tulee se muuttua muotoon jossa sitä voidaan tutkia ja analysoida. Haastattelututkimusten kohdalla tämä tarkoittaa nauhoitusten muuttamista tekstimuotoon. Laadullisilla tutkimusmenetelmillä tehdyissä tutkimuksissa analysoitava aineisto on aina kuva- tai tekstimuodossa. Haastatteluaineiston muuttamista tekstimuotoon kutsutaan litteroinniksi. Litteroinnissa tutkija kirjoittaa nauhat kirjalliseen muotoon ja samalla se lisää tutkijan vuoropuhelua aineistonsa kanssa. Haastatteluaineiston muuttaminen tekstimuotoon helpottaa myös tutkimusaineiston analysointia, eli tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä; aineiston ryhmittelyä ja luokittelua. (Vilka 2005, 115.)

Haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelujen teon jälkeen. Haastattelujen aikana tehtiin lisäksi paperille muistiinpanoja asiakkaan äänensävyistä ja varmuudeksi myös poimittiin avainsanoja ylös asiakkaan vastauksista, mikäli nauhoitukset eivät olisi onnistuneet. Paperille tehdyt muistiinpanot yhdistettiin litteroituun aineistoon. Litteroitu aineisto luettiin läpi useampaan kertaan ja samalla koottiin mielikuvakarttaa opinnäytetyöprosessin aikana pitämäni muistiinpanokirjaan. Mielikuvakarttoja oli käytössä useampia, asiakkuuteen liittyvistä asioista, asiakaskokemukseen liitty-

vistä asioista sekä niistä asioista mitkä asiakkaat jättivät sanomatta. Litteroitu aineisto vedettiin yhteen ja se siirrettiin tietokoneelle analysoitavaksi Maxqda-ohjelmalla.

Laadullisessa analyysissä johtolangoiksi eivät kelpaa tilastolliset todennäköisyydet. Alasuutari (2011, 39) jakaa laadullisen analyysin kahteen vaiheeseen, *havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen*. Tällaisen erottelun voi tehdä vain analyttisesti, koska käytännössä ne nivoutuvat aina toisiinsa. Havaintojen pelkistämisestä voi erottaa vielä kaksi eri osaa. Aineistoa tarkastellaan vain tietystä, teoreettismetodologisesta näkökulmasta. Aineistoa tarkastellessa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymysten asettelun kannalta olennaista. Kun havainnot on pelkistetty, on syytä yhdistää raakahavainnot yhdeksi havainnoksi tai havaintojoukoksi, jota yhdistää yksi ja tietty tekijä tai näkemys. (Alasuutari 2011, 39–40.)

Alasuutarin mainitsemassa (2011, 39, 44) arvoituksen ratkaisemisessa on tavoitteena tulkita saatua aineistoa tai sitä mitä aineistossa ei mainita. Tavoite on siis laadullisessa tutkimuksessa tehdä merkitystulkintaa tutkittavasta ilmiöstä tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta.

Sisällön analyysiä voidaan tehdä joko aineistolähtöisestä näkökulmasta tai teorialähtöisenä sisällönanalyysinä. *Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä* tutkijalla on tavoitteena löytää aineistosta esimerkiksi jonkinlainen toiminnan logiikka tai tyypillinen kertomus. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä lähdetään liikkeelle siitä, että tutkija päättää tutkimusaineiston keräämisen jälkeen mutta ennen analyysiä, mistä toiminnan logiikkaa tai tyypillistä kertomusta lähdetään etsimään. Kun näkökulma on valittu, aloitetaan tutkimusaineiston pelkistäminen. Aineistosta karsitaan tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio, hävittämättä tärkeää informaatiota. Tiivistämisen ohjenuorana toimii tutkimusongelma ja tutkimuskysymys. Tiivistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään uudeksi johdon mukaiseksi kokonaisuudeksi. Ryhmittelyn voi tehdä esimerkiksi sen mukaan mitä tutkimusaineistosta ollaan etsimässä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97; Vilkkä 2005, 139–140.)

Teorialähtöinen sisällönanalyysi eroaa aineistolähtöisestä analyysistä siten, että teorialähtöisessä analyysissä tavoitteena on tutkittavien antamien merkitysten avulla uudistaa teoreettista käsitystä tai mallia tutkittavasta asiasta. Teorialähtöisessä sisällön-

analyysissä lähdetään liikenteeseen teoriasta ja tutkimus nojaa jo lähtötilanteessa teoriaan, malliin tai ajatteluun. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä teoria ja aiemmat tutkimukset ja selvitykset aiheesta ohjaavat vahvasti käsitteiden ja luokitusten määrittelyä tutkimusaineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009,97–98; Vilka 2005, 140–141.)

Aineistoa tutkin teorialähtöisesti ja löysin useita yhtymäkohtia tässä työssä aiemmin läpikäytyihin teorioihin. Osaltaan aineiston analysoinnissa koin tekeväni myös aineistolähtöistä analyysia, koska haastattelumateriaaleissa oli paljon asioita jotka eivät olleet olennaista juuri tämän tutkimuksen kannalta ja tiivistin aineistoa analyysin edetessä karsimalla epäolennaista informaatiota ja rönsyileviä keskusteluja.

Haastatteluaineistot teemoittelin Maxqda-ohjelman avulla asiakkuuteen vaikuttaneisiin tekijöihin, yleiseen kommentteihin asiakkuudesta, asiakkaan odotuksiin sekä asiakaskokemuksen ryhmiin. Tarkemman aineiston käsittelyn ja teemojen alaryhmittelyn tein mielikuvakarttojen ja Maxqda-ohjelman tulosteiden avulla, koska minulle oli muodostunut kuva aineistosta jo haastattelujen, litterointien ja aineiston teemoittelun yhteydessä. Tekemieni mielikuvakarttojen kautta myös yksittäiset asiat ryhmittäytyivät kokonaisuudeksi.

6.3 Asiakastutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa käyn läpi asiakastutkimuksen tulokset teorialähtöisen teemoittelun kautta.

Vakuutusyhtiön valintaan liittyvät tekijät

Tässä asiakastutkimuksessa tiedusteltiin vakuutusyhtiön valintaan liittyviä tekijöitä haastateltavilta, selvitettiin mikä aikanaan on vaikuttanut nykyisen vakuutusyhtiön valintaan sekä kysyttiin myös mitkä tekijät voisivat asiakkaan saada vaihtamaan vakuutusyhtiötä. Näillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan asiakkuuden alkamiseen ja sen pysymiseen, sekä mitkä asiat voivat horjuttaa olemassa olevaa asiakkuutta ja mitkä asiat syventävät asiakkuutta ja sen kiinnityspintoja.

Kaikille vastauksille yhtenäistä oli se, että valintaan ei ole vaikuttanut vain yksi tekijä vaan vakuutusyhtiön valinta on ollut kokonaisuuksien summa, ja päätökseen ovat vaikuttaneet useat tekijät. Havaittavissa oli vastauksista painotuksia hintatietoiseihin asiakkaisiin, että niihin jotka olivat katsoneet kokonaisuutta ja miettineet asiakkuudesta tulevia hyötyjä, jolloin hinnan vaikutus ei ollut niin suuri.

Osa asiakkaista koki vakuuttamisen ylipäättään pakolliseksi pahaksi, joka on vain lain-säädännössä määriteltyä yrittäjien kiusaamista. Näiden asiakkaiden päätöksenteon perusteena oli yleensä vain hinta. Huolimatta asiakkaiden kanssa käydyistä keskusteluista ei heidän näkemyksensä mukaan vakuuttamisesta löytynyt mitään hyvää.

Kun tarkastellaan vastaajia, joiden koko vakuuttamisen perusteena ei ollut pakko vaan aito kiinnostus turvata yritystoimintaa ja taloutta, löytyi vakuutusyhtiön valintaan liittyviä perusteluita. Asiakkaat korostivat ammattitaitoa, tuotevalikoimaa ja vakuutusten ehtoja sekä henkilökuntaa ja kokonaispaketin toimivuutta.

Erityisesti A-Vakuutuksen toimialan asiakkaat (maansiirto, tieliikenne ja henkilöliikenne) korostivat vakuutusyhtiön valintaan vaikuttaneen A-Vakuutuksen erityisen ammattitaidon ja osaamisen sekä tuotevalikoima, joka on räätälöity juuri kyseisille toimialoille yhdessä ammattiliikenteen sekä maansiirtoalan liittojen kanssa. Asiakkaat kokivat, että henkilökunnalla on myös ymmärrys liiketoimintaan liittyvistä erikoispiirteistä, suhdanneherkkyydestä ja kalustojen vaatimista suurista investoinneista. Asiakkaat arvostivat myös teknistä tietämystä ja hahmotusta työkoneista ja niihin liittyvistä lisälaitteista ja sitä myötä vakuutusyhtiön henkilökunnan ymmärrystä vahingoista mitä heille voi sattua, ja kuinka se vaikuttaa liiketoimintaan. Asiakkaat kertoivat arvostavansa A-Vakuutuksen joustavuutta, mikäli asiakkaalla tulee maksuvaikeuksia. Asiat pystytään sopimaan konttorilla niin, että ne saa hoidettua kuntoon ja ajan tasalle.

Asiakkaat arvostivat myös vakuutusyhtiön tarjoamia palveluita. Useampi haastateltu korosti, että vakuutusyhtiön valintaan vaikuttaa olennaisesti se, että vakuutusyhtiöllä on koko prosessi hallussa ja esimerkiksi vahinkojentarkastus on yhtiön omien prosessien alaista toimintaa. Asiakkaiden mielipiteissä korostui vahvasti uskomus, että silloin vahinkotilanteessa heitä kohdellaan edelleen asiakkaana jolla on tulevaisuus yhtiön asiakkaana, eikä pelkästään kulueränä.

Vakuutusyhtiön henkilökunnan merkitystä vakuutusyhtiön valinnassa ei voi unohtaa. Aito, lämminhenkinen ja asiakkaan kieltä puhuva henkilökunta oli korkealla asiakkaan vakuutusyhtiön valintaan vaikuttavien tekijöissä.

Yhteenvedona voidaan todeta että, kokonaisuuden merkitys oli suuri vakuutusyhtiön valinnassa. Kun asiakas koki, että vakuutusratkaisu on tehty juuri heidän tarpeisiin, huomioitu heidän yritystoiminnan riskit ja yrityksen sekä yrittäjien henkilökohtaiset tarpeet oli syntynyt edellytykset kaupan solmimiseen. Huolimatta siitä, että tarjouksen turvat ja hinta oli kohdallaan, myös myyjän kanssa käyty vuorovaikutus vaikutti päätöksen tekoon. Osaltaan tämä voidaan katsoa myyjän asiantuntemukseen, myyntitaitoon ja viestintään. Kykyyn tunnistaa asiakkaan tarpeet, lukea asiakasta ja esittää ratkaisut ymmärrettävästi ja viestiä vakuutusratkaisusta saatavat hyödyt.

Asiakkuuden jatkuvuuteen vaikuttavat tekijät

Vakuutusyhtiön valintaan liittyvät tekijät toistuivat asiakkuuden jatkuvuuteen vaikuttavia tekijöitä selvittäessä. Asiakkuuden pysyvyyteen tai jatkuvuuteen vaikutti kuitenkin tekijöitä, joita ei vielä vakuutusyhtiön valinnassa ollut mukana.

Asiakkuuden jatkumisessa ja pysymisessä nousi esiin palvelun toimivuus. Kun asiakkuus on alkanut, on aika lunastaa annetut palvelulupaukset. Asiakkaan odotukset käytännöstä on, että laskutus ja vakuutuskirjat ovat selviä ja helposti tulkittavia. Mikäli kysymyksiä tulee, on niihin saatava nopeasti ja helposti vastaukset. Verkkopalvelun osalta toivottiin selkeyttä ja toimintavarmuutta. Vastaajien keskuudessa verkkopalvelu ja sen toimivuus ei kuitenkaan noussut kriittiseksi vaan asiakkaat korostivat enemmän henkilökohtaisen yhteyshenkilön saavutettavuutta ja sieltä saatavaa neuvontaa.

Vakuutusyhtiön vaihto voisi olla ajankohtaista mikäli saman palvelu ja turvataso saisi jostain merkittävästi halvemmallalla. Hinta ei varsinaisesti ollut merkittävin tekijä vakuutusyhtiön vaihtoa mietittäessä, mutta mikäli nykyinen yhtiö korottaa vakuutusmaksuja merkittävästi, on se sysäys vakuutusten kilpailutusprosessin alkamiseen.

Tärkeä tekijä asiakkuuden pysyvyyden kannalta oli kuinka asiakkaaseen suhtaudutaan. Asiakkaat kertoivat että, jos olemassa olevia asiakkaita ei arvosteta tai heidät unohtetaan, on se merkittävä syy vakuutusyhtiön vaihtamiseen. Useampi asiakas ku-

vaili sitä, miten tärkeää on kuinka heitä kohdellaan ja suhtaudutaan. Onko käytös vähättelevää ja vähätelläänkö heidän asiaa, vai otetaanko vastaan avoimesti ja keskitytään siinä hetkessä heidän akuuttiin asiaan.

Hyvin sujunut korvaustilanne vahvistaa osaltaan asiakassuhdetta nykyiseen vakuutusyhtiöön. Asiakkaat kertoivat myös tilanteista, jolloin vakuutus ei ollut korvannut vahinkoa, mutta asia oli esitetty selkeästi, perustellusti ja ymmärrettävästi niin kielteinen korvauspäätös osaltaan ei ole katkaissut asiakassuhdetta tai heikentänyt. Tuli esiin myös tilanteita, jolloin vakuutusturvaa on tarkasteltu vahingon jälkeen ja täydennetty ja käyty läpi jokaisen vakuutuksen korvauspiiriä. Nämä asiakkaat kokivat, että suhde vakuutusyhtiöön oli vahvistunut kielteisen korvauspäätöksen jälkeen.

Olemassa olevat vakuutukset voivat luoda myös sidoksia vakuutusyhtiöön ja nämä osaltaan ylläpitää olemassa olevaa asiakkuussuhdetta ja vähentävät asiakkaan halukkuutta kuulla kilpailevien yhtiöiden vakuutusratkaisuja. Hoitokuluvakuutukset sekä myös vanhat omaisuusvakuutukset joissa on erityisen hyvät ehdot tuovat asiakkaalle turvaa josta ei oltu valmiita luopumaan. Olemassa olevien vakuutusten etujen poikkeuslaatusuus ja arvo asiakkaalle oli useasti muodostunut vakuutusyhtiön kertomana. Poikkeuksellisen hyvästä turvasta ei kuitenkaan oltu valmiita maksamaan mitä tahansa vaan vanhojenkin vakuutusten hintojen tuli olla kilpailukykyisiä markkinoiden nykytason kanssa ja ainakin jossakin suhteessa siihen, mitä vakuutus maksaisi jos vastaan tyypistä turvaa ottaisi nyt.

Yhteydenpito vakuutusyhtiöön

Asiakastutkimuksessa selvitettiin kuinka asiakkaat ottavat yhteyttä vakuutusyhtiöön, mitkä kanavat ovat käytössä ja miksi. Minkälaista yhteydenpitoa asiakkaat toivovat vakuutusyhtiöstä nähdessä. Näitä asioita haluttiin selvittää asiakkuudenhoitomallin kehittämisen tueksi, jotta ymmärrettäisiin asiakkaan käyttäytymistä.

Tärkeimmäksi asiaksi asiakkaat kokivat yhteydenpidossa sen, että vakuutusyhtiöön saa yhteyden juuri silloin kun he tarvitsevat. Asiakastutkimukseen osallistuneista suuri osa kertoi ottavansa yhteyttä paikalliseen vakuutusyhtiön konttoriin, jossa on tuttu työntekijä, jonka suora puhelinnumero on tallennettuna puhelimeen. Asiakkaat kokivat, että vaikka henkilöä ei olisi saanut heti kiinni, mutta kun vastaajaan oli pystynyt

jättämään viestin, asia oli hoitunut jo eteenpäin. Vaikka tuttu yhteyshenkilö ei vastannut heti puheluun, harva asiakas soitti kuitenkaan valtakunnalliseen 03 03 03 03 puhelinpalveluun, jossa asia olisi voinut hoitua välittömästi. Kontaktissa arvostettiin tutun yhteyshenkilön osaamista ja neuvoja, luotettiin asian hoitumiseen kerralla kuntoon tai koettiin, että tutulta yhteyshenkilöltä saadaan sellaisia neuvoja ja opastusta jota valtakunnallisesta puhelinpalvelusta ei saada.

Asiakastutkimuksessa heräsi ristiriitaisia mielipiteitä verkkopalveluiden käytöstä. Osa asiakkaista arvosti ja käytti aktiivisesti verkkopalveluita sekä vakuutus, että vahinkoasioiden hoidossa ja oli kokenut palvelut toimivaksi, helpoksi ja hyväksi kanavaksi. Nämä asiakkaat kertoivat ottavansa yhteyttä paikalliseen konttoriin tai puhelinpalveluun niissä tapauksissa, milloin halusivat keskustella vakuutusturvan oikeellisuudesta, tehtävistä muutoksista tai neuvoa esimerkiksi minkä vakuutuksen alta sattunut vahinko olisi korvattava. Vastaajista löytyi myös verkkopalveluja vahvasti vastustavia asiakkaita, jotka kokivat, että yritykset ylipäättään pakottavat asiakkaita verkkopalveluiden käyttöön. Nämä asiakkaat eivät kokeneet saavansa mitään lisäarvoa siitä, että vahinkoilmoituksen voi tehdä mihin aikaan tahansa tai esimerkiksi vakuutustodistuksia voi tulostaa tarpeen vaatiessa itse vaan he arvostivat enemmän palvelua ja opastusta vahinkotilanteissa.

Kun haastateltavilta tiedusteltiin minkälaista yhteydenpitoa he toivovat vakuutusyhtiöstä päin, oli vastauksissa löydettävissä yhteneväisyyksiä. Vastaajat arvostivat, että vakuutusyhtiö ottaa yhteyttä ja varmistaa mitä kuuluu. Yhteydenottoja toivottiin tutulta yhteyshenkilöltä, joka "tuntee meidät ja meidän jutut". Vastaajat kokivat, että kun yhteydenotto tulee tutulta yhteyshenkilöltä, on helppo kertoa lyhyesti ja tiiviisti mitä kuuluu ja mitä kaikkea toiminnassa on muuttunut. Vastauksissa korostui myös se, että tutun yhteyshenkilön kanssa on helppo jutella puhelimesta ja katsoa olisiko tarpeen tavata kasvokkain ja katsoa kaikki asiat läpi. Mitä pienemmästä yrityksestä oli kyse, sitä suurempaan merkitykseen nousi se, että yhteyshenkilö katsoo samalla koko perheen vakuutusasiat läpi, eikä vaan yritystoimintaan liittyviä vakuutuksia.

Yhteenvetona voi todeta, että yhteydenpito vakuutusyhtiön kanssa koettiin tärkeäksi ja erityisen suureen arvoon nousi se, että yhteyshenkilö tuntee asiakkaansa ja osaa neuvoa ja opastaa asiakasta. Samalla perusasioiden hoito koettiin asiaksi, joka voidaan hoitaa missä tahansa kanavassa, pääasia oli että se hoituu.

Asiakkaan odotukset vakuutusyhtiötä kohtaan

Asiakkaiden odotukset vakuutusyhtiötä kohtaan voidaan jakaa kahtia. Odotuksiin vahinkotilanteissa ja muihin vakuutusyhtiötä kohtaan oleviin odotuksiin.

Vahinkotilanteissa odotukset vakuutusyhtiötä kohtaan olivat yllättävän yhteneväiset. "Kun jotain sattuu, niin neuvotaan mitä siinä nyt pitäisi tehdä ja miten päästä eteenpäin." Asiakkaat kaipasivat konkreettisia neuvoja ja apua vahinkotilanteissa. Osittain korvauksiakin enemmän arvostettiin opastusta, vinkkejä. Korvausprosesseilta toivottiin sujuvuutta ja sitä, että asiakkaalle kerrotaan mitä tapahtuu nyt ja seuraavaksi. Mitä papereita tai selvityksiä tulee toimittaa ja mihin. Korvaustilanteissa varsinaisten korvausten maksamista ja vahingon korvattavuutta ei korostettu, vaan vahinkotilanteissa olevaan hätään haluttiin apua, opastusta ja tietoa.

Vahinkotilanteessa asiakkaan päällimmäiset tunteet ovat huoli ja pelko. Huoli ja pelko voi liittyä taloudellisiin tekijöihin, kuinka yritys pyörii tai kuinka oma henkilökohtainen talous turvataan. Milloin korvaukset tulevat ja mitä voisin tehdä, että saisin mahdollisimman nopeasti selville minulle maksettavat korvaukset ja milloin ne tulevat. Ilmeni, että tieto siitä miten vahingon selvitys etenee riittää osaltaan helpottamaan asiakkaan epätietoisuutta. Pelko voi olla myös sairastumiseen tai tapaturmaan liittyvää. Näissä tapauksissa huoli on mihin voin mennä hoitoon, kuka sen maksaa ja kuinka tervehtyisin mahdollisimman nopeasti.

Tärkeimmäksi odotukseksi vakuutusyhtiötä kohtaan nousi tavoitettavuus. Asiakkaat haluavat saada yhteyden ja yhteys haluttiin saada nimenomaisesti siihen tahoon nopeasti, jonka he kokivat oikeaksi tahoksi sillä hetkellä. Odotettiin verkkopalvelulta toimivuutta ja selkeyttä sekä turvallisuutta. Konttorille yhteyden saaminen oli usealle asiakkaalle tärkeä ja paljon kritiikkiä nousikin hankalasta tavoitettavuudesta ja yhteystietojen selvittämisen hankaluudesta. Asiakkaat kokivat, että kun on tuttu ihminen johon ottaa yhteyttä voi häneltä kysyä neuvoa ja opastusta kuinka toimia. Asiakkaat odottavat myös vakuutusyhtiöstä lähtöisin olevaa yhteydenpitoa. Suuri osa tässä asiakastutkimuksessa haastatelluista odotti nimenomaisesti paikallisen yhteyshenkilön yhteydenottoa.

Puhelinpalvelun haasteiksi asiakkaat nimesivät sen, että jos sattuu painamaan väärän valinnan (numerovalikossa) aletaan pompotella eteenpäin. Asia ei etene, eikä sitä oteta selvitetäväksi vaan yhdistetään aina uudelle henkilölle, jolle asia pitää selvittää. Puhelinpalveluille esitettiin kritiikkiä riippumatta siitä minkä vakuutusyhtiön asiakkaita haastatellut olivat.

Asiakkaan kuuntelu oli yhteneväinen odotus kaikille haastatelluille. Asiakkaat eivät odottaneet halpoja hintoja, eikä vakuutusta joka korvaa kaiken. Odotukset olivat pitkälti emotionaalisiiin asioihin liittyviä. "Haluan, että vakuutusyhtiö neuvoo ja opastaa." "Odotan, että vakuutusyhtiössä minua ja asiaani arvostetaan. "

Asiakkaat odottavat vakuutusyhtiöitä myös paikallista palvelua. Täysin verkossa toimivasta vakuutusyhtiöstä kukaan asiakas ei innostunut, vaan paikallisuus ja toimintaympäristön tunteminen oli tärkeää. Paikallisuudesta koettiin saavan hyötyä erityisesti vakuutuksia tehdessä, konttorilla käyminen ja virkailijan kasvokkain tapaaminen lisäsi asiakkaan luottamuksen tunnetta.

Asiakaskokemuksen elementit

Asiakaskokemukseen liittyen kyseltiin asiakkaalta miten he ovat kokeneet yhteydenotot vakuutusyhtiöön, minkälaisia ajatuksia ja odotuksia heillä on vakuutusyhtiötä kohtaan. Asiakaskokemukseen liittyen vastaajilta kysyttiin myös kuinka paljon he seuraavat verkkokeskusteluja yleisellä tasolla ja ovatko nähneet vakuutusyhtiöihin liittyviä keskusteluja. Asiakaskokemuksen muodostumiseen liittyviä asioita selvitettiin laajemmin osallistuvan havainnoinnin ja siihen liittyvien kyselyiden kautta, jonka tuloksia käyn läpi kappaleessa 6.4.

Verkkokeskustelujen seuraaminen ei ollut yleistä ja kukaan tutkimukseen osallistuneista ei itse ylläpitänyt blogia tai osallistunut kertomansa mukaan verkkokeskusteluihin lehtien tai keskustelupalstojen sivulla. Huomiota haastateltavien keskuudessa oli saanut lähinnä verkkokeskustelut, jotka olivat nousseet iltapäivälehtien otsikoihin. Verkkokeskusteluja kommentoitiin yleisellä tasolla ja osaltaan vastaajat paheksuivat sitä, että jos yritys tekee virheen, ei sille anneta mahdollisuutta korjata tekemäänsä virhettä suoraan asiakkaalle. Nykyään vallalla olevan kulttuurin mukaan kuluttajat tekevät valituksen verkkoon tai iltapäivälehdelle yrityksen sijasta. Vastaajat näkivät

sen, että verkkokeskusteluissa esillä on usein vain yhden osapuolen näkemys eikä tilanteesta välttämättä saa kokonaiskuvaa. Verkossa käytävillä keskusteluilla ei ollut yrittäjille suurta vaikutusta ainakaan tietoisesti päätöksen teossa, mutta he epäilivät, että merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa.

Mediassa käydyistä keskusteluista vastaajilla ensimmäisenä tuli mieleen eläkevakuutusyhtiöiden johtajien palkkaetuskeskustelut sekä erilaiset eläkeyhtiöiden sijoituspolitiikkaan liittyvät keskustelut. Median esiin nostamia epäkohtia pidettiin hyvänä, mutta näissäkin esiin nousi näkökulma, että tarinat on kenties esitetty kovin yksipuolisesti ja epäselvää on mitkä on ollut todelliset vaikuttimet taustalla. Vahinkovakuutusyhtiöihin liittyviä keskusteluja mediasta asiakkaille ei tullut muuten mieleen kuin uutisoitujen yt-neuvottelujen osalta. Huolta herätti se, että miten palvelut saadaan tuotettua jos väkeä vähennetään.

Kaikki haastatellut kertoivat keskustelleensa jonkun kollegansa kanssa siitä, missä vakuutukset ovat ja kuinka heidän asiakkautensa on sujunut vakuutusyhtiön kanssa. Haastatellut kertoivat myös, että jos tutulla on ongelmia vakuutusyhtiön kanssa voi se heikentää heidänkin luottamusta omaan vakuutusyhtiöön. "Väkisin sitä miettii miten se menisi jos tuo nyt meille sattuisi ja millä sitä sitten eläisi kun laskut kuitenkin pyörii". Luottamus saattoi heikentyä ja vähentyä olipa tuttavalla sama vakuutusyhtiö kuin itsellä, tai eri. Tuttavan ongelmat vakuutusyhtiön kanssa aiheuttivat myös tarvetta kontaktoida omaan vakuutusyhtiöön ja varmistaa miten asia tosiasiallisesti etenisi jos vahinkoasia sattuisi. Luottamusta heikentäviä asioita oli myös laskutukseen liittyvät epäselvyydet sekä erilaiset puutteet luvatuissa yhteydenotoissa.

Tuskastumista ja ärtymystä asiakkaissa aiheutti se, että jos tavoittelemaa ihmistä ei saa kiinni tai ei saa tietoa missä hän on ja milloin palaa tai vakuutusyhtiön toimihenkilö ei ota yhteyttä pyynnöistä huolimatta. Asiat haluttiin mielellään hoitaa tutun ihmisen kanssa, ja sen vuoksi koettiin tärkeäksi tietää minkä ajan loma kestää tai milloin voi olla yhteydessä juuri häneen. Ei-kiireelliset asiat haluttiin hoitaa tutun ihmisen kanssa ja kiireellisten asioiden hoitamista varten oltiin tarvittaessa yhteydessä paikallisesti toiseen henkilöön tai valtakunnalliseen puhelinpalveluun.

6.4 Havainnoinnit ja keskustelut palvelutilanteissa

Tässä opinnäytetyössä havainnointia suoritettiin arjen työn rinnalla ja käytiin keskusteluja palvelutilanteissa heidän toimintatavoistaan mitä he arvostavat ja miten kokevat asioinnin vakuutusyhtiön kanssa. Havainnoinnin ja niihin liittyvien keskustelujen avulla saatiin laajennusta tutkittavaan asiakaskuntaan haastattelujen määrän ollessa rajalliset.

Havainnoinnin kohteena oleville asiakkaille kerroin, että olen tekemässä opinnäytetyötä ja käsittelen siinä asiakkuuksiin ja asiakaskokemuksiin liittyviä asioita, ja sen jälkeen tiedustelin asiakkaan mielipidettä asiasta, joka siinä hetkessä oli liitännäinen aiempaan keskusteluunne. Havainnot kirjasin Excel-taulukkoon, jotta voin jäsentää havainnot jälkikäteen, eikä asia ole muistinvarainen. Havainnoinnin aihepiirit liittyivät pääsääntöisesti asiakaskokemukseen, ja kuinka asiakkaat ovat kokeneet yhteydenotot vakuutusyhtiössä, asioinnin verkossa tai julkisuudessa käydyt keskustelut vakuutusyhtiöihin yms. Havainnointien tuloksia ei ole käsitelty Maxqda-ohjelmalla vaan niiden luokittelu ja yhdistely on tapahtunut täysin mielikuvakarttojen ja Excelin avulla. Havaintoja tehtiin lokakuusta 2013 huhtikuuhun 2014 sekä konttorilla asioineiden asiakkaiden, että puhelimitse asioineiden asiakkaiden kanssa. Sähköpostin tai vakuutusten verkkopalvelun kautta yhteyttä ottaneiden asiakkaiden osalta en kirjannut havaintoja, koska koin, että heille projektistani kertominen veisi turhan paljon tilaa olennaisen viestinnästä.

Havainnointien ja keskustelujen tulokset

Jaoin havainnoinnin tuloksia kolmeen kategoriaan. *Alkavien yritysten havainnoinnit*, joissa tein havainnoiteja ja keskusteluja asiakkaiden kanssa siitä mikä sai heidät ottamaan tai hylkäämään tekemämme vakuutustarjouksen. Mitä alkavat yrittäjät arvostivat ja kokivat hyödylliseksi, sekä mikä on heidän ensikokemus yritysvakuutuksiin liittyen. Toisen kategorian muodostavat *vahinkoasiakkaat*, jotka tulivat asioimaan konttorille. Heidän kanssaan keskustelua kävin kanavan valinnasta, ja mitä tunteita vahinkohetkeen liittyi. Kolmannen kategorian muodostavat asiakkaat joiden osalta tein havainnoiteja siitä, mitä he kertoivat *arvostavansa finanssipalveluissa*. Nämä asiakkaat olivat sekä potentiaalisia uusia asiakkaita, alkavia yrittäjiä, että olemassa olevia asiakkaita.

Yritysvakuutukset ovat monelle yksityishenkilölle täysin vieras asia. *Alkavan yrittäjän* ja varsinkin työllistävän alkavan yrittäjän maailma on täynnä uusia asioita ja huomi-oon otettavia viranomais- ja veroluonteisia maksuja. Alkaville yrittäjille vakuutustarjousten yhteydessä yksi iso ja tärkeä osa on käydä läpi koko sosiaaliturvajärjestelmään liittyminen sosiaalivakuutuksiin (lakisääteinen tapaturmavakuutus, yrittäjän eläkevakuutus ja työntekijän eläkevakuutus).

Alkavien yrittäjien havainnoinneista nousi esiin arvostus siitä, että vakuutusratkaisu oli kokonaisvaltainen, selkeä ja asiat oli käyty laajasti läpi ja opastettu vakuutusyhtiön puolelta. Asiakkaat arvostivat sitä, että puhuttiin heidän kieltään ja selitettiin asiat tarpeeksi tarkasti. Sosiaaliturvajärjestelmän monimutkaisuus ja siihen liittyvän kokonaisuuden hahmottaminen oli haaste mitä useat asiakkaat ihmettelivät. Alkavat yrittäjät arvostivat konkreettisia esimerkkejä tilanteista, joita heille voisi tulla eteen yrittäjän aikana ja miten heidän vakuutustenottamishetkellä tehtävät valinnat vaikuttavat esimerkkitilanteisiin.

Asiakkaat, jotka päätyivät ottamaan vakuutukset muualta kuin Pohjola Vakuutuksesta kertoivat syyksi henkilökohtaiset kontaktit toiseen vakuutusyhtiöön. Myös tuttujen yrittäjien ja yksityishenkilöiden kertomat kokemukset vakuutusyhtiöstä saivat painoarvoa asiakkaan vakuutusyhtiön valinnan päätöksenteossa.

Hinnan vaikutus päätöksentekoon oli asia mitä asiakkaiden kanssa käytiin läpi. Asiakkaista löytyi niitä, joille kokonaisuuden merkitys oli suuri ja niitä jotka menivät hinta edellä. Kokonaisuutta arvostavat asiakkaat halusivat ymmärrettävän ja kattavan ratkaisun, josta voivat olla varmoja, että tietävät mitä ostettu vakuutus turvaa kattaa. Nämä asiakkaat kertoivat arvostavansa myös paikallista palvelua ja ryhmän tarjoamia lisäetuja, alkavan yrittäjän starttipakettiin liittyvien etujen sekä Omasairaalan palveluihin liittyvän nopean hoitoketjun kautta. Asiakkaat arvostivat myös sitä, että kaikki palvelut löytyvät saman katon alta ja pystyivät hoitamaan samalla kertaa sekä pankki- että vakuutusasiansa. Hintatietoiset asiakkaat yleensä erottui jo kun käytiin keskustelua tehtävästä vakuutusratkaisusta. Vuosityötuloja ja vakuutusmääriä mietittäessä korostui se, että he halusivat tarjouksen kaikista pienimmillä mahdollisilla summilla, vaikka kartoituksessa yhteisesti todettiin että se ei ole oikea turvan taso asiakkaalle, eikä tuota tarvittavaa turvaa esimerkiksi sairastumisen tai tapaturman varalle. Korostetun hinta-

tietoisista asiakkaista osa kertoi suoraan ottavansa vain laissa määritellyt pakolliset vakuutukset, kaikista pienimmällä vakuutusmäärällä, jolloin vakuutusturvan kattavuudella ei ollut merkitystä vaan asiakkaat katsoivat vaan vakuutuksen hintaa.

Alkavien yrittäjien kohdalla tuttujen kertomukset vakuutusyhtiöstä ja erityisesti sen korvaustoiminnan sujuvuudesta nousivat suureen arvoon vakuutusyhtiön valinnassa. Korvaustoiminnasta saadut kokemukset vaikuttivat yritysvakuutusten valintaan, vaikka kyseessä saattoi olla yksityisvahinko, josta tuttavalla oli kokemusta. Myös tuttavien kertomukset asiakaspalvelun ja palvelun toimivuudesta, laskutuksesta ja joustavuudesta vaikuttivat päätöksenteossa.

Vahinkoasiat on keskitetty Pohjola Vakuutuksessa keskitetyn korvauspalvelun hoitoon. Lähtökohtaisesti vahinkoilmoitukset ohjataan tekemään verkkoon, joko kirjautumalla verkkopalveluun tai vaihtoehtoisesti kirjautumatta avoimilta verkkosivuilta. Vahinkoilmoituksen voi tehdä myös soittamalla valtakunnallisen puhelinpalveluun, jolloin vahinkoilmoitus ja nykyään yhä useammin myös korvauspäätös pystytään tekemään puhelimessa. Säännöllisesti konttoreille tulee kuitenkin asiakkaita tekemään vahinkoilmoituksia tai kysymään neuvoja asiaan liittyen, neuvoja kysytään myös puhelimitse tai sähköpostitse. Havainnoinnissa tein havaintoja keskusteluistamme, olivatko he tehneet vahinkoilmoitusta verkon kautta, olivatko he katsoneet sen tekemistä verkon kautta ja mikä asiassa koettiin hankalaksi. Samoja teemoja kyselin myös valtakunnalliseen puhelinpalveluun liittyen.

Osa asiakkaista ei tiennyt, että vahinkoilmoituksen voi tehdä verkossa, eikä ollut selvää mitä tositteita tarvitsee vahinkoilmoituksen tekemistä varten. Verkkopalvelut koettiin myös hankalaksi, ja se, että vahinkoilmoituksella on pakollisia kenttiä joihin välttämättä ei osattu vastata esti vahinkoilmoituksen teon. Suuri osa asiakkaista kertoi, että "kun nämä kuitit nyt tänne kuitenkin pitäisi tuoda, niin samalla tulisi tämän vahinkoilmoituksen tähän nyt tekemään". Käytännössä keskitetty korvauspalvelu pyytää tositteet niistä vahingoista mistä se katsotaan tarpeelliseksi, tai satunnaisotannan perusteella tarvitaan. Asiakkaat kertoivat myös, että olivat yrittäneet tehdä vahinkoilmoituksen verkon kautta, ja kun olivat kirjoittaneet tiedot, ei vahinkoilmoitus lähtenytkään eteenpäin vaan tuli tekninen virhe. Yksi usein kerrottu syy oli myös se, että "en minä osaa kirjoittaa sitä siihen hienosti, että ne siellä ymmärtäisi."

Puhelinpalveluun vahinkoilmoituksen soittamista asiakkaat vierastivat valikkojen pelossa sekä epätietoisuus jonotusajoista. Asiakkaat kokivat, että asia varmasti lähtee eteenpäin kun he saapuvat konttorille asiaa selvittämään, ja konkreettisesti oli nähtävissä jono jonka jälkeen asiaa pääsee selvittämään. Puhelinpalvelun haaste on se, että ei näe konkreettisesti jonoa ja tiedä, että minun vuoroni on seuraavaksi. Asiakkaat kokivat konttorille saapumisen ja jonotuksen positiivisempana ja vähemmän aikaa vievänä kuin puhelinpalveluun jonottamisen, vaikka käytännössä aikaa varmasti meni pääsääntöisesti enemmän kuin puhelinpalveluun soittaessa kotoa.

Ylipäätään vahinkoilmoituksen tekemiseen liittyi asiakkailla paljon vääriä mielikuvia. Koettiin, että kun tulee konttorille niin asian saa varmasti eteenpäin, eikä tule ongelmia verkkopalvelun kanssa tai tarvitse jonottaa tuntematonta aikaa puhelinpalveluun. Vahinkotilanteissa kaivattiin käytännön neuvoja ja eteen tuli tilanteita, joissa esimerkiksi autokolarissa olleet asiakkaat tulivat ensin vakuutusyhtiöön, jossa ilmeni että olisi tarve kenties mennä sairaalaan tai terveyskeskukseen tarkastettavaksi. Vahingon satuttua asiakkailla oli paljon epätietoisuutta siitä, miten vahingon selvittely etenee ja tapaturmatilanteissa myös epäselvyyttä mihin hakeutua hoitoon. Konkreettiset ohjeet ja neuvot olivat se mitä vakuutusyhtiöltä haettiin. Vahingoissa, joihin liittyi ansioiden menetystä, pelko oman talouden selviytymisestä oli merkittävä, ja asiakkaat kaipasivat tarkkaa arviota siitä milloin korvaukset heille maksetaan.

Odotukset finanssipalveluille oli kolmas asia mistä tein havainnoiteja. Havainnoinnit eivät siis keskittyneet ainoastaan vakuutuksiin, vaan myös pankkiasiointiin. Tämä oli mielestäni luontevaa, koska Pohjola Vakuutus on tiivis osa OP-Pohjola-ryhmää ja konttorit sijaitsevat paikallisten Osuuspankkien kanssa samoissa tiloissa. Lisäksi OP-Pohjola-ryhmän strategiassa (2012) on mainittu tavoite saavuttaa ja kasvattaa pienten ja keskisuurten keskittäjäyrittäjäasiakkuuksia, joka tarkoittaa sitä että yrityksen vakuutus- ja pankkipalvelut on keskitetty OP-Pohjola-ryhmään.

Asiakkaiden valitsemaan finanssipalvelukumppaniin vaikutti vahvasti asiakkaan mielikuvat siitä, *missä asiat hoituu*. Aktiivisesti verkossa liikkuvien sukupolvelle verkosta luetut tarinat olivat pohjana ystäväpiirin kertomille kokemuksille sekä osaltaan vaikuttimena löytyi myös omien vanhempien olemassa oleva asiakkuus ja siitä saadut kokemukset. Osalle asiakkaista verkossa liikkuvat tarinat, kertomukset ja keskustelut

eivät olleet lainkaan tuttuja ja heidän mielikuva muodostui oman ja tuttavapiirin kokemuksille.

Mielikuvan muodostuminen on pitkäaikainen ja pitkäkestoinen polku. Keskusteltaessa pankkipalveluista sekä vakuutuspalveluista useat asiakkaat alkoivat helposti muistella asioita, jotka on tapahtunut pitkän aikaa sitten. Ensimmäisen asuntolainan hakuprosessi, joka on saattanut olla ajankohtainen jopa yli 30 vuotta sitten, saattoi olla se joka on muodostanut asiakkaan mielikuvan tietystä pankista. Kielteinen asuntolainapäätös useita vuosikymmeniä sitten tai asiaan liittynyt epäselvyys on sitouttanut asiakkaan niin vahvasti omaan pankkiryhmäänsä, että pankkipalveluiden siirtyminen ei välttämättä ole lainkaan keskustelun alainen asia. Samaa voitiin havaita myös vahinkovakuutusten osalta asiakkailla, joilla oli kielteinen kokemus korvausprosessista. Asiakkaan luottamus oli menetetty, ja toista mahdollisuutta sen saavuttamiseksi ei asiakas ollut valmis antamaan.

Havainnoissa ja tehdyissä tarkentavissa kyselyissä selvisi myös se, että asiakkaat arvostavat kokonaispalvelua jonka saa saman katon alta. Koettiin asiointia helpottavaksi, että samalla konttori käynnillä pystyi hoitamaan sekä vakuutus, että pankkiasioita. Vastaavasti osa asiakkaista koki, että asiointin keskittämistä tyrkytetään liiankin vahvasti. Olemassa olevat vahvat, henkilöityneet asiakassuhteet merkitsevät monelle enemmän kuin kokonaisuuden keskittämisestä mahdollisesti saatava etu. Ei haluttu ottaa riskiä, että nykyisen pankin tai vakuutusyhtiön kanssa jo nyt toimiva yhteistyö olisikin uuden kumppanin kanssa hankalampaa. Yksikään asiakas jonka kanssa havaintoja tehtiin ja keskusteluja käytiin, ei nostanut tärkeimmäksi valintatekijäksi hintaa, vaan kokonaisuus oli ratkaiseva tekijä.

Korostetusti finanssipalvelulle asetetuille odotuksille esiin nousi asioiden hoitumisen lisäksi asiakkaiden vaatimus luottamuksesta, huolenpidosta ja välittävästä, positiivisesta henkilökunnasta. *"Sinne meitä paikalliselle konttorille on niin mukava mennä kun aina se rouva sielä hymyilee ja tarvittaessa lohduttaa jos selviää, että hymy ei ole nyt oikea tässä hetkessä. Kyllä se sitten siitä yleensä itelläkii alkaa lopussa hymyilyttää."*

6.5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Finanssialalla toimiessa asiakassuhteen syntymisen perustana on luottamus. Luottamus on asiakkaan tunne tai varmuus siitä, että hänen valitsemaansa yhtiöön voi luottaa ja että yhtiö ei petä toiveista tai aiheuta muuten pettymystä. (Ylikoski & Järvinen 2011, 67.)

Ei ole yhtä asiaa, jonka voisi sanoa muodostavan asiakaskokemuksen. Asiakaskokemuksen ollessa onnistunut, heijastelee se eteenpäin kuin kirkas peilipallo, säteillen ja vieden hyvää viestiä eteenpäin. Peilipalloon voi tulla kuitenkin särö, joka voi kuitenkin vielä hyvien asiakaskokemusten kautta parantua ehjäksi pinnaksi, ja vielä entistäkin vahvemmaksi. Särö voi kuitenkin aiheuttaa pysyviä vaurioita asiakaskokemuksen peilipalloon ja särkyessään pallon sirpaleet leviävät kauas ja kertovat karua tarinaa. Laajalle.

Verhoefin ym.(2009,32) asiakaskokemuksen muodostumisen mallissa havaittiin, että asiakaskokemus ei muodostu vain tässä hetkessä vaan siinä on mukana menneiden kokemusten elementti, joka vaikuttaa kokemukseen ja nyt ja tulevaisuudessa. Asiakaskokemuksen rakentaminen on siis pitkäaikaista työskentelyä, kuten voitiin havaita myös tämän opinnäytetyöntyöhön liittyvissä havainnoinneissa ja kyselyissä, joissa esiin nousi asioita ja tekijöitä usean vuosikymmenen takaa.

Kuten Fischer & Vainio (2014, 77) totesivat positiivisuuden kierteestä, että positiivinen työntekijä heijastaa positiivista asiakaskokemusta eteenpäin ja koko työyhteisöön. Asiakaskokemus lähtee perimmiltään liikenteeseen ihmisestä, joka on innostunut ja kiinnostunut työstään. Kun työntekijä pitää aidosti työstään, siinä onnistumisestaan ja välittää asiakkaista, välittyy se myös asiakkaalle. Asiantuntemus vakuutusten, mutta myös asiakkaiden liiketoiminnan osalta ja kokonaisvaltaisen riskiajattelun kautta on tärkeä osa työntekijöiden ammattitaitoa. Ammattitaidolla voidaan turvata sekä vakuutusyhtiön riskienhallinta oikealla asiakasvalinnalla ja riskivastaavalla hinnoittelulla, sekä tarjota asiakkaalle turvaa kattavasti, huomioiden liiketoimintaan liittyvät riskit. Asiantuntijapalveluita myydessä ja niihin liittyvään asiakaspalvelun osalta kokonaisvaltaisen kuvan hahmottaminen on elintärkeää.

Tekniikka tuo mukanaan haasteita, mutta vielä enemmän mahdollisuuksia. Vaikka tässä asiakastutkimuksessa verkkopalvelun aktiivisten käyttäjien määrä ei ollut kovin suuri, käyttivät kuitenkin kaikki asiakkaat säännöllisesti verkkopalveluja jo pankkipalveluihin. On vain ajankysymys kuin vakuutusten hoitaminen verkkopalvelun kautta on yhtä arkipäiväistä kuin laskujen maksaminen tällä hetkellä. Vakuutusasioita hoidetaan paljon sähköpostin kautta, tutun yhteyshenkilön kanssa. Sähköposti koetaan helpoksi ja nopeaksi kanavaksi ja luottamusta lisää tuttu yhteyshenkilö. Nyt ja tulevaisuudessa mobiilipalveluiden tarjoamat mahdollisuudet tulevat nousemaan myös vakuutustenhoitokanavaksi, ja merkitys erityisesti vahinkojen hoidossa tulee korostumaan. Verkkopalvelujen kautta tarjottavien asiantuntijan kartoitukset ja neuvonta on kuitenkin vielä se, missä on haasteita edessä. Pankkipalveluiden puolella verkkoneuvottelut ovat kuitenkin jo käynnissä, joten tekniset järjestelmät verkossa tapahtuvien vuositarkastusten tekemiseen on käytännössä olemassa.

Kokonaisuudessaan tästä asiakastutkimuksesta voisi yhteenvedona todeta, että asiakkaat haluavat asiantuntevaa palvelua ja useimmat ovat siitä myös valmiita maksamaan. Palvelukanavien pitää olla toimivia ja ne pitää olla helposti tavoitettavissa, asiakkaan valitseman kanavan kautta. Asiakkaat odottavat myös kokonaisuutta vakuutusyhtiöltä. Vakuutusyhtiön tulee pystyä tarjoamaan koko ketju vakuuttamisesta, riskienhallinnallisista palveluista myös vahinkoasioiden hoitoon, suoraan oman organisaation sisältä. Asiakkaat arvostavat sitä, että kokonaisuus on hoidossa saman katon alla ja se tuo helppoutta, varmuutta ja luottamusta siihen, että minusta pidetään huolta.

7 ASIAKKUUDENHOITOMALLI

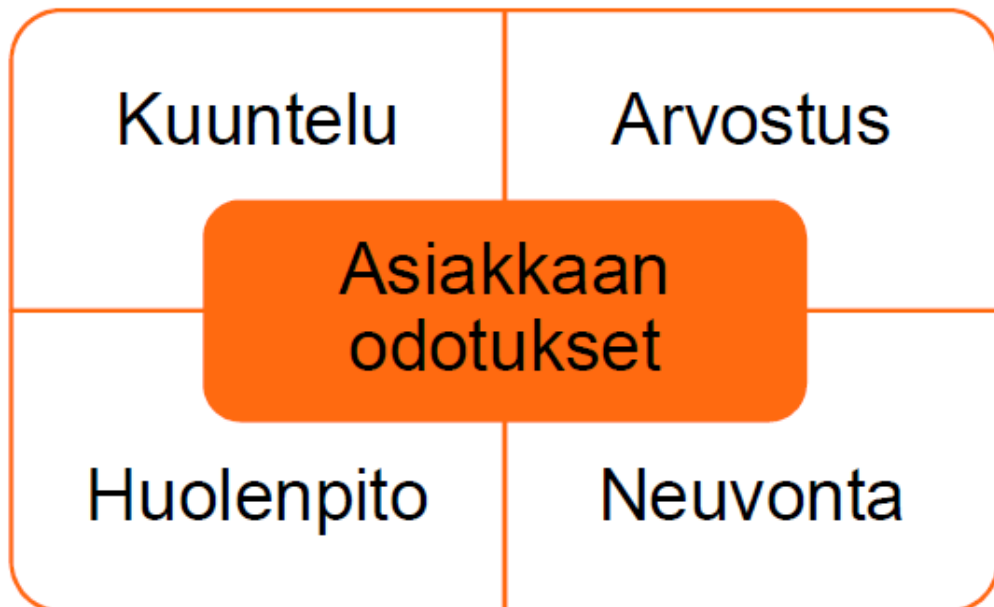
Tässä luvussa esittelen kokemukseni, asiakastutkimuksen tuloksen, havaintoihin ja teoriaan perustuen uuden asiakkuudenhoitomallin Pohjola Vakuutuksen kantapiirin yritysasiakkuuksille. Ensin esitän näkemykseni kuinka asiakaskokemus muodostuu Pohjola Vakuutuksen kantapiirin yritysasiakkaille, koska se on lähtökohtana asiakkuudenhoitomallille.

7.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen Pohjola Vakuutuksessa

Tekemäni asiakastutkimuksen perusteella, sekä arjessa tehtyjen osallistuvien havaintojen ja käytyjen keskustelujen kautta lähdin rakentamaan kartta asiakaskokemuksen

muodostumisesta Pohjola Vakuutuksen kantapiirin yritysasiakkailta. Pohjana käytin tässä sekä Löytänen ja Kortesuon (2011, 60), Verhoefin ym. (2009, 32) ja Boltonin ym. (2014, 262) määrittelemiä tekijöitä.

Keskiössä asiakaskokemuksen muodostumisessa on asiakkaan odotukset. Asiakaskokemuksen pohjana on kaikki se, mitä asiakas odottaa. Kun käydään läpi asiakkaan odotuksia ja niiden muodostumisia on perimmiltään kyse asiakkaan arvoista. Mitkä ovat niitä tekijöitä mitä asiakas arvostaa ja minkä hän nostaa omassa arvopiirissä keskiöön. Esiin nousseet asiakkaiden odotukset vakuutusyhtiötä kohtaan ovat emotionaalisia arvoja. Olen koonnut kuvaan 8 esiin nousseet asiakkaan odotukset vakuutusyhtiölle, jotka osaltaan ovat luottamuksen elementtejä.



KUVA 8. Asiakkaan odotukset

Kuuntelulla asiakkaan odotuksissa tarkoitan sitä, että asiakkaille tärkeintä on tuntea, että heitä kuunnellaan. Siinä hetkessä kun asiakas ottaa yhteyttä ei ole mitään muuta, ei jonoa eikä kiirettä. *Arvostus* linkittyy läheisesti kuunteluun. Arvostus on osaltaan tunne, että juuri minä olen asiakkaana tärkeä yhtiölle ja juuri minun asiani on tärkeä. Tietty henkilökohtaisuus. Asiani otetaan vakavasti ja sen selvittäminen on sillä hetkellä työntekijälle tärkeintä.

Huolenpito voi olla kuunteleva korva sairastumisen hetkellä jolloin tuki on lähennä henkistä. Huolenpito on sitä, että kun asiakas ottaa yhteyden tietää hän, että asiassa opastetaan eteenpäin. Huolenpidon alle kuuluu myös se, että vakuutusyhtiö ottaa yhteyttä, kun markkinoille tulee uusi tuote tai yhtiö havaitsee, että asiakkaalla on maksuvaikeuksia.

Kun asiakkaalle sattuu vahinko, odottaa hän vakuutusyhtiöltä *neuvontaa* kuinka toimia, mistä saa apua ja kenties opastusta mihin hakeutua hoitoon. Neuvonnan alle voidaan laskea myös ennakoivat riskienhallinnan palvelut. Asiakas odottaa ennakoivaa opastusta kuinka turvata toimintaansa, ettei mitään sattuisi. Neuvontaan voidaan lukea mukaan myös kaikki se asiantuntemus mitä vakuutusyhtiön työntekijät osaamisellaan voivat antaa yrityksen käyttöön, tuottaa lisäarvoa. Neuvoa voidaan antaa työhyvinvoinnin osalta, työterveyden järjestämiseen, työntekijöiden palkkaamiseen liittyvien sivukulujen maksujen osalta, tai esimerkiksi sairaspäivärahojen hakemisesta Kelalta. Neuvot ovat asioita osaltaan, mitä asiakas ei välttämättä osaa kysyä.

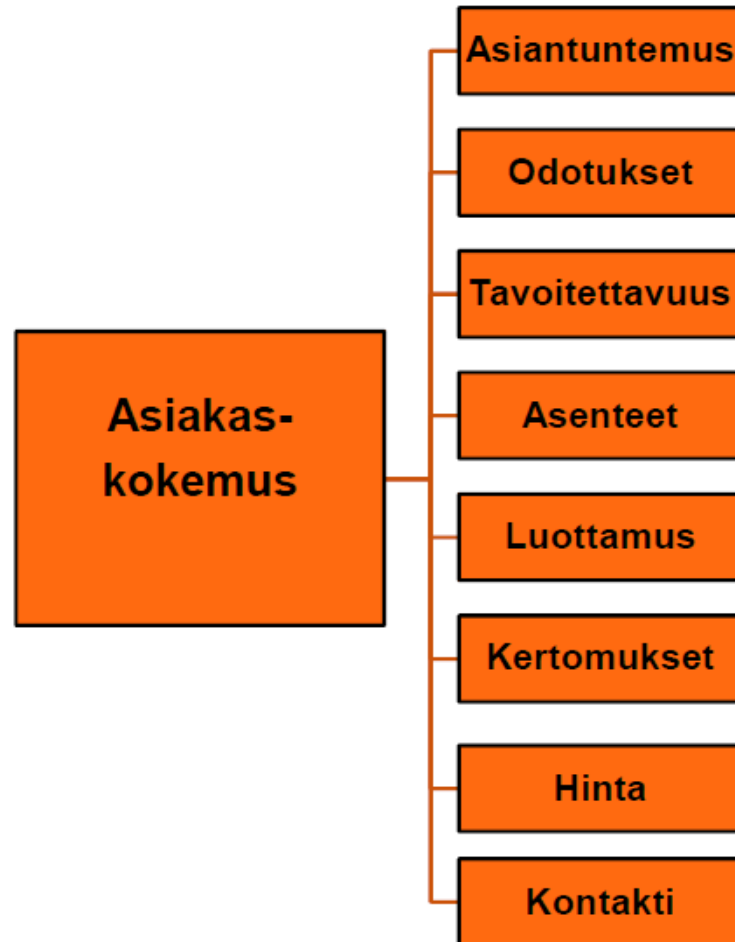
Aiemmassa teoriaosuudessa kävin läpi asiakaskokemuksen muodostumista, sitä mistä se koostuu ja rakentuu. Löytänän ja Kortesuon (2011, 60) mukaisessa mallissa on asiakaskokemus jaoteltu kolmesta osasta koostuvaksi; ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittävään kokemukseen. Kuvassa 9 olen lajitellut kuinka asiakaskokemus muodostuu Pohjola Vakuutuksessa Löytänän ja Kortesuon mallin mukaan tarkastellusti.



KUVA 9. Asiakaskokemuksen muodostuminen Pohjola Vakuutuksessa (mukailtu Löytänä & Kortesuon mallista).

Ydinkokemuksen muodostuminen on kiinni vakuutusyhtiön peruspalvelujen toimimisesta. Vakuutuskirjojen tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä asiakkaan näkökulmasta, vakuutusmaksulaskujen tulee olla oikean suuruisia ja helposti tulkittavia. Puhelinpalvelun tulee toimia sekä vakuutusten tarkastelu ja muutos että vahinkotilanteissa. Verkkopalvelun tulee olla selkeä ja helppokäyttöinen ja vahingon satuttua sen hoitoprosessin tulee olla saumaton, läpinäkyvä ja asiakkaalle ymmärrettävä. Laajennettu kokemuksen avulla yritys laajentaa luomaansa kokemusta ydinkokemuksen ulkopuolelle, ja mukaan tuodaan jotain mikä lisää yrityksen tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Laajennettua kokemusta voidaan katsoa Pohjola Vakuutuksen tuotevalikoimassa olevan esimerkiksi vakuutusyhtiön tarjoamat riskienhallintapalvelut sekä riskienhallintamenetelmä. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementtejä on osaltaan kaikki ne pienet tekijät, joihin Bolton ym. (2014, 262) viittaa, eikä näitä voida tässä täysin yksilöidä. Pienet asiat, jotka tekevät suuren merkityksen ovat usein asioita, joita hyvällä tilannetajulla vakuutusyhtiön asiakaspalveluhenkilö pystyy tarjoamaan. Se, mitä odotukset ylittävän asiakaskokemuksen alle voidaan suoraan luetella, on Pohjola Vakuutus Oy:n tarjoama nopea hoitoketju ratkaisu yhdessä Omasairaalan Oy:n kanssa.

Asiakkaan odotukset ja mielikuvat ovat pohjana asiakaskokemuksen muodostumiselle. Olen kuvannut kuvassa 10 kuinka asiakaskokemus muodostuu Pohjola Vakuutus Oy:ssä tekemäni asiakastutkimuksen, arjen havaintojen ja kyselyjen sekä asiantunteukseni perusteella, mallissa on mukailtu osaltaan Verhoefin esittelemää mallia.



KUVA 10. Asiakaskokemuksen muodostuminen Pohjola Vakuutus Oy:ssä

Kuvassa oikeassa reunassa olevat tekijät eivät ole tärkeysjärjestyksessä ja niiden arvojärjestys asiakkaalle vaihtelee. *Asiantuntemuksen* alta löytyy osaaminen kertoa asioista asiakkaalle ymmärrettävällä kielellä, ymmärtää asiakkaan liiketoiminta ja siihen liittyvät riskit sekä tuntee vakuutukset. Asiakaskokemukseen vaikuttavaa asiantuntemusta on myös vakuutusyhtiön tarjoamat lisäpalvelut, esimerkiksi riskienhallintapalvelut. On olemassa myös teknistä asiantuntemusta, osataan käyttää ja hyödyntää järjestelmiä sekä opastaa asiakasta niiden käytössä ja löytää asiakkaan kannalta toimivin ratkaisu.

Odotukset muodostavat sen, minkä pohjalle asiakaskokemus muodostuu. Odotukset ovat rakentuneet niiden asioiden päälle, mitä asiakas odottaa vakuutusyhtiöltä saavan

ja minkälaisia kokemuksia asiakkaalla on aiemmin. Asiakkaan odotuksia vakuutusyhtiötä kohtaan on kuvattu aiemmin tässä työssä kuvassa 5.

Tavoitettavuuden kirjasin tietoisesti juuri tavoitettavuuden nimikkeelle, tätä voi kutsua myös saavutettavuudeksi. Asiakkaalle on tärkeintä saada yhteys vakuutusyhtiöön, ei välttämättä käymällä konttorissa tai soittamalla. Tavoitettavuus voi olla tieto siitä, että kun on laittanut sähköpostin niin asiat järjestyvät ja lähtevät eteenpäin. Tavoitettavuus osaltaan vaikuttaa asiakaskokemukseen vahinkotilanteissa, kuinka asiakas saa yhteyden vakuutusyhtiöön ja kuinka asia etenee. Tavoitettavuutta on osaltaan myös konttorin aukioloajat ja sijainti, mutta näiden merkitys vähenee koko ajan. Toimivien ja monipuolisten verkkopalvelujen merkitys tavoitettavuudessa puolestaan kasvaa. Verkkopalvelujen tulee olla varmatoimisia, helppokäyttöisiä ja luotettavia. Tavoitettavuus osaltaan kattaa asiakkaalle muodostuvan varmuuden siitä, että hänen asia on saavuttanut vakuutusyhtiön ja asia on edennyt.

Asenteet ovat asiakkaalla olevia, aiempien kokemusten ja olemassa olevien arvojen muodostamia näkökulmia kuinka asiakas suhtautuu esillä olevaan asiaan. Asiakkaan asenteisiin ei yhtiö voi vaikuttaa. *Luottamus* on finanssialalla tärkeää. Vakuutusyhtiön kanssa pitää pystyä keskustelemaan luottamuksellisesti liiketoiminnasta, siinä tehtävistä innovoinneista ja miettiä kuinka turvata ne. Vakuutusnottajan pitää pystyä luottamaan siihen, että vakuutus kattaa sen mitä on luvattu. Luottamus ei synny itsestään vaan se rakennetaan pikku hiljaa. Luottamus ei ole kahden yrityksen välinen, vaan luottamus syntyy kahden yrityksen henkilökunnan välille. Luottamusta on myös se, että asiat hoituvat niin kuin on sovittu ja sovitussa aikataulussa eikä asiakkaan tarvitse tarkastella asioiden etenemistä.

Kertomukset ovat kaikkea sitä, mitä vakuutusyhtiöistä kerrotaan. Kertomus voi olla viestintää vakuutusyhtiön omilla verkkosivuilla, kertomus voi olla kontrolloimaton tarina sosiaalisessa mediassa tai verkon keskustelupalstoilla. Kertomus voi olla myös tuttavan kahvipöydässä kertoma kokemus vakuutusyhtiöstä. Kertomukset voivat olla positiivisia tai negatiivisia, yhtenevää on että kertomukset perustuu yksittäisen ihmisen kokemukseen siitä, kuinka asia on mennyt.

Hinta osaltaan vaikuttaa asiakkaan asiakaskokemukseen. Kyseessä on osittain viestinnällinen asia, pystytäänkö kertomaan mitä hyötyä vakuutusmaksuun käytetyllä rahalla

saa vahinkotilanteessa. Tuntuuko saatava hyöty kalliilta suhteesta vakuutuksesta maksettuun maksuun.

Kontakti kattaa asiakaskokemuksen muodostumisen mallissa kaiken sen missä vakuutusyhtiö ja asiakas kohtaavat. Kontakteja ovat asiakkuuden alkamisen vaiheessa erilaiset mainonta- ja markkinointitoimenpiteet kuin vakuutusyhtiön tekemät yhteydenotot. Olemassa olevan asiakkaan kontaktipisteisiin kuuluu myös sama mainonta- ja markkinointi julkisuudessa, mutta myös vakuutuskirjat, laskut ja vuosittain lähetettävät tiedotteet. Kontakteja ovat myös asiakkaan tai vakuutusyhtiön aloitteesta tulevat yhteydenotot ja niiden sujuminen, verkossa tai puhelimesta tai konttorilla.

7.2 Asiakkuudenhoitomalli Pohjola Vakuutuksen kantapiirin asiakkuuksille

On selvää, ettei nykyinen asiakkuudenhoitomalli pysty tuottamaan kaikille asiakkaille ylivertaisia asiakaskokemuksia. Nykyisen keskitetyn hoidon piirissä asiakkaita on yksistään Kaakkoisella alueella useita tuhansia, eikä keskitetty hoitomalli pysty tavoittamaan kaikkia vuosittaisen vuositarkastuksen merkeissä. Asiakaskokemus ei muodostu yksin vuositarkastuksesta, mutta se on selkeä tapa jonka kautta voidaan ylläpitää asiakkuuteen liittyviä tietoja ja varmistaa asiakkaan vakuutusturvan oikeellisuudesta. Ylikosken & Järvisen (2011, 73) mukaan asiakkaat odottavat yhä enemmän vakuutusyhtiöistä lähtöisin olevaa yhteydenpitoa ja sen varmistamista, että heidän riskit on kartoitettu ja asiat on oikein ymmärretty.

Asiakastutkimuksen sekä haastattelujen ja keskustelujen perusteella esitän tässä opinäytetyössä mallin kuinka kehittää kentän vastuuttamattomia yritysasiakkaiden hoitomallia, jotka tällä hetkellä ovat keskitetyn hoitomallin piirissä. Uudessa asiakkuudenhoitomallissa lähdetään siitä, että asiakasta hoidetaan siinä kanavassa missä asiakas haluaa asioida ja sen kautta saadaan muodostettua asiakkaalle parempia kokemuksia, vastaamalla hänen tarpeisiinsa. Asiakkuudenhoitomallin muutos ei tarkoita sitä, että kaikki keskitetyn hoidon piirissä olevat asiakkuudet siirtyisivät kentän myyntiorganisaation hoitoon, vaan tarkoitus on poimia kantapiirin asiakkuuksista ne, jotka odottavat ja arvostavat myyntiorganisaation tarjoamaa paikallista hoitoa.

Vuositarkastuksen yhteydessä voidaan opastaa ja perehdyttää asiakkaita esimerkiksi verkkopalveluiden käytössä ja osaltaan näin tukea monikanavaista, onnistunutta asi-

ointikokemusta. Ylivertaisten asiakaskokemusten kannalta on olennaista, että asiakkaan odotukset pystytään vähintäänkin täyttämään, ja jotta ylivertaisuus saavutettaisiin, tulee asiakkaan odotukset ylittää. Asiakkaan odotukset vakuutusyhtiötä kohtaan tämän asiakastutkimuksen mukaan olivat asioita, jotka voidaan saavuttaa kun niihin paneudutaan rauhassa. Asiakkaiden odotuksissa on saada ymmärrettävää palvelua vakuuttamis- ja vahinkotilanteissa. Tärkeimmäksi odotukseksi asiakastutkimuksessa nousi se, että asiakasta kuunnellaan ja hänen asia on tärkeä ja asia otetaan vakavasti ja asiaa huolehditaan eteenpäin. Osaltaan uusilla asiakkuudenhoitomalleilla vastataan asiakkaan odotuksiin ja varmistetaan ylivertaisten asiakaskokemusten tarjoaminen.

Asiakastutkimuksessa nousi esiin teoriassa esiin nousseita asioita. Asiakkaat arvostavat palvelua, asiantuntemusta ja aktiivista yhteydenpitoa. Pitkäaikaisten asiakkuuksien arvo asiakkaalle muodostuu siitä, että vakuutusyhtiö tuntee asiakkaansa ja osaa tarjota juuri heille sopivia ratkaisuja ja ennakoivia riskienhallinnan palveluita. Ylivertaisen asiakaskokemuksen muodostumisen osalta esiin tutkimustuloksista nousi Boltonin ym. (2014, 262) esiin nostama pienien tekijöiden suuri merkitys. Tähän törmäsi sekä havainnoinnissa ja keskusteluissa että asiakastutkimuksessa. Verhoefin ym.(2009, 32) asiakaskokemuksen muodostumisen mallista löytyi selkeästi yhteneviä piirteitä asiakastutkimuksessa, ja tuloksissa korostui asiakkaan aiemmat kokemukset vakuutus- ja pankkiasioinneista ja niiden pitkäaikainen vaikutus asiakaskokemukseen ja päätöksentekoon.

Asiakaskokemuksen näkökulmasta jakamalla keskitetyn hoidon piirissä olevia asiakkaita kahteen hoitomalliin, pystytään takaamaan kummallekin asiakaskunnalle paremmin heidän odotuksia vastaavaa palvelua ja sitä kautta parantamaan asiakaskokemuksia. Asiakastutkimuksen ja erityisesti havaintojen perusteella asiakkaiden asiointitapoja on useita. Näiden perusteella asiakkaan odotukset vakuutusyhtiön yhteydenpidosta vaihtelevat ja olen jakanut kantapiirin yritysasiakkuudet kahteen segmenttiin. Uuden hoitomallisegmentoinnin perusteella kehittäisin asiakkuudenhoitomalleja, jolloin voidaan tuottaa kyseisille asiakkaille juuri heidän odotuksiin vastaavaa palvelua. Hoitomallisegmentit nimesin hoitopaikan mukaan, *keskitetyt* ja *paikalliset*.

Keskitetty hoitomalli

Keskitetyt hoitomallisegmenttiin määrittelen asiakkaat, joiden elämäntyyli on kiireinen

ja perimmäinen halu ja tavoite on hoitaa asiat mahdollisimman nopeasti, helposti ja valitsemassaan kanavassa. Nämä asiakkaat hoitavat jo nyt suurimman osan asioista verkon kautta, itsepalveluna. Puhelinpalveluihin soittaminen on luonnollista ja he luottavat asian hoituvan myös keskitettyjen puhelinpalveluiden kautta. Keskitetty puhelinpalvelu soittaa jatkossa asiakkaat läpi vuosittain ja varmistaa asiakkaan turvien oikeellisuuden ja ajantasaisuuden.

Samaan aikaan on syytä selvittää mahdollisuuksia kehittää verkkopalveluun palvelua, jossa asiakas voi tarkastaa oman yrityksen vakuutusturvan ajantasaisuuden ja vakuutusmäärät. Verkkopalvelun kartoitussovellus toimisi samalla periaatteella kuin nykyisin puhelimitse tehtävä vuositarkastus, jossa käydään läpi yrityksen perustiedot sekä vakuutukset ja vakuuttamistarpeet. Verkkopalveluun tehtävän kartoitussovelluksen tulee olla helppokäyttöinen – "tarvitsen turvaa sairastumisen varalle?" vastausvaihtoehdot hoitokulujen varalle, taloudellista turvaa elämiseen, molemmat. Vakuutusturvan kartoituksessa asiakas valitsisi haluamansa turvat ja järjestelmä tekee asiakkaalle raportin siitä mitä nykyiset vakuutukset kattaa ja minkä varalle on syytä ottaa lisäturvaa. Verkkopalvelussa voidaan tarjota suoraan mahdollisuutta ostaa lisävakuutusturva puuttuville osille, jättää yhteydenottopyyntö valtakunnalliseen puhelinpalveluun tai tarjotaan aikavarausta paikalliselle konttorille keskustelemaan tarkemmin valinnoista.

Keskitetyn hoidon piirissä olevat asiakkaat saavat ylivertaisia asiakaskokemuksia kun varmistetaan, että asiakastietokantaan tallennetaan laadukasta tietoa ja sitä osataan hyödyntää asiakaskohtaamisissa. Verkkopalveluiden aktiivinen kehittäminen on osaltaan ylivertaisten asiakaskokemusten kehittämisen edellytys sekä keskitetyn että paikallisen hoitomallin piirissä oleville asiakkaille. Verkon kautta tapahtuvan viestinnän pitää olla nopeaa, helppoa ja vaivatonta, samalla kuitenkin ehdottoman luottamuksellista ja turvallista. Verkko- ja mobiilipalveluiden käyttö tulee lisääntymään ja monipuolistumaan myös vakuutusyhtiöiden ja asiakkaiden välisessä kommunikaatiossa ja onkin tärkeää että visioidaan tulevaa.

Keskitetyn hoitomallin piiriin kuuluvien asiakkaiden odotukset vakuutusyhtiötä kohtaan on asioiden tehokas hoituminen ja heillä ei varsinaisesti ole emotionaalista suhdetta vakuutusyhtiöön eikä väliä kuka heidän asiaa hoitaa. Keskitetyn hoitomallin piiriin asiakkaat arvostavat samoja asioita kuin paikallisen hoitomallin piirissä olevat

asiakkaat, mutta odotukset eivät henkilöidy yksittäiseen henkilöön vaan kohdistuvat yritykseen kokonaisuudessaan.

Paikallinen hoitomalli

Paikalliset hoitomallinsegmenttiin kuuluvat asiakkaat ovat asiakkaita, joiden elämä voi olla kiireistä, mutta haluavat ottaa hetken, jolloin katsotaan asiat läpi kasvokkain ja saavat tästä mielenrauhaa ja tietoisuuden, että kaikki on huomioitu. Nämä asiakkaat arvostavat henkilökohtaista palvelua ja että tietävät kuka heidän yhteyshenkilö on, ja kuka heidän vakuutusasioita hoitaa.

Paikallisen hoitomallin asiakkaisiin yhteyttä ottaa vuosittain vuositarkastuksen merkeissä paikallisessa kentän myyntiorganisaatiossa työskentelevä yhteyshenkilö puhelimitse ja käy läpi asiakkaan tilanteen. Tarvittaessa sovitaan tapaaminen konttorille tai rakennetaan tarjous puhelun perusteella asiakkaalle toimitettavaksi sovitussa yhteydenottokanavassa. Paikallisen hoitomallin asiakkailta on mahdollisuus ottaa yhteyttä omaan yhteyshenkilöön, ja tämä yhteyshenkilö huolehtii tarvittavista jatkoyhteydenottopyyntöistä ja opastuksista.

Uuden asiakkuudenhoitomallin myötä asiakkaat, jotka haluavat paikallista palvelua tietävät paikallisen yhteyshenkilön nimen ja yhteystiedot, eikä heitä pompotella puhelinpalvelussa mikäli he haluavat yhteyden paikalliseen konttoriin. Pitämällä paikallisen myyntiorganisaation hoitoon siirretyt asiakassalkut tarpeeksi pieninä voidaan varmistaa, että paikallinen yhteyshenkilö tuntee myös asiakkaansa ja näin olleen voidaan tarjota ylivertaisia asiakaskokemuksia.

Paikallinen kentän myyntiorganisaatio voi hyödyntää omaa asiantuntemustaan sekä käytössä olevaa asiantuntijaverkostoa, jotta voidaan tarjota asiakkaalle mahdollisimman hyvää palvelua. Ei voida myöskään väheksyä paikallisen Osuuspankin kanssa tehtyä yhteistyötä ja yllärajojen menevää asiantuntijuutta ja sen arvoa asiakkaille. Tavoitettavuus paikallisessa hoitomallissa voi olla haaste, mikäli salkut kasvavat liian suuriksi ja niiden myötä yhden henkilön työmäärä paisuu liian suureksi. Myös pidempien poissaolojen aikaan tulee huolehtia, että asiakkailta on tiedossa kuka heidän asioita hoitaa. Paikallinen, asiantunteva palvelu on omiaan vahvistamaan asiakkaiden keskuudessa kulkevia kertomuksia ja tarinoita vakuutusyhtiön palveluiden toimivuudesta.

desta ja tätä kautta vahvistavat asiakkaan asiakaskokemusta. Paikallisen hoidon mallissa voidaan varmistaa alueellinen, oikea riski- ja markkinaperusteinen hinta vakuutuksille.

Asiakkuudenhoitomallin käytännön toteutus

Haaste on tunnistaa kumpaan segmenttiin asiakkaat kuuluvat. Pohdin kuinka segmentoinnin voi tehdä olemassa olevaan asiakaskantaan ja löysin muutaman vaihtoehdon. Uusasiakashankinnan yhteydessä asiakkaan kanssa voidaan keskustella asiakkaan odotuksista ja toiveista ja sen perusteella tehdä alustava segmentointi perusteella. Käytännössä uusasiakashankinnan jälkeen asiakkaat kannattaa kuitenkin ottaa ainakin aluksi paikalliseen hoitomallisegmenttiin, ja varmistaa ensimmäisen vuoden aikana asiakkaan käyttäytyminen ja toiveet. Olemassa olevan asiakaskannan osalta vaihtoehtoja segmentin selvittämiseen on kaksi. Ensimmäinen vaihtoehto on kysyä asiakkaalta kontaktitilanteessa minkälaista yhteydenpitoa ja kontaktointia he haluavat ja mitkä ovat asiakkaan toiveet vakuutusyhtiötä kohtaan ja tehdä hoitomallisegmentointi tämän perusteella.

Vaihtoehtoisesti voitaisiin selvittää asiakastietokannassa olevien kontaktimerkintöjen perusteella asiakkaan tämän hetkinen pääasiallinen asiointikanava. Kun tarkasteltaisiin asiakastietoihin kirjattuja yhteydenottoja, jotka tulevat asiakkaalta päin niin voitaisiin niiden osalta selvittää onko asiakas yhteydessä kentän myyntiorganisaatioon vai valtakunnallisiin, keskitettyihin puhelinpalveluihin. Jakamalla keskitetyn hoidon piirissä olevia asiakkuuksia useampaan hoitomalliin saavutettaisiin parempia asiakaskokemuksia asiakkaille, tarjoamalla heille haluamansa palvelumallin mukaista palvelua eikä pakottomalla asiakkaita yrityksen näkökulmasta tarjottuun palvelumalliin perustuen maksettuihin vakuutusmaksuihin.

Huomioitavat näkökulmat asiakkuudenhoitomallin jatkokehityksessä

Tämän opinnäytetyön osalta asiakkuudenhoitomallin kehittämisessä ei ole otettu kantaa mahdollisesti hoitomallissa huomioitavien vakuutusmaksujen euromääriin. Käytännössä kentän myyntiorganisaation resurssit ovat rajalliset, ja sen vuoksi uuden asiakkuudenhoitomallin rakentamisessa tulisi asiakkaiden asiointitavan lisäksi huomioida joko asiakkuuksiin sisältyvä potentiaaliarvo tai verottomat vakuutusmaksut tällä het-

kellä, jolloin voidaan osaltaan keskittää resursseja niihin asiakkuuksiin, joissa on suurin potentiaaliarvo.

Asiakkuuksienhoitomallien yhtenä tehtävänä voidaan katsoa olevan asiakkuuksien kannattavuuteen ja riskienhallinnallisiin asioihin liittyvät näkökulmat. On olemassa toimialoja joiden toimintaan liittyy suurempi riski kuin toisiin, ja yrityksen riskienhallinnan tuleekin olla koko yrityksen yhteinen työ. Flinkin ym. (2007, 285–286) mukaan asiakkuuksien kannattavuus ja riskienhallinta eivät voi olla vain yhden osaston työ, vaan koko organisaation tulee olla mukana. Asiakkuuksienhoitomallissa tulee huomioida vähintäänkin riskipitoiset toimialat ja varmistaa näiden aktiivinen hoitaminen ja osaltaan tehdä riskienhallinnan työtä opastamalla ja ennaltaehkäisemällä vahinkoja. Kannattavuuden näkökulmasta yksittäisen asiakkaan, yksittäinen vahinko ei ole ongelmallinen vaan toistuvat vahingot kertovat yrityksen turvallisuuskulttuurista ja sen vuoksi kannattavuuden ylläpitämiseksi aktiivinen riskienhallinnallinen työ on tarpeen.

Tulevaisuuden kannalta asiakkuudenhoitomallin suhteen voidaan pohtia sitä, kuinka keskitetyn puhelinalvelun työntekijöille olisi mahdollista saada kasvot. Olisiko mahdollista järjestää keskitetyn puhelinalvelun toimesta tehtäviä vuositarkastuksia niin, että vuosittain asiakkaaseen yhteydenottava henkilö olisi sama ja tämän myötä asiakkaalle syntyisi samanlainen luottamussuhde kuin paikallisen konttorin työntekijään.

Haastetta luo myös yhä kasvava verkkopalvelujen kautta lähetettävien verkkoviestien ja sähköpostien määrä, jotka voivat kuormittaa yksittäistä työntekijää verrattain paljon. Yhteissähköpostilaatikat ja verkkoviestien työjonomuotoinen käsittely osaltaan varmistaa viestien tasa-arvoisen käsittelyn, mutta luo ongelmia mikäli työjonoon syntyy jonoa. Viestien asioiden kiireellisyydessä on eroja ja saapumisaikamuotoinen työjono ei huomioi viestien sisältöä. Tämä osaltaan lienee syynä miksi asiakkaat lähettävät sähköposteja paikallisille yhteyshenkilöille, koska näiden viestien käsittely perustuu enemmän viestien sisältöön. Haasteen muodostavat ne viestit, joissa ei ole akuuttia asiaa, jolloin syntyy vaara että viesti hautautuu pitkäksi aikaa käsittelemättömien viestien sekaan. Pitkä käsittelyaika voi myös aiheuttaa useita yhteydenottoja eri tahoille ja sitä kautta työllistää useita henkilöitä saman asian tiimoilta. Asiakaskokemuksen kannalta viesteihin nopeasti vastaaminen on olennaista eikä liene yhtä ainoaa ja oikeaa tapaa asiakasviestien tärkeyden priorisoinnissa.

Asiakastietojen ylläpito, aktiivinen kehittäminen sekä hyödyntäminen ovat tärkeitä ylivertaisten asiakaskokemusten mahdollistamiseksi. Saarijärven ym.(2013, 594) asiakastiedon hyödyntämisen neljännessä vaiheessa kerättyjä asiakastietoja jaetaan asiakkaalle ja niiden avulla pyritään luomaan asiakkaalle lisäarvoa. Kun tarkastellaan asiakastietoja, joita asiakas voi hyödyntää niin erityisesti riskienhallinnan tekemät turvallisuusmuistiot sekä uusi riskienhallintamenetelmä voidaan nähdä järjestelminä jotka tuottavat asiakkaille lisäarvoa. Hyöty on molemminpuolinen sillä aktiivinen riskienhallinta yrityksessä tuo säästöjä sekä yritykselle itselle että vakuutusyhtiölle ja tämän kautta asiakkaan kokemukset paranevat.

Tuotevalikoimaa eli vakuutuksia ja niiden ehtoja voidaan kehittää, hinnoittelulla kilpailla tarvittaessa. Kun etsitään yhtä tekijää ylivoimaisen asiakaskokemuksen takaa, löytyy se ihmisistä, jotka palvelun tuottaa yhdessä asiakkaiden kanssa. Ammattitaitoa jota asiantuntijamyynnissä tarvitaan sekä asiakaspalvelussa tarvittavaa empatian ja aidon välittämisen taitoa ei voida koneellistaa. Ylivertaisten asiakaskokemuksen luovat ihmiset, ihmisille. Yhdessä.

8 POHDINTA

Tässä luvussa käyn läpi opinnäytetyön tuloksia ja arvioin sekä tulosten että koko opinnäytetyöprosessin sujuvuutta, luotettavuutta ja onnistumista. Arviointia tehdään tapaustutkimuksen arviointikriteereillä sekä itse arviointina.

Kehittämistyöhön jonka osana on tutkimus, kuuluu aina työn arviointi. Arviointi on jatkuva prosessi jo työn aikana, jolloin päätarkoitus on seurata kehittämistyön suuntaa ja ohjata sitä eteenpäin. Loppuarvioinnin tarkoitus on osoittaa kuinka kehittämistyössä onnistuttiin. Arviointi on jatkuvaa tiedon keräämistä ja analysoimista. Kun saatuja tuloksia verrataan määritettyihin kriteereihin, voidaan arvioida kuinka kehittämistoimet vaikuttaa ja kuinka kehittäminen etenee. Arviointi edellyttää kehittämistyön tavoitteiden ja panosten tunnistamista sekä prosessin ja aikaansaannosten tarkkaa kuvaamista. (Ojasalo ym. 2009, 47.)

Laadullisen tutkimuksen luottavuuteen liittyvässä keskustelussa esiin nousevat kysymykset totuudesta ja tiedon objektiivisuudesta. Näkemykset totuuden luonteesta vaikuttavat siihen, miten tutkimuksen luotettavuuskysymyksiin suhtaudutaan. Laadulli-

sen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Tutkimuksen raporteista tulisi ilmetä mikä on ollut tutkimuksen tarkoitus ja kohde. Mitkä ovat tutkijan sitoumukset suhteessa tutkimukseen, kuinka aineisto on kerätty ja millä perusteella tiedonantajat on valittu. Tämän lisäksi on tärkeä kuvata kuinka tutkijan ja tiedonantajien välinen suhde toimi, mikä on ollut tutkimuksen kesto, kuinka aineisto on analysoitu ja mihin tuloksiin ja johtopäätöksiin päästiin. Tutkimuksen raportoinnin arviointi kuvaa koko prosessin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksen luotettavuutta ei voida erottaa toisistaan tai pitää erillisinä tapahtumina. Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on viime kädessä tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Luotettavuuden arviointia tulee tehdä koko prosessin ajan, suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn ja luokiteluun sekä tutkimuksen tulosten tulkintaan ja johtopäätöksiin. (Vilka 2005, 159.)

Tutkimuksen tulosten tarkastelussa pätee tarkkuuden vaatimus. Raportissa on kerrottava se, millä perusteella tulkintoja tehdään ja mihin tehdyt päätelmät perustuvat. Tutkimusteksti on tutkijan oma tulkinta tietystä aineistosta ja lähteistä. Tutkimuskohde voidaan valita käytännössä melko vapaasti ilman epäilyksiä puolueettomuudesta, mutta tutkimusongelman muotoilu ja tutkimusmenetelmien valinta voi tehdä tutkimuksesta yksipuolisen. Tutkijan tulee esitellä myös ne lähde- ja tutkimusaineistot, jotka ovat ristiriidassa omien käsitysten kanssa. (Vilka 2005, 163.)

Opinnäytetyöprosessini eteni tapaustutkimuksen prosessin mukaisesti (kuva 1). Alkuperäisenä tavoitteena oli kehittää Pohjola Vakuutus Oy:n kantapiirin asiakkuudenhoitomallia ja sen perusteella tutustuin tarkemmin teoriaan. Tavoite oli kehittää keskitetyn hoidon piirissä olevien asiakkuuksien hoitomallia niin, että uusi hoitomalli tukisi OP-Pohjola-ryhmän strategiassa asetettua tavoitetta ylivertaisten asiakaskokemusten tarjoamisesta. Ylivoimaisten asiakaskokemusten avulla on tavoitteena pidentää asiakassuhteita sitä kautta parantaa ja ylläpitää alueellisesti saavutettua korkeaa markkinaosuutta sekä sitouttaa asiakkaita. Lähtötilanteessa tämän opinnäytetyön tavoite oli pelkkä keskitetyn hoidon piirissä olevien asiakkaiden asiakkuudenhoitomallin kehittäminen, mutta opinnäytetyöprosessin edetessä tuli selväksi, että asiakaskokemuksen

määrittely on olennainen osa asiakkuudenhoitomallin kehittämistä ja sen myötä tutustuin ja tutkin kuinka asiakaskokemus muodostuu Pohjola Vakuutus Oy:n kantapiirin yritysasiakkailla. Asiakaskokemuksen muodostumista tässä opinnäytetyössä tutkittiin tehdyn asiakastutkimuksen, havaintojen ja keskustelujen sekä oman ammatissani muodostuneen osaamiseni kautta.

Tapaustutkimuksen valintaa tutkimusmenetelmäksi tukee edelleen se, että vaikka uusi asiakkuudenhoitomalli olisi saatu jalkautettua käytäntöön, eivät sen vaikutukset asiakkuuksien pysyvyyteen olisi nähtävillä kuin pitkällä aikajänteellä aikaisintaankin vuoden sisällä. Kiristyvässä kilpailussa ei asiakkaita ja markkinaosuuksia voi ottaa itseltään selvyytensä. Asiakkailla on valinnan varaa, ja asiakas voi odottaa yritykseltä arvon tuotantoa itselleen. Yrityksen tulee tuntea asiakkaansa, jotta voivat vastata odotuksiin. Asiakkuudenhoitomallin kehittäminen ja muokkaaminen alueellisesti on käynnissä. Asiakkuudenhoitomallissa tulee huomioida asiakaskokemus ja asiakkaan odotukset, eikä asiakkuudenhoitomallia voida luoda pelkästään numerodatan perusteella. Pitkällä aikajänteellä nähdään tuloksia parantaako uusi hoitomalli asiakaspysyvyyttä. Realistisesti uuden hoitomallin tuloksia on nähtävissä parin kolmen vuoden kuluttua, mikäli hoitomallia kehitetään aktiivisesti ja siihen sitoudutaan sekä organisaation, että sitä toteuttavien henkilöiden tasolta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit tässä opinnäytetyössä

Uskottavuus tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan on tarkistettava vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. (Eskola & Suoranta 2003, 211.) Parkkila ym.(2000) mukaan uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistuneista annetaan riittävä kuvaus ja työstä on saatavissa arvio kerätyn aineiston todenmukaisuudesta. Hirsjärven ym. (2007, 227) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella sen mukaan, kuinka tarkasti tutkija kertoo tutkimuksen toteuttamisesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kuvattava tarkasti, mahdolliset häiriötekijät ja virhetulkinnat on kuvailtava ja käsiteltävä. Tutkijan oma itsearviointi on myös tärkeää saada aineiston keräämisprosessista.

Tämän opinnäytetyön raportissa olen kuvannut tapaustutkimuksena toteuttamani opinnäytetyön prosessin sekä siinä käyttämäni aineistonkeruumenetelmät, kuvannut varsinaisen aineiston keräämisen ja sekä käyttämäni analysointimenetelmät. Työn

uskottavuutta tarkastellessa olen pyrkinyt kuvaamaan prosessin niin tarkasti kuin mahdollista ja kuvaamaan tutkimukseen osallistuneet tarkkuudella joka ei vaaranna haastateltujen anonymiteettiä, mutta kuvaa tutkittavien alueellista sijaintia ja kohde-ryhmää. Asiakastutkimuksessa sekä havainnoinneissa ja keskusteluissa koottua aineis-toa on kuvattu mahdollisimman realistisesti tarkastellen sekä positiivisia, että negatiivisia näkemyksiä.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös siirrettävyyden kautta. Missä määrin tutkimuksen tulokset on siirrettävissä joko toiselle maantieteelliselle alueelle tai esimerkiksi toiselle toimialalle. (Eskola & Suoranta 2003, 211.) Tynjälän (1991, 390) näkemys siirrettävyydestä on kuinka tulokset voidaan siirtää toiseen kontekstiin, ja osaltaan tämä riippuu siitä kuinka samankaltaisia tutkittu ympäristö ja sovellus – ja sosiaalinen ympäristö ovat. Tutkimuksen siirrettävyydellä ei pyritä tutkimustulosten yleistettävyyteen.

Tämän opinnäytetyön tuloksien siirrettävyyttä voidaan pohtia usean eri tekijän kautta. Ensimmäisenä voidaan miettiä kuinka siirrettäviä tulokset ovat alueellisesti. Tämän opinnäytetyön asiakastutkimukseen osallistuneet asiakkaat olivat maantieteellisesti Pohjola Vakuutuksen Kaakkoiselta alueelta. Vertailevaa tutkimusta ja asiakashaastatteluja olisi voitu tehdä esimerkiksi Pohjoisen tai Läntisen alueen asiakkaille, ja näiltä osin olisi saatu tietoa kuinka siirrettäviä tutkimuksen tulokset ovat maantieteellisesti Suomen sisällä. Palvelutilanteissa tehtyjen havaintojen ja keskustelujen toteuttaminen toisella paikkakunnalla olisi vaatinut järjestelyjä, koska havaintojen teko vie pidemmän ajan. Vastaavasti jos havainnoija olisi vaihtunut, eivät havainnoinnit olisi ollut samalla tavalla tulkittavissa ja analysoitavissa kuin itse tehdyt havainnoinnit. Tutkimustuloksien siirrettävyyttä voidaan miettiä myös kentän vastuutettujen yritysasiakkuuksiin, kokevatko suuremmat yritykset ja niiden edustajat asiakaskokemuksen muodostumisen samalla tavalla kuin kentän vastuuttamattomat yritysasiakkaat sekä kuinka vastuutettujen yritysasiakkaiden odotukset ja tarpeet asiakkuudenhoitomallin osalta eroavat vastuuttamattomista asiakkaista. Asiakaskokemus muodostuu aina yksittäiselle henkilölle vaikka vaikuttimia sen muodostumisessa on monta. Tutkimustulosten siirtämistä suoraan vastuutettujen yritysasiakkaiden asiakaskokemuksen muodostumiseen ei tule tehdä, mutta tutkimustuloksia voidaan pitää lähtökohtana jatkotutkimuksille. Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia ei suoraan voida siirtää toisille toimialoille, mutta verratessa tässä tutkimuksessa havaittuja asiakaskokemuksen muo-

dostumisen elementtejä Verhoefin ym. (2009, 32) malliin on niissä selkeitä yhteneväsyyksiä.

Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 2003, 212.) Parkkila ym. (2000) mukaan vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tehtyjen ratkaisujen ja päätteily on oikeutettua. Tutkimustulokset ja tehdyt toimenpiteet esitetään niin seikkaperäisesti, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja arvioimaan sen oikeellisuutta.

Tutkimuksen toteuttaminen, niiden tulokset ja niistä tehdyt päätelmät on esitetty tässä opinnäytetyössä kokonaisuudessaan. Opinnäytetyön raportoinnissa on pyritty selkeyteen, jotta lukija pystyy muodostamaan kuvan kokonaisuudesta ja tehdyistä päätelmistä.

Aineiston riittävyden ja analyysin kattavuuden kautta voidaan pohtia tutkimuksen luotettavuutta. Vakiintuneista otantateorioista ei ole apua kvalitatiivisessa tutkimuksessa eikä aineiston kokoa voida yleensä etukäteen laskea. Osaltaan riittävyden toteutukseksi voidaan käyttää saturaatiota, jolla tarkoitetaan tutkimusaineistossa esiintyvää toistuvuutta ja kylläisyyttä. (Eskola & Suoranta 2003, 215.) Metodologinen triangulaatio tarkoittaa useiden eri menetelmien käyttämistä aineiston keräämisessä tutkimuksen sisällä ja osaltaan tämän voidaan katsoa vahvistavan tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 228.)

Asiakastutkimuksen haastattelut toteutettiin olosuhteissa, jotka olivat niin rauhalliset kuin se oli mahdollista. Asiakastutkimuksen tuloksista olisi voitu saada vielä enemmän irti mikäli asiakkaiden haastattelut olisi toteutettu kasvokkain, puhelinhaastattelujen sijasta. Asiakastutkimukseen osallistuneet olivat maantieteellisesti koko Pohjola Vakuutuksen Kaakkoiselta alueelta, ja tämä olisi vaatinut enemmän työajankäyttämistä tutkimuksen tekemiseen ja järjestelyjä asiakkaiden kanssa. Asiakastutkimuksessa saatiin hyvin ja kattavasti tietoa siihen osallistuneilta asiakkailta. Asiakastutkimuksen tuloksissa oli havaittavissa saturaatiota, joka osaltaan tukee aineiston riittävyttä.

Opinnäytetyöhön tehdyt havainnoinnit ja niihin liittyneet keskustelut tehtiin noin puolen vuoden aikana, jolloin havainnointi- ja keskusteluaineistoa kertyi laajasti. Havainnointeja saatiin tehtyä hyvin erilaisilta asiakkailta, kahdella eri konttorilla ja sen kautta

osaltaan saatiin havainnointiin laajuutta. Havainnointien teko ja dokumentointi oli järjestelmällistä ja sen myötä havaintojen analysointi toi tietoa tälle opinnäytetyölle asetetulle kehitystehtävälle. Tässä opinnäytetyössä käytetyt aineistonkeruumenetelmät osaltaan ovat tutkimuksellista triangulaatiota. Mielestäni tälle opinnäytetyölle valikoituneet aineistonkeruumenetelmät sopivat hyvin työlle asetetulle kehittämistehtävälle sekä tuottivat aineistoa analysoitavaksi ja hyödynnettäväksi kehittämistehtävän toteutukseen.

9 LOPUKSI

Tämän opinnäytetyön tavoite oli kehittää uusi asiakkuudenhoitomalli keskitetyn hoidon piirissä oleville kentän vastuuttamattomille yritysasiakkaille. Lopputuloksena esitin työssä ehdotukseni uudeksi asiakkuudenhoitomalliksi ja kuvauksen kuinka asiakaskokemus muodostuu keskitetyn hoidon piirissä olevilla yritysasiakkailla. Opinnäytetyön haaste on rajata aihe ja keskittyä siihen. Mitä pidemmälle opinnäytetyössä etenin, sitä enemmän olisin halunnut siihen asioita lisätä. Asiakkuuksien kannattavuuden ja asiakkuuksien potentiaaliarvon tutkimisen avulla olisi voinut lähteä konkreettisesti rajaamaan ryhmää kantapiirin yritysasiakkaista, joille uutta hoitomallia voitaisiin lähteä soveltamaan. Osaltaan tämä antaa mahdollisuuden tehdä jatkotutkimuksen selvittämällä kuinka suuri osa vastuuttamattomista yritysasiakkaista odottaa ja arvostaa paikallista hoitoa ja mitkä ovat näiden asiakkuuksien kannattavuus ja potentiaaliarvo.

Tämä opinnäytetyö on vahvistanut aiemmin käytännön työssä saamaani kuvaa, että henkilökemioilla ja henkilökohtaisilla suhteilla on suuri merkitys yritysmaailmassa. Luottamuksen rakentaminen kestää aikansa, ja sen pettäminen vain hetken. Vakuutus-ten myynti on pitkälti luottamuskauppaa ja asiakkaan luottamuksen saavuttaminen on tärkeä asia vakuutus-ten myynnissä ja vakuutusasiakkuuksien hoidossa.

Tämä opinnäytetyöprosessi on syventänyt osaamistani ja tuonut uusia näkökulmia jokapäiväiseen työskentelyyn asiakkaiden kanssa. Osaamiseni asiakaskokemuksen muodostumiseen ja sen nyansseihin on lisääntynyt huomattavasti. Kuten Bolton ym. (2014, 253) toteavat, pienet asiat tekevät ison vaikutuksen. Osaan arjessani huomioida paremmin mitkä voivat olla kompastuspisteitä onnistuneen, ylivoimaisen asiakaskokemuksen tarjoamisessa asiakkaille. Ymmärrykseni asiakkuuksien johtamisesta ja segmentoinnin tarpeellisuudesta sekä eri segmenteille suunnitelluista palvelumalleista

on tuonut näkemystä oman työn hoitamiseen ja auttaa osaltaan keskittymään olennaiseen.

Olen myös oppinut miettimään kuinka asiakas näkee vakuutusyhtiön toiminnan ja miettimään sujuvaa yhteistyötä asiakkaaseen päin, sujuvan prosessin hahmotusta. Asiakasrajapinnassa oleva asiakaspalveluhenkilö ei pysty yksin tarjoamaan ylivoimaista asiakaskokemusta, vaan ylivoimainen asiakaskokemus lähtee yrityksen sisäisistä, sujuvista prosesseista. Yhdessä hyvä tulee, on OP-Pohjola-ryhmän mainoslause ja olen oppinut näkemään sen eri ulottuvuudet tämän opinnäytetyön aikana. Yhdessä asiakkaiden kanssa, yhdessä työkavereiden kanssa. Yhdessä yli organisaatorajojen.

"Vain ani harvat tietävät, miten minkäkin pitää olla. Ja vain muutamat selviävät kaikesta omin neuvoin."

-Hemuli-

LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
- Ala-Mutka, Jukka, Talvela, Erkki 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia - asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Arantola, Heli 2006. Customer insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.
- Aula, Pekka, Heinonen, Jouni 2002. Maine. Menestystekijä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Baird, Carolyn, Heller, Paranis, Gautam 2011. From social media to social customer relationship management. *Strategy & Leadership*, vol. 39. No 5. 30–37.
- Bolton, Ruth N, Gustafsson, Anders, McColl-Kennedy, Janet, Sirianni, Nancy J, Tse, David K. 2014. Small details that make big differences. A radical approach to consumption experience as firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management*, vol. 25. No 25, 253–274.
- Eskola, Jari, Suoranta, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fischer, Merja, Vainio, Satu 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Flink, Anna-Liisa, Reiman, Teemu, Hiltunen, Mika 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Grönroos, Christian 2001. Utveckling av en relationsdialog – en integrerad del av framgångsrik relationsmarknadsföring. Teoksessa Grönroos, Christian, Järvinen, Raija (toim.) *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Helsinki: Kauppa-kaari Oyj, 178-191.
- Hartley, Jean 2004. Case study research. Teoksessa Cassel, Catherine, Symon, Gillian (toim.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Lontoo: SAGE Publications Ltd, 323 – 333.
- Heinonen, Kristina, Strandvik, Tore, Mickelsson, Karl-Jacob, Edvardsson, Bo, Sundström, Erik, Andersson, Per 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, Vol 21. No 4. 531–548.
- Helander, Nina, Kujala, Johanna, Lainema, Kirsi, Pennanen, Miia 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkilä, Tarja 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Heinonen, Kristina, Stradnvik, Tore, Voima, Päivi 2013. Customer dominant value formation in service. *European Business Review*. Vol. 25. No 2. 104–123.
- Hellman, Kalevi, Peuhkurinen, Elina, Raulas, Mika 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.
- Hellman, Kalevi, Värilä, Satu 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Holopainen, Martti, Pulkkinen, Pekka 2002. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Isohookana, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, Raija 2011. Monipalvelumallit palvelutoimialoilla. Teoksessa Grönroos, Christian, Järvinen, Raija (toim.) *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Helsinki: Kauppakaari Oyj, 28 -39.
- Järvinen, Raija, Suomi, Kati 2011. Reputation attributes in retailing services: managerial perspective. *Managing Service Quality*, Vol 21 No. 4.
- Karvonen, Erkki 2001. Hyvä maine on yrityksen menestyksen tae. Teoksessa Pitkänen, Kati, Pauliina. *Yrityskuva ja maine menestystekijöinä*. Helsinki: Edita.
- Lehtinen, Jarmo R, 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Lehtipuro, Katriina, Luukkonen, Irene, Mäntyniemi, Lea, Raulos, Ville, Santavirta, Pia 2010. *Vakuutuslainsäädäntö*. Sastamala: Finva.
- Leppänen, Erkki 2007. *Asiakaslähtöinen myynti*. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.
- Löytänä, Janne, Korkiakoski, Kari 2014. *Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + Rakkaus = Raha*. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, Janne, Korteso, Katleena 2011. *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.
- Mascarenhas, Oscald A, Kesavan, Ram, Bernacchi, Michael 2006. Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing*. Vol 23, No 7. 397–405.
- Mattinen, Hannu 2006. *Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi*. Helsinki: Talentum.
- Moore, Melissa L, Ratneshwar, S, Moore, Robert S. 2012 Understanding loyalty bonds and their impact on relationship strenght: a service firm perspective. *Journal of Services Marketing*, 26/4, 253–264.

- Mäntyneva, Mikko 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Ojasalo, Jukka, Ojasalo, Katri 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu, Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- OP-Pohjola- ryhmä 2012. Strategia. WWW-dokumentti. <http://www.op.fi>. Päivitetty 20.6.2012. Luettu 2.4.2013
- Parkkila, M, Välimäki M., Routasalo P 2000. Kuvaileva tutkimus pitkäaikisessa laitoshoidossa olevan potilaan yksinäisyydestä. Hoitotiede 12, 26-35. Luettu teoksessa: Tuomi & Sarajärvi: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, s.138–139.
- Parvinen, Petri 2008. Marketing Spirit – oppi realismista ja innostuksesta liiketoiminnassa. Keuruu: Infor Oy.
- Pitkänen, Kati Pauliina 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oyj.
- Rope, Timo, Mether, Jari 2001. Tavoitteena menestysbrandi – onnistu mielikuva-markkinoilla. Porvoo: WSOY.
- Rubanovitsch, Mika D, Valorinta, Ville 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Johtajatiimi.
- Saaranen-Kauppinen, Anita, Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> Luettu 18.4.2014.
- Saarijärvi, Hannu, Karjaluoto, Heikki, Kuusela, Hannu 2013. Customer relationship management: the evolving role of customer data. Marketing intelligence & planning Vol 31. No 6.
- Solatie, Jim 2001. Focusryhmät kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Storbacka, Kaj 2005. Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Juva: WSOY.
- Storbacka, Kaj, Korkman, Oskar, Mattinen, Hannu, Westerlund, Markus 2001. RED. Helsinki: WSOY.
- Storbacka, Kaj, Blomqvist, Ralf, Dahl, Johan, Haeger, Tomas 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY.
- Strandvik, Tore 2001. Relationsmarknadsföringens arbetsfät. Teoksessa Grönroos, Christian, Järvinen, Raija (toim.) Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari Oyj, 164 -175.

- Ståhle, Pirjo, Laento, Kari 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WSOY.
- Tuomi, Jouni, Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, Pasi 2013. Virtuaalimaine. Helsinki: Talentum.
- Tynjälä, Päivi 1991. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus* 22,5-6 387–398.
- Vahvaselkä, Irma 2004. Asiantuntijan myyntitaito onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Finn Lectura.
- Verhoef, Peter C, Lemon, Katherine N, Parasuraman, A, Roggeveen, Anne, Tsiros, Michale, Schlesinger, Leonard A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics, and Management Strategies. *Journal of Retailing* 85, 31-41.
- Vilkkä, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ylikoski, Tuire 1999. Unohtuiko asiakas? Toinen, uudistettu painos. Keuruu: KY-Palvelu Oy.
- Ylikoski, Tuire, Järvinen, Raija 2012. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Jyväskylä: Finva.
- Ylikoski, Tuire, Järvinen, Raija, Rosti, Pirre 2006. Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. Vammala: Finva.
- Åberg, Leif 1996. Viestintä – tuloksen tekijä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åhman, Helena 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: SanomaPro.

Asiakastutkimuksen kysymykset:

1) Asiakkuuteen liittyvät kysymykset

- Mitä ajattelet vakuuttamisesta ylipäättään?
- Mitkä asiat vaikuttivat kun valitsit vakuutusyhtiötä?
- Oliko joku yksittäinen tekijä ylitse muiden?
- Miten koit vakuutusyhtiön valinnan?
- Mitkä asiat saisivat miettimään vakuutusyhtiön vaihtamista?

2) Asiakkaiden odotuksiin liittyvät kysymykset

- Kuvailisitko kolmella sanalla odotuksia vakuutusyhtiötä kohtaan?
- Minkälaista palvelua odotat vakuutusyhtiöltä?
- Miten yleensä itse otat yhteyttä vakuutusyhtiöön?
- Miten odotat vakuutusyhtiön ottavan yhteyttä?
- Kun mietitään vahinkotilannetta, mitä odotat siinä hetkessä?

3) Asiakaskokemukseen liittyvät kysymykset:

- Mitä arvostat vakuutusyhtiössä?
- Kuinka olet kokenut yhteydenpidon nykyiseen vakuutusyhtiösi?
- Vakuutusyhtiöt tarjoaa monenlaisia lisäpalveluja, oletko törmännyt tällaisiin?
Odotatko vakuutusyhtiön antamaa neuvontaa?

4) Suosittele ja kokemusten jakaminen:

- Kuinka aktiivisesti seuraat verkossa käytäviä keskustelupalstoja tai blogeja?
(osallistutko itse keskusteluihin – tai pidätkö blogeja?)
- Mitä mieltä olet verkkokeskusteluista?
- Kun muistelet taaksepäin aikaa, onko mieleen jäänyt vakuutusyhtiöistä käytävää keskustelua julkisuudesta?
- Keskusteletteko tuttavapiirissä tai muiden yrittäjien kanssa vakuutusasioista?
- Oletko suositellut nykyistä vakuutusyhtiötäsi eteenpäin?

