

Asiakkuuksien hoidon kehittäminen työntekijöiden näkökulmasta

Case: LähiTapiola Keski-Suomi

Terhi Ikäheimonen

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Ikäheimonen, Terhi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2016
	Sivumäärä 58	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Asiakkuuksien hoidon kehittäminen työntekijöiden näkökulmasta Case: LähiTapiola Keski-Suomi		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Mari Karjalainen, Hanna-Maija Kiviranta		
Toimeksiantaja(t) LähiTapiola Keski-Suomi Keskinäinen vakuutusyhtiö		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Toimeksiantajana oli LähiTapiola Keski-Suomi Keskinäinen vakuutusyhtiö. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä haasteita asiakkuuden hoitoon liittyy ja onko asiakkuuksille määritetty hoitomallit. Tavoitteena oli myös johtaa kehitysehdotuksia asiakkuuden hoitoon ja hoitomalleihin liittyen.</p> <p>Työn viitekehys muotoutui asiakkuuden ja hoitomallien ympärille. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla, ja haastateltaviksi valittiin työntekijöitä, joiden työnkuvaan asiakkuuden hoito kuului olennaisena osana. Aineisto analysoitiin teemoittelun keinoin.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että asiakkuuden hoito kaipaisi järjestelmällisyyttä ja tehokkuutta ja hoitomallit selkeyttämistä. Huolenpito pitkäaikaisista asiakkaista koettiin erittäin tärkeäksi, mutta tutkimustulosten perusteella se on jäänyt taka-alalle. Kehitysehdotuksissa korostuivat erityisesti asiakkuuden hoidon järjestelmällisyys ja hoitomallien kehittäminen työntekijöiden kanssa yhdessä.</p> <p>Tutkimustulosten toivotaan tuovan paremmin esille työntekijöiden mietteet asiakkuuden hoidosta ja sen kehitystarpeista. Tutkimuksen tuloksia ja kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää asiakkuuden hoidon, huolenpidon ja hoitomallien kehittämisessä, jotta nykyisiä asiakkuuksia voitaisiin hoitaa entistä paremmin. Jatkotutkimuksella voitaisiin selvittää asiakkaiden toiveet asiakkuuden hoitoon liittyen, sekä miten hoitomallien kehittäminen ja selkeyttäminen on vaikuttanut asiakkuuksien hoitoon.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Asiakkuus, asiakkuuden hoito, hoitomallit		
Muut tiedot Luottamukselliset luvut: 5, 6 ja 7 31.12.2020 saakka.		

Author(s) Ikäheimonen, Terhi	Type of publication Bachelor's thesis	Date April 2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 58	Permission for web publication: x
Title of publication Developing customership care from an employee's point of view Case: LähiTapiola Keski-Suomi		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Karjalainen, Mari; Kiviranta, Hanna-Maija		
Assigned by LähiTapiola Keski-Suomi Keskinäinen vakuutusyhtiö(a mutual insurance company)		
<p>Abstract</p> <p>This thesis was assigned by LähiTapiola Keski-Suomi Keskinäinen vakuutusyhtiö. The aim of the study was to find what are the challenges associated with customership care, and if care models have been defined for the customerships. Another aim was to generate developing proposals related to customer care and customer care models.</p> <p>The theoretical framework of the study focuses on customerships and customer care models. A qualitative research method was used. The data was gathered by theme interviews. The employees whose job descriptions largely include customer care were chosen for the interviews. The data from the interviews was investigated by using a thematic analysis.</p> <p>The results show that customer care would need to be more systematic and efficient, and that the customer care models should have to be clarified. Taking care of the long-term customers was considered very important but, according to the results, it has become secondary. The developing proposals emphasized systematic customer care and developing customer care models together with the employees.</p> <p>The research results are hoped to better bring out employees' thoughts about customer care and the related development needs. The results of the study and the development proposals can be used to develop customer care and customer care models in order to improve the care of the existing customerships. A further study could look into customers' wishes related to customer care and how developing and clarifying the customer care models has affected the customer care.</p>		
Keywords/tags (subjects) Customership, customer care, customer care model		
Miscellaneous Confidential chapters: 5, 6 and 7 until 31.12.2020.		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimuksen lähtökohdat	4
2.2	Tutkimusmenetelmä	7
2.3	Luotettavuustarkastelu	9
3	Asiakkuus	11
3.1	Asiakkuus ja asiakkuuden hallinta	11
3.2	Asiakasuskollisuus ja -pysyvyys	13
3.3	Pitkäaikaisten asiakkuuksien hyödyt.....	17
3.4	Asiakkuuden elinkaari	19
4	Asiakkuuden hoitomallit	22
4.1	Asiakkuuksien ryhmittely	22
4.2	Asiakkuuden hoito.....	25
4.3	Hoitomallin määrittely	26
4.4	Hoitomallin kehittäminen	28
5	Tutkimuksen tulokset	30
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	30
7	Pohdinta	30
	Lähteet	31
	Liitteet	34

Kuviot

Kuvio 1. Asiakkuuden elinkaari	20
Kuvio 2. Perinteinen asiakasryhmittely ja asiakassuhteen kehittyminen	23
Kuvio 3. Asiakkaiden ryhmittely sisäisin kriteerein	24
Kuvio 4. Hoitomallin toteutuksen prosessi.....	28

Taulukot

Taulukko 1. Asiakkuuden hoitomallin määrittely	27
Taulukko 2. Asiakkuuden vaiheet ja hoitomallin määrittely	28

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko	34
---	-----------

1 Johdanto

Asiakkaat ovat yrityksen henki ja elämä, ja asiakkuuden hallinnan merkitys korostuu koko ajan. Asiakkaista huolehtiminen on noussut tärkeäksi tekijäksi yrityksen selviytymisen kannalta, ja nykypäivänä asiakkaat osaavat vaatia huolenpitoa. Kirjallisuudessa on painotettu juuri asiakkuuden hoidon merkitystä asiakaspysyvyyden varmistamiseksi. Tärkeää ei enää ole hankkia uusia asiakkaita ja tehdä samalla voittoa, vaan huolehtia jo olemassa olevista asiakkaista, jottei heitä menetetä kilpailijoille. Lisäksi on huomattu, että olemassa olevien asiakkuuksien syventäminen ja kehittäminen on paljon kustannustehokkaampaa kuin uusien metsästäminen. Kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden voidaan saavuttaa, kun yritys pystyy täyttämään asiakkuuksien tarpeet tehokkaasti.

Ongelmana on alasta riippumatta se, että nykypäivänä kilpailu on kovaa ja jokaisella yrityksellä on entistä korkeammat myyntitavoitteet ja uusasiakashankintaan panostetaan. Olemassa olevien asiakkaiden huolenpito ymmärretään tärkeäksi, mutta työntekijät joutuvat vaikean valinnan eteen: kumpaan panostaa enemmän, uusiin vai vanhoihin asiakkaisiin. Valitettavan usein vanhojen asiakkaiden huolenpito jää taka-alalle, kun paine hankkia asiakkaita koetaan tärkeämmäksi.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan asiakkuuden hoitoa ja sen kehittämistä työntekijöiden näkökulmasta. Toimeksiantajana on LähiTapiola Keski-Suomi, jolle aihe on ajankohtainen ja tarpeellinen, sillä asiakkuuden hoitoon tullaan kiinnittämään entistä enemmän huomiota ja sitä halutaan kehittää. Tärkeää on myös selvittää, mitkä ovat työntekijöiden ajatukset huolenpidosta ja sen tekemisestä. Tutkimuksen avulla toimeksiantaja saa merkittävää tietoa asiakkuuden hoidon tilasta ja siihen liittyvistä mielipiteistä, ja kehitysehdotusten avulla asiakkaiden huolenpitoa voidaan kehittää. Tutkija koki aiheen erittäin mielenkiintoiseksi ja katsoo sillä olevan uutuusarvoa, sillä muita samalla näkökulmalla tehtyjä opinnäytetöitä ei tutkija löytänyt.

Tuotteetkaan eivät aina ole uniikkeja tai eivät säily uniikkeina pitkällä aikavälillä. Vakuutuslalla tarjonta eri yritysten välillä ei paljonkaan poikkea toisistaan, joten erottavia tekijöitä on löydettävä muista tekijöistä. Asiakashuolenpito tarjoaa juuri näitä kilpailijoista erottautumismahdollisuuksia ja mahdollistaa pitkäaikaisen asiakassuhteen. Kirjailija ja runoilija Maya Angelou toteamus ”*ihmiset eivät muista, mitä olet heille sanonut tai tehnyt, mutta he muistavat, mitä olet saanut heidät tuntemaan*” pätee erityisesti asiakashuolenpitoon; ihmiset huomaavat, kun heistä välitetään.

2 Tutkimusasetelma

Tässä pääluvussa käydään ensin läpi tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet sekä tutkimuskysymykset, esitellään toimeksiantaja ja aikaisemmat tutkimukset aiheesta. Toisessa alaluvussa esitellään tutkimusmenetelmä, aineistonkeruumenetelmä ja analysointimenetelmä. Kolmas alaluku pitää sisällään luotettavuustarkastelun.

2.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä haasteita asiakkuuden hoitoon liittyy ja miten sitä voisi kehittää. Tutkimus on rajattu koskemaan työntekijöitä ja heidän näkemystään asiakkuuden hoidosta ja asiakashuolenpidosta. Tutkimusongelmana on selvittää, mitä kehityskohteita asiakkuuden hoidossa on työntekijöiden mielestä ja tätä ongelmaa lähdetään selvittämään seuraavien tutkimuskysymyksien pohjalta:

- Mitä haasteita asiakkuuden hoidossa on työntekijöiden mielestä?
- Onko asiakkuuden hoitoa varten hoitomalli?
- Miten asiakkuuden hoitoa voisi kehittää työntekijöiden mielestä?

Tutkimusongelmaa tutkitaan niiden työntekijöiden näkökulmasta, joiden työnkuvaan asiakkuuden hoito kuuluu olennaisena osana. Näillä työntekijöillä on siis omakohtainen kokemus asiakashuolenpidosta ja siihen liittyvistä haasteista. Tutkimuksessa ei

tutkita, miten asiakkuuksia tällä hetkellä konkreettisesti hoidetaan eikä laadita asiakkuuden hoitomalleja, vaan tarkoituksena on selvittää asiakkuuden hoidon haasteet ja pyrkiä kehitysehdotusten avulla kehittämään asiakashuolenpitoa toimivammaksi. Tämän tutkimuksen viitekehys muodostuu asiakkuudesta ja asiakkuuden hoitomalleista. Läpi teoreettisen viitekehysten painotetaan pitkäaikaisten asiakkuuksien tärkeyttä niin taloudellisesti kuin asiakaspysyvyyteen ja –uskollisuuteen olennaisesti vaikuttavana tekijänä. Ensiksi määritellään asiakkuus käsitteenä ja kerrotaan asiakkuuden hallinnasta. Esille tuodaan lyhyesti myös brändin ja asiakkuuden välinen yhteys sekä asiakkuuden elinkaaren vaiheet. Asiakkuuden hoitomallien yhteydessä käydään läpi ensin läpi, mitä tulee määrittellä ennen kuin itse hoitomalleja voi lähteä luomaan ja kehittämään.

Empiirisessä osassa käydään läpi tehdyn tutkimuksen tulokset, jotka esitetään haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Lisäksi nostetaan esille muita asioita, jotka haastatteluissa tuli ilmi. Johtopäätökset ja kehitysehdotukset esitellään tutkimustulosten jälkeen ja osa kehitysehdotuksista pohjautuu viitekehyksessä esille tulleet asioihin. Opinnäytetyön viimeinen osio on pohdinta, jossa tarkastellaan muun muassa tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta sekä tehdään jatkotutkimusehdotuksia.

Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on LähiTapiola Keski-Suomi, joka on osa LähiTapiola Keskinäinen vakuutusyhtiö-ryhmää. LähiTapiola-ryhmä tarjoaa tuotteita ja palveluita niin yksityishenkilöille kuin maatalo-, yrittäjä-, yritys- ja yhteisöasiakkaillekin. Tuotteet ja palvelut kattavat jokaisen asiakasryhmän tarpeet, oli kyse vahinko-, henki- tai eläkevakuuttamisesta tai sijoittamisesta ja säästämisestä. Koko LähiTapiola-ryhmän arvona on huolehtia asiakkaille tärkeistä asioista asiantuntemuksella ja aidosti välittäen sekä olla lähellä asiakasta ja panostaa paikalliseen toimintaan. (Tietoa yhtiöryhmästä 2014.)

LähiTapiola muodostuu LähiTapiola Vahinkovakuutuksen ja alueyhtiöiden lisäksi LähiTapiola Henkiyhtiöstä, LähiTapiola Varainhoidosta sekä LähiTapiola Kiinteistövarainhoidosta. Alueyhtiöitä on yhteensä 20. Yhtiöryhmä työllistää noin 3 500 henkilöä,

joista puolet työskentelevät alueyhtiöissä. Omistaja-asiakkaita on yli 1,6 miljoonaa. (LähiTapiolan vuosiesite 2015, 2)

Yhtiöryhmä on uusinnut strategiaansa vuosiksi 2016–2018, ja strategiatyön lähtökoh-
tana oli se, että LähiTapiolan on uudistuttava omaehtoisesti sekä ennakkoiden, jotta
kiristyvässä asiakasuskollisuus- ja hintakilpailussa on mahdollista pärjätä. Uudella
strategiakaudella LähiTapiola panostaa enemmän kasvukeskuksiin, ja pyrkii olemaan
entistä aktiivisemmin mukana asiakkaan elämässä. (LähiTapiolan vuosiesite 2015, 8.)

Aikaisemmat tutkimukset

Samaan aihepiiriin kuuluvia opinnäytetöitä on viime vuosina tehty useita ja aihetta
on tutkittu paljon. Syvälän (2014) opinnäytetyön tavoitteena oli määrittää pienen
konsultointiyrityksen jokaiselle asiakassegmentille asiakkuuden hoitomallit sekä sel-
vittää, minkälaisilla asiakkuuden hoitomalleilla yrityksen tulisi kehittää asiakassuhtei-
taan, jotta asiakkuuksiin liittyvät strategiset tavoitteet olisivat saavutettavissa. Tutki-
muksen tuloksena luotiin hoitomalli ja vuosikello, jota testattiin käytännössä. Selvisi,
että työn organisointi oli konsulteille helpompaa ja selkeä toimintamalli auttoi hah-
mottamaan, miten omaa työtä tulisi johtaa ja kuinka toimia systemaattisemmin eri-
laisten asiakkuuksien kanssa.

Myös Lamminparras (2015) kehitti omassa opinnäytetyössään asiakkuuden hoitomall-
leja. Kohderyhmäksi oli valittu Vantaan Energia Oy:n yritysmyynti-yksikkö, ja tutki-
muksen tuloksena luotiin kaksi erilaista hoitomallia, jotka suunniteltiin käytännönlä-
heiseksi, jotta niitä voitaisiin hyödyntää mahdollisimman hyvin tulevaisuudessa. Aihe-
piiriä on myös lähestytty asiakaskokemuksen kautta. Venäläinen (2014) selvitti asia-
kastutkimuksella, minkälaisia seikkoja liittyi asiakaskokemukseen ja loi niiden perus-
teella Pohjola Vakuutukselle asiakkuuden hoitomallin eri asiakassegmenteille. Kohde-
ryhmänä olivat tässäkin tutkimuksessa yritysasiakkaat.

Toinen vakuutuslalle suunnattu opinnäytetyö on Suvi Nakkilan (2015) opinnäytetyö,
jossa käsiteltiin vakuutusyhtiön valintaa ja asiakaspysyvyyttä. Toimeksiantajayrityk-
senä oli Yritys X ja tutkimuksessa selvisi, että vakuutusyhtiön valinnan ja asiakas-

pysyvyyden merkittävimpiä tekijöitä Yritys X:ssä oli hinta, asiakasedut ja asiakaspalvelu. Tutkimus toteutettiin käyttäen sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusotteita. Nakkila haastatteli uusia ja 1. ja 2. vuoden asiakkaita sekä Yritys X:n markkinointipäällikköä.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa on aina ongelma, joka pyritään ratkaisemaan erilaisin tutkimusmenetelmin. Myös asian kehittäminen tai muutoksen aikaan saaminen voivat olla tutkimusongelmana. Siihen, miksi jotain tutkitaan, liittyy halu saada ymmärrys ilmiöstä ja usein kyseessä on halu mahdollistaa muutos parempaan. Tutkimus antaa tietoa ymmärryksen ja päätöksenteon tueksi. (Kananen 2014, 20.)

Tutkimusote

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska tavoitteena on saada syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja siihen vaikuttavista seikoista. Tarkoituksena on myös valottaa tutkittavien ajatuksia ja mielipiteitä aiheesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskiössä ovat merkitykset, mielipiteet ja se, mitä niiden taakse kätkeytyy. Tutkitaan siis ilmiötä, josta pyritään saamaan syvälinen ymmärrys. (Kananen 2014, 16–17.)

Laadullisen tutkimuksen keskiössä ovat sanat ja lauseet, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin ja tilastoihin (Kananen 2014, 18). Aineisto voi pelkistetyimmillään olla tekstiä, joka on syntynyt erimuotoisten haastatteluiden tai havainnointien kautta (esimerkiksi henkilökohtaiset päiväkirjat, kirjeet tai muuta tarkoitusta varten tuotettu kirjallinen tai kuvallinen aineisto tai äänimateriaali) (Eskola & Suoranta 1998, 11–12).

Aineistonkeruumenetelmä

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua eli teema-haastattelua. Teemahaastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen suosituimmista aineistonkeruumenetelmistä. Teemat ovat eräänlaisia keskustelun aiheita, jotka ovat laajoja ja joihin ei voi vastata lyhyesti. (Kananen 2015, 148.) Teemahaastattelu ei ole

kuitenkaan yhtä vapaa kuin syvähaastattelu, mutta siitä puuttuu myös lomakehaastattelulle ominainen tarkka kysymysten muotoilu ja järjestys. Haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta haastattelu ei etene yksityiskoh- taisten kysymysten mukaisesti. Tällöin haastattelu vapautuu tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Huomioon otetaan ihmisten tulkinnat asioista, ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskiössä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47–48.)

Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin paneutumista ja haastateltavien tilanteen tuntemista. Teemoja ei tarvitse käydä samassa järjestyksessä ja laajuudessa läpi kaikkien haastateltavien kanssa, vaan tarkoituksena on saada aikaan vapaamuotoinen keskustelunomainen tilanne. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Teemahaastattelu sopii parhaiten tutkimuksen luonteeseen, sillä se antaa haastattelulle joustavuutta, tekee tilanteesta keskustelunomaisen ja tuo haastateltavien omat ajatukset ja näkemykset esille.

Tutkittava joukko

Haastateltaviksi valittiin LähiTapiola Keski-Suomen työntekijöiden joukosta 10 haastateltavaa, joiden työnkuvaan kuuluu asiakashuolenpito. Valituilla henkilöillä on näin ollen näkemys siitä, miten asiakkuuksia hoidetaan ja mitä haasteita siihen liittyy sekä miten hoitotapaa voisi kehittää LähiTapiola Keski-Suomessa. Mukaan otettiin niin yksityis- kuin yritysasiakkaiden parissa toimivia henkilöitä, jotta saataisiin mahdollisimman laaja näkemys tutkimusongelmaan vaikuttavista seikoista.

Kaikki haastateltavat haastateltiin LähiTapiola Keski-Suomen Jyväskylän Asemakadun konttorilla, jossa heidän pääasiallinen työpisteensä on. Haastattelut pyrittiin toteuttamaan haastateltavien työpisteillä, jotta tutkija saisi näkemyksen myös työympäristöstä. Kolme haastattelua toteutettiin kuitenkin neuvotteluhuoneessa, koska näiden kolmen haastateltavan työpisteet sijaitsivat avoimessa tilassa, mikä olisi saattanut haitata haastateltavien keskittymistä ja haastattelun nauhoittamista. Kaikki haastattelut nauhoitettiin älypuhelimien ääninauhurilla ja haastattelut litteroidaan eli kirjoitettiin tekstimuotoon heti haastattelujen jälkeen.

Analysointimenetelmä

Aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoittelussa aineistosta etsitään ja tarkastellaan esiin nousevia piirteitä, jotka toistuvat useassa haastattelussa. Ne saattavat nousta teemahaastattelun alkuperäisten teemojen, jotka olettavasti myös nousevat esille, pohjalta. Lisäksi usein esille nousee lukuisia muita teemoja, jotka saattavat olla mielenkiintoisempia kuin lähtöteemat. Myös alkuperäisten teemojen väliset yhteydet voivat sisältyä uusiin, aineistosta nousseisiin teemoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 173) mukaan analysoinnin yhteydessä esiin nousseet teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien kertomasta, ja on erittäin epätodennäköistä, että kaksi haastateltavaa ilmaisisi saman asian täsmälleen samalla tavalla, mutta tutkija kuitenkin koodaa ne samaan teemaan kuuluviksi. (Mts.) Tutkimustuloksia käydään läpi empiirisessä osassa ja ne esitellään teemahaastattelurungon teemojen mukaisessa järjestyksessä yhdenmukaisuuden vuoksi.

2.3 Luotettavuustarkastelu

Laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan eri tavoin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus jää tutkijan arvioinnin ja näytön varaan, ja objektiivisen luotettavuuden varmistaminen on melkein mahdotonta. Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. (Kananen 2014, 146–147, 150.)

Yksinkertaisimmillaan validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä, onko se tehty perusteellisesti, ovatko tutkimuksesta saadut tulokset ja niistä tehdyt päätelmät ”oikeita” ja perusteltuja. Pätevyys kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan ymmärtää paremminkin uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi: kuinka hyvin tutkijan tulkinta vastaa tutkittavien kertomia kertomuksia ja kuinka hyvin tutkija osaa tuottaa nämä tulkinnat muiden ymmärrettäväksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Reliabiliteetti eli pysyvyys tarkoittaa sitä, että samoihin tutkimustuloksiin päädytään, mikäli tutkimus uusitaan (Kananen 2014, 147). Reliabiliteetti voidaan eritellä myös metodin luotettavuuden arvioinniksi eli missä olosuhteissa kyseinen metodi on luotettava ja johdonmukainen sekä ajalliseksi pysyvyydeksi eli mittausten tai havaintojen pysyvyydeksi eri aikoina. Myös tulosten johdonmukaisuus, eli tulokset on saatu useita eri välineitä käyttäen, on myös tapa eritellä reliabiliteetti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.)

Riittävä dokumentaatio on kaiken luotettavuustarkastelun edellytys. Myös valintojen ja ratkaisujen perustelu on tärkeää. Dokumentaatio mahdollistaa, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan ratkaisupolkua. Valintojen ja ratkaisujen perustelu edellyttää myös eri tutkimusmenetelmiin tutustumista, jotta ymmärretään eri menetelmien soveltuvuus eri tutkimusilmiöihin. Dokumentaation lisäksi luotettavuutta voi arvioida muun muassa vahvistettavuuden, tulkinnan ristiriidattomuuden ja saturaation avulla. Vahvistettavuus varmistetaan luetuttamalla aineisto ja tulkinta henkilöillä, jotka ovat sen antaneet ja näin saadaan varmuus tulkinnan oikeellisuudesta. Tulkinnan ristiriidattomuus merkitsee sitä, että kaksi tutkijaa päätyy samoihin johtopäätöksiin samasta aineistosta. Saturaatiolla eli aineiston kylläntymisellä tarkoitetaan, että eri lähteistä peräisi olevat tutkimustulokset alkavat toistaa toisiaan. (Kananen 2014, 151, 153.)

Opinnäytetyön aloitusvaiheessa tutkija perehtyi eri tutkimusmenetelmiin ja valitsi tutkimuksen luonteeseen ja aiheeseen sopivan tutkimusmenetelmän. Luotettavuutta on myös pyritty vahvistamaan nauhoittamalla ja litteroimalla haastattelut sekä tekemällä haastattelujen aikana muistiinpanoja tärkeistä esille nousseista asioista. Ääninauhurilla olevat haastattelut ja niiden litteroidut versiot on tallennettu ja varmuuskopioitu. Haastateltavien nimiä tai työnimikkeitä ei tulla paljastamaan missään vaiheessa tässä tutkimuksessa, koska heidän anonymiteettiään on haluttu suojella. Haastateltavat ovat voineet kertoa täysin vapaasti omia mielipiteitään ilman, että niitä kerrotaan eteenpäin. Empiirisessä osassa tutkija on tehnyt eron yksityis- ja yrittäjäasiakkaiden kanssa työskentelevien välillä, jotta vertailua voitaisiin tehdä, mutta raportoinnissa ei selviä, kuka mitäkin on sanonut.

3 Asiakkuus

Tässä pääluvussa käsitellään asiakkuuden käsitteistöä. Ensimmäisessä alaluvussa selvennetään, mitä asiakkuus tarkoittaa käsitteenä sekä kerrotaan asiakkuuden hallinnasta ja siitä, miten asiakkuus ja brändi liittyvät toisiinsa. Toisessa alaluvussa käydään läpi asiakaspysyvyyttä ja –uskollisuutta sekä tuodaan esille asiakkuuden ja brändin välinen yhteys. Kolmannessa alaluvussa esitellään, mitä hyötyjä pitkillä asiakkuuksilla on ja mistä asiakkuuden lujuus muodostuu. Neljäs alaluku toimii eräänlaisena pohjutsena seuraavalla pääluvulla ja siinä kerrotaan asiakkuuden elinkaaresta.

3.1 Asiakkuus ja asiakkuuden hallinta

Storbacka ja Lehtinen (1997, 15) määrittelevät asiakkuus-käsitteen seuraavasti: ”Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, joka koostuu asiakaskohtamisista, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu vaihdantaa.” Asiakkuudessa on kaksi osapuolta ja asiakkuus on näiden osapuolien yhteistyötä. Näin ajateltuna asiakkuus on eräänlainen prosessi, jota kehittämällä ja rakentamalla molemmat osapuolet voittavat. Keskeiseksi nousee myös asiakkaan arvontuotanto. Jotta yritys pystyy kehittämään asiakkuuksiaan, tulee ensin tuntea prosessi, jolla asiakas tuottaa itselleen arvoa. Kun ymmärretään, kuinka asiakkuudet muuttuvat arvokkaiksi, voidaan rakentaa vahvoja ja jatkuvia asiakkuuksia. Kehittämällä asiakkuuden arvoa kehitetään myös yrityksen kilpailukykyä. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 21.)

Kun asiakkuutta ajatellaan prosessina, yksittäisen ostotapahtuman merkitys pienee eikä kaupanteosta muodostu yhtä dramaattista tapahtumaa, vaan se on vain yksi osa asiakkuuden hoidon tehtävistä. Tarkoituksena on pyrkiä molemminpuolisesti soveltamaan prosesseja yhteen siten, että arvoa syntyy kummallekin osapuolelle. Asiakkuuden prosessimaisuus muodostuu myös useista kohtaamisista. Aito vuorovaikutus ja molempia osapuolia hyödyttävä asiakassuhde ovat onnistuneen asiakkuuden edel-

lytyksiä. Yhteisenä tavoitteena on kiinnittää huomiota jatkuvaan kehitykseen ja kestävyteen sekä tavoitella yhteistä hyötyä. Storbacka ja Lehtinen (1997) kiteyttävätkin, että tavoitteena on elää yhdessä asiakkaan kanssa. (Mts. 17, 19–21.)

Asiakkuuden hallinta

Asiakkuuden hallinnalle (engl. Customer Relationship Management) on kirjallisuudessa annettu useita hieman toisistaan poikkeavia määritelmiä. Hellman, Peuhkurinen ja Raulas (2005, 13) lähestyvät asiaa taloudellisesta näkökulmasta: asiakkuuden hallinta on asiakasjohtamisen operatiivista toteuttamista, joka tähtää asiakastavoitteiden ja -strategioiden saavuttamiseen. Hannus (2004) puolestaan näkee, asiakkuuden hallinta on yrityksen pitkäjänteisten ja kannattavien asiakassuhteiden jatkuvaa kehittämistä sekä kyvykkyyksien rakentamista. Hyvin hoidetulla ja suunnitellulla asiakkuuden hallinnalla varmistetaan yhtenäinen tapa toimia asiakassuhteissa, uusien asiakkaiden tehokas hankinta ja pysyvämmät asiakassuhteet. Tämä johtaa kokonaisvaltaiseen, tehokkaaseen ja kannattavaan yritystoimintaan. (Mts. 133.)

Bergström ja Leppänen (2015, 418) määrittelevät asiakkuuden hallinnan seuraavasti:

Asiakkuuksien hallinta on kokonaisuus, jolla yritys luo, ylläpitää ja kehittää jatkuvasti asiakassuhteitaan yhdessä asiakkaidensa kanssa lähtökohtanaan arvon tuottaminen asiakkaille, asiakkuuksien kannattavuus ja molempien tyytyväisyys.

Asiakkuuden hallinnan perustana ovat asiakkaan tunteminen ja asiakasinformaation hallinta, jotka voivat olla myös haasteita. Kuluttajaliiketoiminnassa tällaisia ovat juurikin asiakkaan tunteminen yksilönä ja oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Lisäksi tehokkaan myyntimallin ja asiakaslähestymistavan aikaansaaminen eri asiakassegmenteissä, usean viestintäkanavan samanaikainen hallinta ja palvelun elämyksellisyyden korostuminen monilla toimialoilla ovat olennaisia haasteita kuluttajaliiketoiminnassa. Tavoitteena on pitkäjänteisen suhteen luominen, kehittäminen ja ylläpitäminen siten, että se on hyödyksi niin asiakkaalle kuin yrityksellekin. (Hannus 2004, 134–135.)

Pitkäaikainen asiakassuhde vaatii tavoitteellista toimintaa kehittyäkseen. Asiakas pysyy uskollisena, kun hän kokee saavansa sellaista lisäarvoa, jota kilpailijat eivät pysty

tarjoamaan ja hän on ollut tyytyväinen saamaansa palveluun. Asiakaspysyvyys, -uskollisuus ja -tyytyväisyys liittyvätkin toisiinsa erittäin paljon. Asiakastytyväisyys luo pohjaa asiakasuskollisuudelle, joka puolestaan on edellytys pitkäaikaiselle asiakassuhteelle ja asiakaspysyvyydelle. (Ylikoski 2000, 173.)

3.2 Asiakasuskollisuus ja -pysyvyys

Asiakasuskollisuutta tarkastellaan usein ainoastaan asiakkaan ostokäyttäytymisen perusteella. Asiakkaan katsotaan olevan uskollinen silloin, kun hän on pitemmän aikaa toistuvasti käyttänyt saman yrityksen palveluja. Ostokäyttäytyminen kuitenkin kertoo vain yhden puolen asiakkaan uskollisuudesta. Kun asiakasuskollisuudesta halutaan saada syvällisempi kuva, on tarkasteluun otettava mukaan myös asiakkaan asenteet. Tällöin uskollisuus ilmenee ostokäyttäytymisen lisäksi asiakkaan myönteisenä suhtautumisena yritykseen kilpailijoihin verrattuna. Myönteisistä asenteista seuraa myönteisiä tunteita yritystä ja sen tarjontaa kohtaan. Asiakasuskollisuus ilmenee syvimmillään siten, että asiakas valitsee mieluummin juuri tietyn yrityksen palvelut eikä kilpailijan. (Ylikoski 2000, 173, 175–176.)

Ylikosken (2000) mukaan todelliseen asiakasuskollisuuteen vaikuttaa kolme osatekijää: asiakassuhteen kesto, asiakkaan tunneside yritykseen ja keskittämissuhde. Asiakassuhteen kestolla tarkoitetaan luonnollisesti aikaa, jonka asiakas pysyy saman yrityksen asiakkaana. Myönteinen asennoituminen yritykseen ja sen tarjontaan on myös asiakasuskollisuutta, ja myönteinen asenne vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen vahvistaen sitä. Asiakasuskollisuuden syvintä astetta ilmentää se, missä määrin asiakas on keskittänyt ostoksensa yhteen yritykseen. (Mts. 176.)

Uskollisena asiakkaana voidaan pitää asiakasta, joka ajan myötä luottaa siihen, että yritys tyydyttää täysin tai suurimmaksi osaksi hänen tarpeensa. Näin todellisessa asiakasuskollisuudessa ovat mukana niin suhteen kesto, myönteiset asenteet että ostojen keskittäminen. Edellä mainitut osatekijät ovat toisistaan riippuvaisia: tunneside vaikuttaa käyttäytymiseen ja päinvastoin. (Ylikoski 2000, 177.) Tunneperäisesti uskolliset asiakkaat ovat yleensä suhteellisen pieni asiakassegmentti, mutta tunteisiin liittyvien sidosten rakentaminen pitäisi olla jokaisen yrityksen pitkän aikavälin tavoite.

Tunneperäisesti uskolliset asiakkaat ovat yritykselle ne kaikista arvokkaimmat asiakkaat. (Coyles & Gokey 2002, 88.) Asiakaspysyvyys on yksi tapa mitata asiakasuskollisuutta, mutta se ottaa huomioon vain yhden uskollisuuden osatekijän eikä edellä esitettyä määritelmää todellisesta asiakasuskollisuudesta (Ylikoski 200, 177).

Lovelock ja Wirtz (2007, 371) puolestaan toteavat, että todellinen uskollisuus perustuu asiakastytyväisyyteen, ja palvelun laatu on myös avainasemassa. Laatu on asiakkaan kokemus siitä, miten hyvin tuote tai palvelu vastaa hänen odotuksiaan tai vaatimuksiaan, ja palveluyrityksen laatu on asiakkaan kokemus palvelun onnistumisesta. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 55.) Tyytyväisyys-uskollisuussuhde voidaan jakaa kolmeen osaan: loikkaukseen, yhdentekeväisyyteen, kiintymykseen. Alhainen tyytyväisyyden taso ilmenee siten, että tyytymättömät asiakkaat ”loikkaavat” kilpailijalle. Yhdentekeväisyys on ominaista keskitason tyytyväisyydessä, asiakas on valmis vaihtamaan yritystä, jos löytää paremman vaihtoehdon. Korkean tyytyväisyyden tasolla asiakkaat ovat kiintyneitä yritykseen eivätkä etsi muita vaihtoehtoja. (Lovelock & Wirtz 2007, 371.)

Asiakaspysyvyyden taloudelliset hyödyt ovat huomattavia. 1-5-25 –sääntö on yksi asiakkuuksien hallinnan nyrkkisäännöistä, joka muistuttaa taloudellisesta näkökulmasta, miksi yrityksen kannattaa pitää hyvää huolta nykyisistä asiakkaista. Säännön mukaan uuden asiakkaan myyntikustannus on viisi kertaa kalliimpi ja jo kertaalleen menetetyin asiakkaan kustannus on jopa 25 kertaa kalliimpi. Riippuen toimialasta, yritykset menettävät keskimäärin 10 % asiakkaistaan vuosittain, mutta jo viiden prosenttiyksikön asiakaspysyvyyden parannus mahdollistaisi asiakaskohtaista voittoa 25–85 %. Uskollisuutta kannattaa ylläpitää ja kasvattaa, sillä lisämyynnin saaminen jo olemassa olevalta asiakkaalta on halvempaa kuin uuden asiakkaan hankkiminen. (Hellman ym. 2005, 28–29; Kotler & Keller 2012, 162.)

Asiakkuus ja brändi

Asiakkuudet, brändi ja arvontuotantojärjestelmä vaikuttavat merkittävästi yrityksen kilpailukykyyn. Brändi on yksi harvoista erottautumiskeinoista nykypäivän digitaalisessa ajassa. Brändiä voidaan verrata säkkiin: se kutistuu ilman sisältöä lyttyyn, mutta repeää liitoksistaan liian täyteen ahdettuna. Tämän vuoksi yrityksiltä vaaditaan sekä

tarkkaan kohdennettua ja johdonmukaista brändin rakentamista että kärsivällistä asiakkuuksien kehittämistä ja lujittamistyötä. Lujissa asiakkuuksissa on tärkeää rakentaa brändiin perustuva kestävä sidos. (Storbacka ym. 1999, 71.)

Brändillä on kaksi tehtävää asiakkaan näkökulmasta katsottuna: parantaa yrityksen saavutettavuutta ja aikaansaada yhteenkuuluvuuden tunnetta. Joiltain yrityksiltä nämä tapahtuvat luonnostaan, kun taas toiset joutuvat turvautumaan esimerkiksi kanta-asiakasohjelmiin yhteenkuuluvuustekijän puuttuessa. Näiden kahden seikan, saavutettavuuden ja yhteenkuuluvuuden, merkitys kasvaa kaiken aikaa. Aloitteen on tultava yritykseltä: sen on tehtävä itsensä saavutettavaksi ja houkuttelevaksi, jolloin se ei jää asiakkaan tehtäväksi. (Storbacka & Lehtinen 1999, 71.)

Asiakkuuden turvaamisessa brändillä on suuri merkitys. Vahva brändi synnyttää läheisyyden tunnetta, jolla voidaan paikata paikkaan ja aikaan liittyvät etäisyydet. Yrityksen kilpailukyky paranee huomattavasti, kun se onnistuu täydentämään fyysistä läheisyyttä vahvalla brändillä. Yritysten on nykypäivänä entistä tärkeämpää huolehtia asiakassuhteen aineettomammista osista ja siten pyrkiä lujittamaan asiakasuskollisuutta. Asiakkaan uskollisuus yritystä kohtaan on niitä sidoksia, jotka syntyvät osapuolten välisessä suhteessa ja pitävät suhteen koossa. Menestyville yrityksille onkin luonteenomaista se, että ne osaavat luoda vahvat sidokset asiakkaisiin. (Storbacka ym. 1999, 71, 73–74.)

LeBoeuf (2000, 71) on määritellyt viisi (5) asiaa, jotka vaikuttavat siihen, miten asiakkaat arvioivat palvelua: luotettavuus, uskottavuus, vaikutelma, vastaanottavaisuus ja empatiakyky. Myös Zeithaml, Parasuraman ja Berry (1990, 26) ovat päätyneet samantapaiseen listaukseen. Eniten asiakkaat haluavat luotettavaa palvelua. Tarkemmin sanottuna yrityksen tulee pitää tekemänsä lupaukset sovituissa aikatauluissa ja oikein ensimmäisellä kerralla. Asiakkaat haluavat myös turvallisuutta, rehellisyyttä sekä varmuutta siitä, että ongelmatilanteet hoidetaan ripeästi ilman lisäkustannuksia. (LeBoeuf 2000, 71, 73.)

Lisäksi kaikki, mitä asiakas näkee, tuntee tai kuulee yrityksestä, vaikuttaa hänen muodostamaansa vaikutelmaan yrityksestä. Vastaanottavuus tarkoittaa saatavilla ja tavoitettavissa olemista sekä halua auttaa asiakkaita kaikissa ongelmissa. Empatiakyky merkitsee asettautumista asiakkaan asemaan ja ymmärtämällä asiakkaan näkökulma. Asiakasta tulee kuunnella keskittyneesti ja tulee kysyä oikeat kysymykset oikealla tavalla eli puhumalla ”asiakkaan kieltä”. (LeBoeuf 73–75.)

Myös viestintä on tärkeää brändin rakentamisessa. Tärkeää on myös kehittää viestintämaisemaa asiakkuuksille. Tarkoituksena on välittää asiakkaille oikeat lupaukset ja odotukset. Myös asiakaskohtaamisten ja ympäristön tulee olla sopusoinnussa muun viestinnän kanssa, koska asiakaskohtaamisten aikana asiakas kokee yrityksen kaikilla aisteillaan. Lisäksi kaikki asiakkaan ja yrityksen rajapinnat tulee olla yhtenäisiä. Viestinnän täytyy lähteä yrityksen visiosta ja liikeideasta, arvoista ja liiketoimintastrategiasta. Arvot toimivat perustana yrityksen identiteetille, jonka varaan argumentit ja viestit rakentuvat. Tällöin viestintä on tehokasta ja kykenee synnyttämään kestäväää lisäarvoa. Vahva brändi rakentuu hyvin suunnitellulle ja juurrutetulle viestintäperustalle. (Storbacka ym. 1999, 75, 78.)

Brändiuskollisuus

Brändiuskollisuuden tavoitteena on laajentaa jokaista uskollisuuteen perustuvaa asiakassegmenttiä ja lujittaa näiden segmenttien brändiuskollisuutta. Vahva brändi saa aikaan kilpailuetua kilpailijoihin nähden ja luo läheisyyttä asiakkaisiin. Yrityksellä, jonka brändillä on suppea, mutta erittäin uskollinen asiakaspohja, on etulyöntiasema kilpailijoihin verrattuna. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 38–39.)

Brändiuskollisuuden rakentamisen tyypillisin kompastuskivi on, että yritys keskittyy houkuttelemaan uusia asiakkaita ja unohtaa palkita ja huolehtia olemassa olevista asiakkaista. Keskittymällä olemassa olevien asiakkaiden tyytyväisyyden luomiseen, voidaan kehittää samalla myös brändiuskollisuutta. On myös kustannustehokkaampaa huolehtia olemassa olevista asiakkaista kuin keskittyä hankkimaan vain uusia. (Laakso 2003, 267.)

Yritys voi vaikuttaa brändiuskollisuuteen mittaamalla asiakastytyvääsyyttä säännöllisesti, olemalla asiakkaan lähellä ja säännöllisellä yhteydenpidolla. Tämän lisäksi asiakkaan hyvin kohtelemine on tärkeää. Kun asiakasta kohdellaan hyvin, on palveluntarjoajan vaihtaminen epätodennäköistä. Asiakkaat tarvitsevat aina syyn vaihtaa palveluntarjoajaa ja hyvällä kohtelulla minimoidaan houkutukset vaihtaa toisaalle. Asiakassuhteen positiivisena pitäminen, vaihtokustannusten luominen ja ylimääräisten etujen tarjoaminen ovat keinoja rakentaa brändiuskollisuutta. Joskus pienikin odottamaton etu tai palkinto voi jättää pysyvän positiivisen muistijäljen, ja vaihto tuskin tulee kysymykseen ennen kuin etu realisoitu. (Laakso 2003, 269.)

3.3 Pitkäaikaisten asiakkuuksien hyödyt

Kuten ylempänä on todettu, pitkäaikaisista asiakkaista on yritykselle taloudellista hyötyä ja erityisesti asiakasuskollisuus vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Uskollinen asiakas ei ole välttämättä heti kannattava yritykselle. Tämä korostuu erityisesti vakuutusallalla, koska kestää muutamia vuosia ennen kuin asiakas on yritykselle kannattava. Tämä johtuu esimerkiksi asiakashankinnan korkeista kustannuksista ja siksi kaikki vakuutusyhtiöt pyrkivät säilyttämään kannattavat asiakkaat säilyvät asiakkaina. Jos asiakas menetetään, menetetään myös asiakkaan hankkimiseen, asiakassuhteen ylläpitämiseen kuluneet taloudelliset panostukset ja tuotot. (Ylikoski 2000, 180–181.)

Asiakassuhteen pituus ja keskittämissuhde vaikuttavat asiakkaat kannattavuuteen yritykselle. Aikaa myöten asiakas tulee kannattavammaksi myös siksi, että markkinoitiin käytettyjen panostusten tehokkuus kasvaa sitä mukaan, kun asiakasuskollisuus kasvaa. Välittömien taloudellisten vaikutusten lisäksi pitkäaikaisilla asiakassuhteilla on myös välillisiä taloudellisia vaikutuksia, kuten luottamus yritykseen ja sitä kautta ostojen lisääntyvä määrä. Asiakassuhteen hoitamisen kustannukset alenevat suhteen pidetessä ja uskollinen asiakas on joskus valmis maksamaan palvelusta korkeamman hinnan. Tyytyväiset asiakkaat kertovat tyytyväisyydestään ystävilleen ja tuttavilleen. Lisäksi asiakasuskollisuus näkyy epäsuorasti yrityksen henkilöstössä, koska tyytyväisiä, pitkäaikaisia asiakkaita on mukavampi palvella ja henkilöstön pysy-

vyys säilyy. Tyytyväisellä henkilökunnalla on myönteinen palveluasenne ja motivaatiota palvella asiakkaita ja tuottaa parempaa palvelun laatua. (Ylikoski 2000 181, 183; Ylikoski ym. 2006, 59.)

Pitkäaikaisesta asiakassuhteesta on myös asiakkaalle itselleen hyötyä niin psykologisesti, sosiaalisesti kuin taloudellisestikin. Asiakkaan kokemat hyödyt liittyvät koettuun turvallisuuteen, asiakkaan ja yhteyshenkilön suhteeseen sekä asiakkaan erityiskohteluun. Tärkein on turvallisuuden tunne, hyvässä asiakassuhteessa asiakas luottaa siihen, että häntä palvellaan hyvin ja ongelmatilanteet hoidetaan hyvin. Kyseessä on siis psykologinen hyöty. Sosiaaliset hyödyt liittyvät vuorovaikutukseen palvelutilanteissa ja asiakkaat arvostavat sitä, että heidät tunnetaan yksilöinä. Myös yhteyshenkilön ja asiakkaan välille muodostuva yhteisymmärrys koetaan tärkeäksi. Taloudelliset hyödyt ovat alennusluontoisia tai tarjouksia kanta-asiakkaille. Myös ajansäästö koetaan taloudellista hyötyä vastaavaksi, kun yrityksen valintaan ei tarvitse käyttää aikaa. Hyvä ja pysyvä asiakassuhde lisää luottamusta palveluntarjoajaan, jolloin asiakas ei koe tarvetta vaihtaa tarjoajaa toiseen. (Mts. 184–185.)

Asiakkuuden lujuus

Pääsääntöisesti pitkät asiakkuudet ovat siis arvokkaampia kuin lyhyet. Asiakkuuden keston vaikuttaa asiakkuuden lujuus. Lujaa asiakkuutta kestävä pienet ongelmat ilman, että asiakas vaihtaa tuotteiden tai palveluiden toimittajaa. Asiakkuuden lujuus antaa paljon lisää mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkuuden arvoon. Mitä enemmän asiakas keskittyy ajatuksiinsa, tunteitaan ja rahojaan yritykseen, sitä lujempi asiakkuus on kyseessä. (Storbacka & Lehtinen 1997, 97.)

Asiakkuuden lujuuteen vaikuttavat asiakkaan kokema asiakkuustyytyväisyys, asiakkaan sitoutuneisuus sekä erilaiset sidokset asiakkaan ja yrityksen välillä (Storbacka & Lehtinen 1997, 104). Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakasuskollisuuden tavoin monesta asiasta. Szwarcin (2005, 6) mukaan asiakastyytyväisyys on sitä, miten asiakkaat kokevat yrityksen palvelun tai tuotteet omien kokemustensa valossa kyseisestä yrityksestä, palvelusta tai tuotteesta. Samalla asiakkaat vertaavat kokemuksia muiden yritysten palveluihin tai tuotteisiin. Kotler ja Keller (2012) määrittävät, että asiakas-

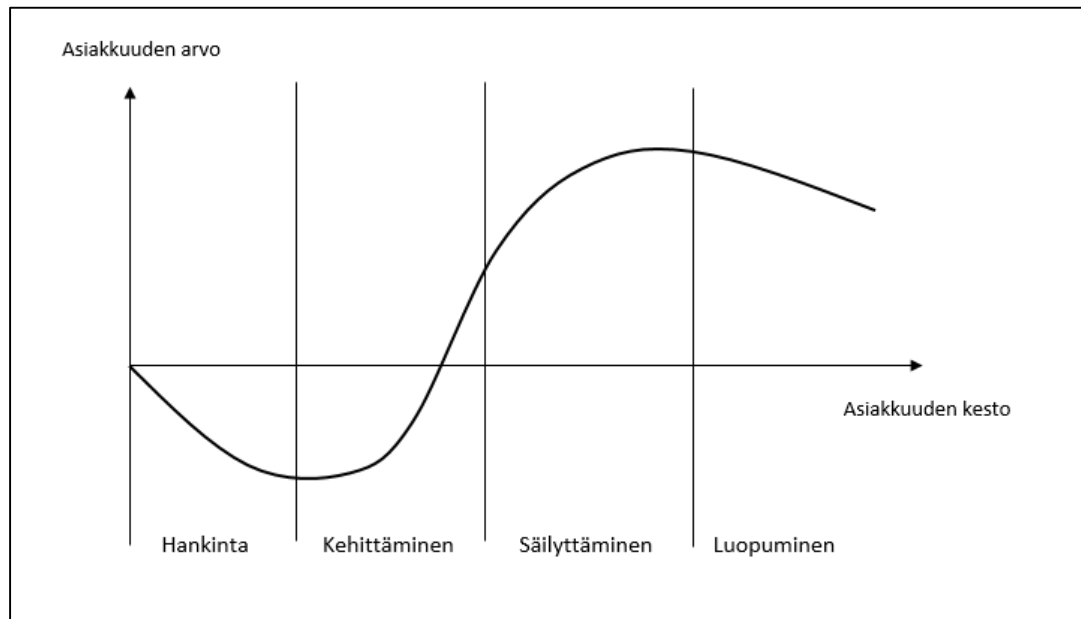
tyytyväisyys on asiakkaan tuntema tyytyväisyys tai pettymys, joka syntyy, kun odotuksia ja saatua palvelua verrataan toisiinsa. Jos palvelu ei ole odotusten mukainen, on asiakas pettynyt. Jos odotukset puolestaan täytetään, on asiakas tyytyväinen. Asiakas on odotukset ylittävää palveluun erittäin tyytyväinen tai ilahtunut. (Mts. 150.)

Asiakkaan sitoutuminen asiakkuuteen on toinen asiakkuuden lujuuteen vaikuttava tekijä. Asiakas voi olla positiivisesti, välinpitämättömästi tai negatiivisesti sitoutunut. Negatiivisesti sitoutunut asiakas ei ole esimerkiksi olosuhteiden vuoksi voinut irrottautua asiakkuudesta, jolloin erilaiset sidokset ylläpitävät asiakkuutta. Välinpitämättömästi sitoutunut asiakas voi hyväksyä tietyn määrän tyytymättömyyttä lopettamatta asiakkuutta. Tällöin asiakas ei jaksa tai halua panostaa uuden asiakkuuden rakentamiseen ja jatkaa nykyistä asiakkuutta. (Storbacka & Lehtinen 1997, 104–105.)

Asiakkaan sitoutumiseen on vaikea vaikuttaa, mutta systemaattinen sidosten rakentaminen on mahdollista. Sidosten tarkoituksena on vaikuttaa asiakkaaseen siten, että tietty määrä tyytymättömyyttä ei heikennä asiakkuuden lujuutta. Sidokset voivat perustua tekoihin, tietoihin tai tunteisiin, ja jos niitä ajatellaan positiivisena tekijänä, ne muodostavat osan asiakkuuden arvosta asiakkaalle. (Storbacka & Lehtinen 1997, 105–106.)

3.4 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuuden elinkaari kuvataan usein S-muotoisena ja se jaetaan eri vaiheisiin. Alla oleva kuvio 1 havainnollistaa kyseistä jaottelua. Jokaisella vaiheella on omat erityispiirteensä ja yrityksen on hyvä ottaa nämä huomioon. Mäntyneva (2003, 16) jakaa asiakkuuden elinkaaren neljään vaiheeseen asiakkuudenhallinnan näkökulmasta: asiakkuuden hankintaan, haltuunottoon, kasvattamiseen ja säilyttämiseen. Storbacka ja Lehtinen (1997, 108) huomioivat myös asiakassuhteen loppumisen elinkaaren vaiheeksi.



Kuvio 1. Asiakkuuden elinkaari (mukaillen Mäntyneva 2003, 17; Storbacka & Lehtinen 1997, 108)

Uusien asiakkaiden hankinnassa tavoitteena on tehdä ensimmäinen kauppa suhteellisen kannattavasti ja samalla luoda asiakkuus (Mäntyneva 2003, 19). Asiakkuuden syntyminen riippuu usein siitä, kuinka hyvin yritys onnistuu vaikuttamaan asiakkaan tunteisiin. Tiedon ja tunteiden vaihdanta asiakkaan kanssa korostuu juuri asiakkuuden alkuhetkillä. (Storbacka & Lehtinen 1997, 87.)

Mäntynevan (2003) mukaan asiakkuuksien kehittämiseen liittyy mahdollisuuksia tehdä asiakasryhmäkohtaisia suunnitelmia ja hoitomalleja, joiden tarkoituksena on syventää asiakkuuksia. Samalla pyritään lisäämään yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisostoksista. Mitä enemmän asiakas ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita, sitä todennäköisemmin asiakkuudesta tulee pidempiaikainen. (Mts. 20–21.)

Asiakkaiden säilyttäminen vaatii asiakkaiden syvällistä ymmärtämistä: on tunnettava asiakkaat ja heidän tarpeensa. Tämän jälkeen pyritään selvittämään ne asiakkaat, jotka saattavat olla lopettamassa asiakkuutensa yrityksen kanssa ja vaihtamassa toiseen yritykseen. Kun näiden asiakkaiden taloudellinen kannattavuutta ja potentiaalia analysoidaan, yritys pystyy tekemään perustellummin asiakkuuden säilyttämiseen tarvittavia toimenpiteitä. Kun suunnitellaan asiakkuuksien säilyttämistä, kannattaa kiinnittää huomiota kriteereihin, jotka kertovat, millaiset asiakkaat todella halutaan

säilyttää ja pitää asiakkaina. Täytyy myös muistaa, että kaikki asiakkuudet eivät välttämättä ole taloudellisesta näkökulmasta katsottuna säilyttämisen arvoisia. (Mäntyneva 2003, 22–23.)

Asiakkuus voi loppua kahdella tavalla: asiakas ei enää halua jatkaa asiakkuuttaan tai yritys haluaa päättää asiakassuhteen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 108.) Muutokset asiakkaan ostokäyttäytymisessä, kuten ostosten väheneminen, voivat olla merkkejä mahdollisesta aikomuksesta vaihtaa tuotteiden tai palveluiden tarjoajaa. Vaikka asiakas ilmaisikin aikomuksensa luopua asiakkuudesta, ei näin välttämättä tapahdu, sillä joskus asiakkaat päättävät asiakkuutensa lopettamisesta kuukausia aikaisemmin eikä vaihdos ei tapahdu hetkessä. Asiakkaisiin tulee pyrkiä vaikuttamaan silloin, kun he tekevät päätöksiä, ei ainoastaan silloin kun he toimivat. (Mäntyneva 2003, 22–23.)

Asiakkuus voi myös loppua yrityksen toimesta. Tässä tilanteessa yrityksen tulee kiinnittää huomiota siihen, miten asiakkuus lopetetaan hallitusti ja miten kyseisestä asiakkuudesta ja tilanteesta voidaan oppia mahdollisimman paljon. Kun yritys havaitsee, että asiakkuus ei ole kannattava, se voi lopettaa asiakkuuden. Jotta yritys pystyy arvioimaan asiakkuudesta luopumista, on pystyttävä määrittämään, minkä arvoisia ovat ne asiakkaat, joiden asiakkuus loppuu. (Storbacka & Lehtinen 1997, 108.)

Monella toimialalla uuden asiakkaan hankkimisesta aiheutuvat kustannukset kasvavat vuosi vuodelta korkeammiksi. Sen sijaan vanhan asiakkaan suostutteluun tarvitaan vähemmän toimenpiteitä. Lisämyynnin ja kohoavan asiakaskohtaisen katteen avulla markkinoinnin ja myynnin kustannukset alenevat ja yrityksen kannattavuus paranee. Tavoitteena on siis luoda, kehittää ja johtaa asiakassuhteita siten, että yritys voi tehdä parempaa tulosta. Sitoutunut asiakas myös suosittelee herkemmin muille. Kannattavuutta syntyy asiakkuuksien elinkaaren hallinnan kautta. (Hellman ym. 2005, 29.)

Vaikeinta ja kalleinta on saada menetetty asiakas takaisin, minkä vuoksi asiakassuhteet tulisi hoitaa mahdollisimman hyvin. Asiakassuhteen kehittyminen riippuu siitä, kuinka asiakkuudesta huolehditaan. Jos asiakas ei saa osakseen tarvitsemaansa huomiota, on yrityksen vaihto todennäköistä. Moni asiakas vaihtaa palveluntarjoajaa

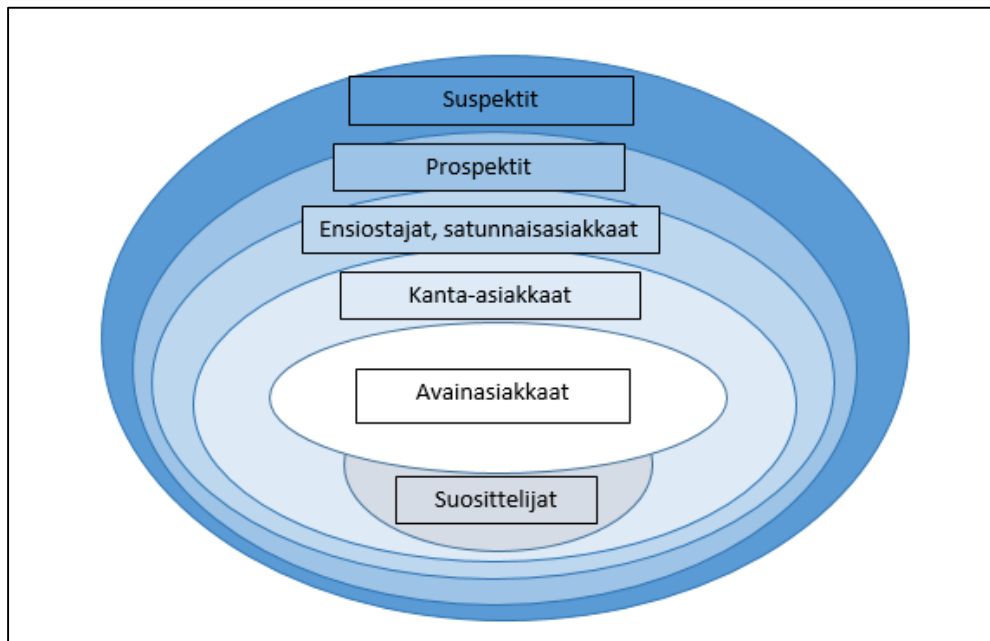
odottaen, että uusi tarjoaja pystyy tyydyttämään saman tarpeen. Bergströmin ja Leppäsen (2015, 431) mukaan jos yritys reagoi asiakkaiden valitukseen mutta ongelmaa ei kuitenkaan pystytä ratkaisemaan, asiakkaiksi jää yli puolet valittaneista. Mutta jos ongelma pystytäänkin ratkaisemaan, jopa 95 % valittaneista asiakkaista pysyy uskollisena yritykselle. (Mts.)

4 Asiakkuuden hoitomallit

Tämä pääluke käsittelee asiakkuuden hoitomalleja. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi, mitä yrityksen tulee tehdä ennen hoitomallien luomista eli ryhmitellä asiakkuudet. Toinen alaluku esittelee asiakkuuden hoidon. Kolmannessa ja neljännessä alaluvussa paneudutaan hoitomallin määrittelyyn ja kehittämiseen.

4.1 Asiakkuuksien ryhmittely

Ennen kuin hoitomalleja voidaan määrittellä, on yrityksen asiakkaat segmentoitava. Perinteisesti asiakkaita on ryhmitelty asiakassuhteen, eli elinkaaren, vaiheen perusteella. Asiakkuuden elinkaaren vaiheet on esitetty alaluvussa 3.4. Tämän lisäksi asiakkaat voi ryhmitellä esimerkiksi potentiaalsiin asiakkaisiin, satunnaisostajiin, kantaasiakkaisiin ja entisiin asiakkaisiin. Tätä jakoa voidaan vielä tarkentaa ryhmittelemällä asiakkaat edellä mainittujen ryhmien sisällä (ks. kuvio 2). (Bergström & Leppänen 2015, 430–431.)



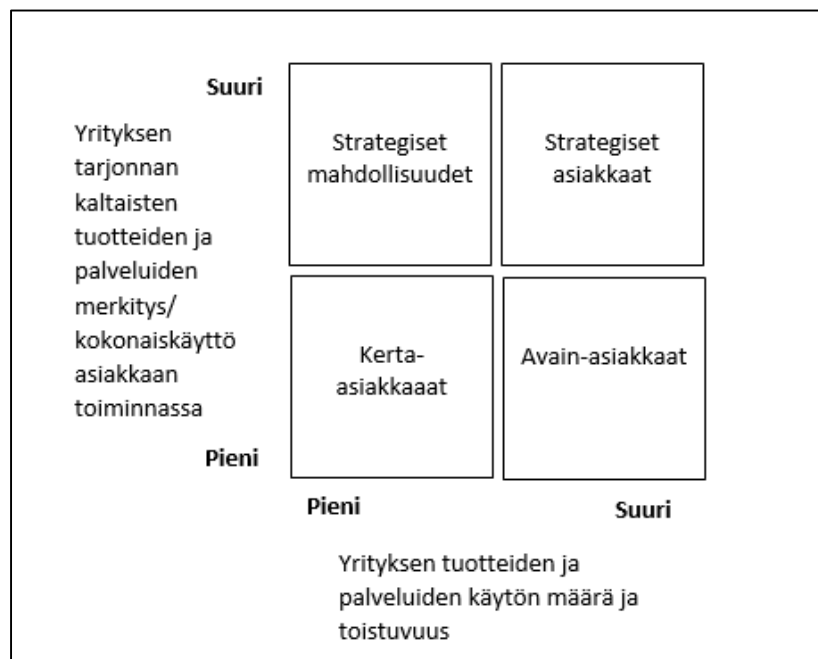
Kuvio 2. Perinteinen asiakasryhmittely ja asiakassuhteen kehittyminen (Bergström & Leppänen 2015, 431)

Potentiaaliset asiakkaat voivat olla joko suspekteja, joista ei tiedetä vielä paljoakaan, tai prospekteja, joilta on saatu yhteystiedot ja mahdollisesti tietoa ostopotentiaalista. Satunnaisasiakas voi olla ensioistaja tai satunnaisesti ostava uusintaostaja. Yrityksen on tärkeää tunnistaa ensioistajat, sillä juuri heidät tulisi saada tyytyväisiksi ja pyrkiä kehittämään asiakkuutta. Entiset asiakkaat voidaan ryhmitellä esimerkiksi sen mukaan, miten asiakassuhde on päättynyt tai onko kyseessä ollut tarve muutos, tyytymättömyys vai kilpailijan onnistunut markkinointiviestintä. Edellytyksenä on kuitenkin se, että yritys pystyy selvittämään entisiltä asiakkailta, mikä asiakassuhteen päätymisen todellinen syy on ollut. (Bergström & Leppänen 2015, 431.)

Kanta-asiakkaat eli ne, jotka ostavat yrityksestä toistuvasti ja säännöllisesti, voidaan jakaa edelleen esimerkiksi perusasiakkaisiin ja avainasiakkaisiin, jotka ovat yrityksen kaikista tärkeimmät asiakkuudet ja joihin yrityksen tulee panostaa eniten (Bergström & Leppänen 2015, 431). Hellmanin ja muiden (2005, 29) mukaan avainasiakkaiden pitämisen ja ostojen lisääntymisen kautta saadut tuotot ovat suuremmat kuin kertaluontoisista kaupoista saadut tuotot. Asiakassuhteen jatkuvuuteen on pyrittävä korkean asiakastyytyväisyyden kautta. Asiakassuhteen kannattavuutta on seurattava ja

markkinointitoimenpiteet on ohjattava siten, että avainasiakas ostaisi enemmän. Lisäksi yritys voi seurata suosittelijoiden ryhmää. Suosittelijat eivät välttämättä ole yritykselle merkittäviä ostajia, mutta he suosittelevat yrityksen tuotteita ja palveluita muille. (Bergström & Leppänen 2015, 430–431; Lecklin 2006, 96.)

Ryhmittely kannattavuuden mukaan on myös yksi vaihtoehto. Asiakkaita, jotka tällä hetkellä eivät ole tai ovat vain pieniä asiakkaita, mutta joilla on potentiaalia käyttää yrityksen tuotteita ja palveluita, kutsutaan strategisten mahdollisuuksien ryhmäksi. Tämän lisäksi asiakkuudet voidaan ryhmitellä aikaisemmin mainitun avainasiakkaiden lisäksi myös kerta-asiakkaisiin ja strategisiin asiakkaisiin. Kerta-asiakkailla yrityksen tarjonnan kaltaisten tuotteiden ja palveluiden merkitys ja kokonaiskäyttö sekä käytön määrä ja toistuvuus ovat pienet. Strategisilla asiakkailla tilanne on päinvastainen. Strategisten mahdollisuuksien ryhmällä yrityksen tarjonnan merkitys ja kokonaiskäyttö on suuri, mutta käytön määrä ja toistuvuus ovat pienet. Avainasiakkailla tämä tilanne puolestaan on päinvastainen. Nykyisten arvokkaiden asiakkuuksien kehittämisen tavoitteena on asiakasuskollisuus. (Hannus 2004, 140–141.)



Kuvio 3. Asiakkaiden ryhmittely sisäisin kriteerein (Hannus 2004, 140)

Nykypäivän asiakkaat ovat koulutettuja, sivistyneitä ja heillä on korkeat odotukset saamaltaan palvelulta, ja kilpailusta on tullut enemmän globaalimpaa ja rajumpaa. Tämän vuoksi jotkut yritykset ovat ymmärtäneet, ettei hinnalla yksistään voi pärjätä. Niinpä yritykset ovat keskittyneet strategiaan, jossa yrityksen tuotteet ja palvelut erottautuvat kilpailijoista paremman asiakkuuden hoidon avulla. (Cook 2008, 2–3.)

4.2 Asiakkuuden hoito

Asiakkuuden hoito muodostuu aineellisista ja aineettomista tekijöistä. Aineellisia tekijöitä voi nähdä, koskea, kuulla tai tuntea, ja näitä on mahdollista mitata suhteellisen helposti. Aineellisia tekijöitä ovat esimerkiksi tuoteominaisuudet ja helppo saavutettavuus. Puolestaan aineettomia tekijöitä on paljon vaikeampi määritellä ja mitata, koska ne ovat subjektiivisia. Ne ovat riippuvaisia asenteista, joihin voi vaikuttaa, mutta niitä ei voi opettaa. Aineeton tekijä on esimerkiksi se, että asiakkaat saadaan tuntemaan luottamusta yritystä kohtaan. Kilpailijoiden on helppoa tehdä samanlaisia tuotteita tai jäljitellä palvelua, mutta vaikeampaa on vaikuttaa asiakkaiden tunteisiin. Asiakkaan tunne siitä, että hänestä todella välitetään ja hänen ongelmat halutaan ratkaista, luo uskollisuutta ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Wellemin 1998, 9–10.)

Finanssialalla asiakkaan tyytyväisyys asiakaspalvelutilanteessa muodostuu asiakkaan tyytyväisyydestä käytettyyn tai hankittuun palveluun, lisäpalveluihin ja asiakasetuihin, palveluympäristöön sekä koettuun huolenpitoon. Heikoimmalle jää viimeisenä mainittu huolenpito, joka tarjoaa eniten mahdollisuuksia kilpailijoista erottautumiseen ja pitkäaikaisen asiakassuhteen luomiseen sitouttamisen kautta. Huolenpito koetaan erityisesti vuorovaikutustilanteissa henkilökunnan kanssa. Vuorovaikutuksen laatu ilmenee erityisesti siten, miten asiakkaasta välitetään ja miten hänestä pidetään huolta. Vaikka palvelu onkin aineetonta, asiakas kyllä huomaa, kun hänestä välitetään. (Ylikoski ym. 2006, 56–57.)

Asiakkuuksien hoidon perustana on asiakkuustrategia, joka on johdettu yrityksen strategiasta, ja siinä käytetään liiketoiminnan suunnittelun lähtökohtana asiakkaita ja markkinoita. Asiakkuusstrategiat auttavat kehittämään vaihtoehtoisia tapoja hoitaa

asiakkuuksia ja eri asiakasryhmille tulee olla erilaiset asiakkuusstrategiat. Määritelyjen asiakkuusstrategioiden perusteella määritellään toimintamallit, eli hoitomallit jokaiselle segmentille. Palvelustrategia on osa asiakkuusstrategiaa ja siinä valitaan ne kanavat, joiden kautta asiakkuuksia hoidetaan. Asiakkuuden hoitomallit ovat asiakkuuden hallinnan ydin, ja niiden määrittely ja kehittäminen käydään läpi seuraavissa alaluvuissa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23, 46–47; Palvelukeskusten asiakkuuksien hallinta 2008, 10–11.)

4.3 Hoitomallin määrittely

Asiakkuuden hoitomallilla tarkoitetaan niitä käytännön tehtäviä, joiden avulla asiakkuusstrategia voidaan toteuttaa käytännössä. Hoitomallin voidaan katsoa olevan eräänlainen toiminta- ja työsuunnitelma asiakkaan kanssa toimimiselle. Usein asiakkaan kanssa keskustellaan ja sovitaan hoitomallista sekä toimenpiteistä, joilla pyritään parantamaan asiakkuutta. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole suunnitella täsmällistä toimintaohjetta vaan ”käsikirjoitus”, jonka jokainen yrityksen työntekijä ymmärtää ja joka ohjaa asiakkaan kanssa toimimista siten, että eri tilanteisiin löydetään oikea työskentelytapa. Hoitomalliin liittyy myös ohjaaminen ja johtaminen, sillä mitä paremmin ohjaus ja johtaminen on toteutettu, sitä vähemmän itse toimintatapaa tarvitsee kuvata ja ohjeistaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23; Lehtinen 2004, 161.)

Ennen hoitomallin luomista on asiakkaat ryhmiteltävä ja määriteltävä se tekijä, mihin kaikki hoitomallit pohjautuvat. Hoitomallit ovat siis asiakassegmenttikohtaisia toimintatapoja (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23.) Hoitomallin luominen on vaativa prosessi, koska niiden avulla tulisi pystyä saavuttamaan liiketoiminnan strategiset tavoitteet, mutta toisaalta niiden on oltava tarpeeksi käytännönläheisiä ja yksinkertaisia, jotta niitä voitaisiin noudattaa käytännössä. Ongelmaksi voi muodostua se, että yritysjohto puhuu hyvin strategisista asioista ja visioista, kun taas toisaalta kyse on erittäin käytännönläheisistä teoista. Hyvästäkään strategiasta ei ole hyötyä, mikäli asiakas ei koe sitä konkreettisenä parannuksena. (Lehtinen 2004, 162.)

Hannuksen (2004, 140) mukaan asiakkuuksien hallinnan kehittäminen ja hoitomallien luominen kannattaa aloittaa sisäisten ryhmittelykriteerien mukaisesti, jolloin paras

lähtökohta ryhmittelylle on asiakkuuksien arvo yritykselle. Alla olevaan taulukkoon 1 on koottu hoitomallien määrittelyssä asiakkuusryhmille huomioon otettavia elementtejä. (Mts.) Huomioitavaa on, että taulukossa hoitomallit on määritetty business-to-business-asiakkaille, eli yritysasiakkaille, mutta yksityisasiakkaisiin on mahdollista hyödyntää samoja asioita.

Taulukko 1. Asiakkuuden hoitomallin määrittely (Hannus 2004, 142)

Asiakasryhmä B2B	Asiakkuuden hoitomalli
Strategiset asiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Kattava ja jatkuvasti päivitettävä asiakkuussuunnitelma kullekin strategiselle asiakkuudelle • Nimetyt päätoimiset asiakkuusvastuuhenkilöt • Säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit • Rääätälöidyt lisäarvopalvelut
Avainasiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Kompakti asiakkuussuunnitelma kullekin avainasiakkaalle • Nimetyt asiakkuusvastuuhenkilöt, yksi henkilö hoitaa useaa asiakkuutta • Säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit • Massaräätelöidyt lisäarvopalvelut
Strategiset mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkuussuunnitelma kunkin strategisen mahdollisuuden osalta. Syvyys riippuu asiakkuuspotentiaalista • Nimetyt vastuuhenkilöt • Panostus asiakassuhteen avaamiseen ja tätä tukevat konseptit, esimerkiksi ilmaiset johdon työseminaarit, pilot-palvelut ym.
Kerta-asiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Kustannustehokkaat hoitotavat, esimerkiksi verkkopalvelujen käyttö pääasiallisena myynti- ja palvelukanavana

Hoitomallit voidaan määrittellä myös asiakkuuden vaiheen mukaan. Taulukkoon 2 on koottu asioita, mitä tulisi ottaa huomioon, kun hoitomallin luomisen perustaksi otetaan asiakkuuden elinkaaren vaiheet. Esimerkiksi syntyvaiheessa tärkeää on löytää asiakkaan kanssa yhteinen kieli sekä luoda pohja toimivalle tunteiden ja tiedon vaihdannalle. Oleellista on tarkastella hoitomallia ja asiakkuuden vaiheita sekä korostaa niitä erityispiirteitä, joita hoitomalliin tulee sisällyttää asiakkuuden eri vaiheissa. (Lehtinen 2004, 170–171.)

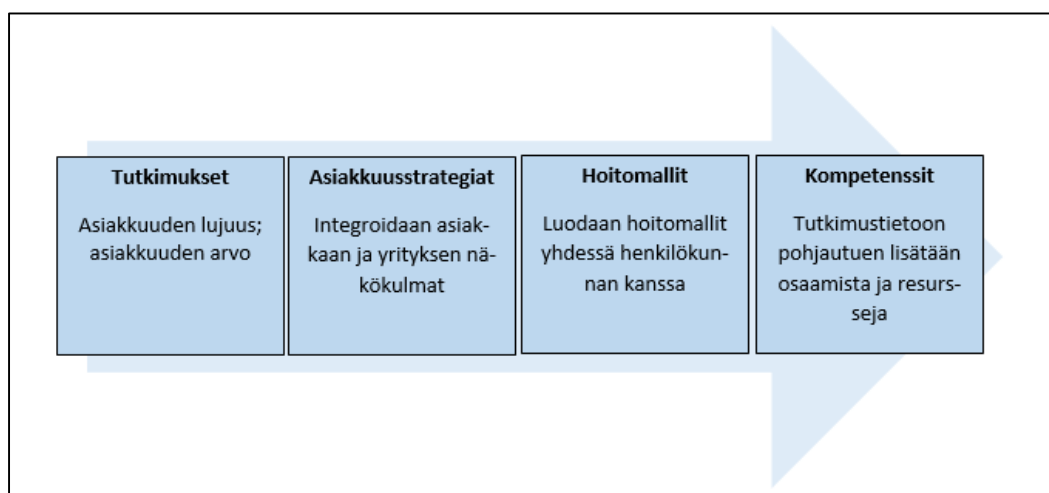
Taulukko 2. Asiakkuuden vaiheet ja hoitomallin määrittely (mukaillen Lehtinen 2004, 171)

	Strategian kuvaus asiakkuudelle	Hoitomalli
Asiakkuuden syntyminen	Strateginen asiakas, jonka kanssa toteutetaan kumppanuusstrategiaa.	Panostetaan yhteiseen visioon ja kieleen.
Asiakkuuden kehittäminen ja säilyttäminen		Määritellään roolit ja tehtävät kummallekin osapuolelle.
Asiakkuuden loppuminen		Panostetaan ja opitaan asiakkuuden loppumisesta.

Lehtisen (2004) mukaan hoitomallien onnistuneelle toteutukselle ovat tärkeitä seuraavat seikat: yrityksen tulee organisoida asiakkuuksien ympärille, hoitomallit on aloitettava asiakkaan saamasta arvosta ja asiakkuusstrategiasta, työntekijöitä tulee palkita ja ottaa mukaan tukemaan hoitomallien toteutusta, sekä priorisoida investointeja, jotta ne tukevat asiakkuutta. Mitä laajemmin koko organisaatio saadaan strategioiden ja erityisesti hoitomallien laatimiseen mukaan, sitä paremmin niiden käytännön toteutus onnistuu. (Lehtinen 2004, 173.)

4.4 Hoitomallin kehittäminen

Yrityksellä on vastuu kehittää hoitomallia, ja jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus kehittää hoitomallia oman työnsä puitteissa. Yritysjohdo ei voi vain antaa hoitomalleja työntekijöiden käyttöön, vaan työntekijät on saatava osallistumaan hoitomallin kehitystyöhön, ja samalla kyseessä on koulutus hoitomallin sisäistämiseen. (Lehtinen 2004, 163.)



Kuvio 4. Hoitomallin toteutuksen prosessi (Lehtinen 2004, 171)

Kuviossa 5 on hahmoteltu prosessi, jonka avulla strategiat voidaan toteuttaa käytännössä. Eri osat voivat mennä osittain päällekkäin, mutta niistä muodostuu kokonaisuus. Onnistumisen kannalta kompetenssit muodostavat keskeisen tekijän prosessissa. Vaikka kaikki työntekijät olisivatkin innostuneita ja sitoutuneita, mutta osaaminen puuttuu, voi syntyä ongelmia. Kompetensseihin liittyy siis olennaisesti henkilöstön osaamisen kehittäminen. Yritysjohdon tehtävä on huolehtia, että yrityksessä on oikea määrä oikeaa osaamista. On myös voitava ennustaa, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja luoda ihmiselle edellytykset kehittyä sen mukaisesti. (Lehtinen 2004, 172.)

Ensinnäkin on kuunneltava asiakasta, jotta yritys pystyy kartoittamaan asiakkuusprosessit ja selvittämään asiakkaiden yksittäiset tarpeet ja käyttäytymistä ohjaavat mallit. Näin tekemällä yritys saa niin asiakkaasta kuin myös kilpailijoista ja markkinoinnista tietoja, joita voidaan hyödyntää kilpailuetuna. Samalla yritys vahvistaa brändiään lähettämällä liikkeelle myönteisiä ajatuksia nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden keskuuteen. (Storbacka ym. 1999, 76–77.)

Hoitomallissa tulisi ottaa huomioon myös käytettävät palvelukanavat. Monikanavaisuus lisää mahdollisuuksia ja saavutettavuutta, mutta lisää samalla riskejä, jos asiakashallinta ei ole vaaditulla tasolla. Mikäli asiakasryhmä sisältää paljon asiakkaita, voivat sähköiset ja itsepalvelukanavat olla paras vaihtoehto. Suuremman potentiaalinen omaaville asiakkaille on hyvä nimetä yhteyshenkilö tai jopa kokonainen avainasiakastiimi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 74, 76.)

Eri asiakasryhmillä on erilaisia tarpeita, ja he ovat eri tavalla alttiita kuuntelemaan. Asiakasta, joka on jatkuvasti yhteydessä yritykseen ja on uskollinen, ei tarvitse pommittaa lehtimainoksilla ja sähköposteilla. Myöskään potentiaalisia asiakkaita ei tule lähestyä liian henkilökohtaisella viestinnällä vain siksi, että yritys sattuu tietämään heidän nimensä ja osoitteensa. Tämän vuoksi viestinnän ja viestintäkanavan tulee perustua asiakkaan tilanteeseen ja kannattavuusmahdollisuuksiin. (Storbacka ym. 1999, 77.)

5 Tutkimuksen tulokset

Salattu 31.12.2020 saakka.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Salattu 31.12.2020.

7 Pohdinta

Salattu 31.12.2020.

Lähteet

- Aaker D. & Joachimsthaler E. 2000. Brandien johtaminen. Porvoo: WS Bookwell.
- Ala-Mutka J. & Talvela E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum.
- Bergström S. & Leppänen A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Cook S. 2008. Customer Care Excellence: How to Create an Effective Customer Focus. 5. edition. Lontoo: Kogan Page.
- Coyles S. & Gokey T. 2002. Customer retention is not enough. McKinsey Quarterly, 2, 80–89. Viitattu 10.4.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebsco.
- Eskola J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Viitattu 10.1.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ellibs library.
- Hannus J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet: tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus.
- Hellman K., Peuhkurinen E. & Raulas M. 2005. Asiakasjohtamisen käsikirja. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2008. Teemahaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Kananen J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Booky.
- Kananen J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Booky.
- Kotler P. & Keller K. 2012. Marketing Management. 14. global edition. Harlow: Pearson.
- Laakso H. 2003. Brandit kilpailuetuna. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Lamminparras J. 2015. Asiakkuuden hoitomallin suunnitelma. Opinnäytetyö, Metropolia ammattikorkeakoulu, liiketaloudenkoulutusohjelma. Viitattu 11.1.2016. [Https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/90638/Lamminparras_Jaakko.pdf?sequence=1](https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/90638/Lamminparras_Jaakko.pdf?sequence=1)
- LeBoeuf M. 2000. How to win customers & keep them for life – revised and updated for digital age. New York: Berkley Books.

- Lecklin O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Lehtinen J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Lovelock C. & Wirtz J. 2007. Services Marketing: people, technology, strategy. 6. edition. New Jersey: Pearson.
- LähiTapiolan vuosiesite. 2015. Sähköinen vuosiesite. Viitattu 29.3.2016.
[Http://public.brandgate.fi/lahitapiola/lahitapiola/fi/tiedostot/149467/](http://public.brandgate.fi/lahitapiola/lahitapiola/fi/tiedostot/149467/).
- Mäntyneva M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: WSOY.
- Nakkila S. 2015. Vakuutusyhtiön valinta ja asiakaspysyvyys. Opinnäytetyön, Lapin ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 10.4.2016.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87632/Nakkila_Suvi.pdf?sequence=1.
- Palvelukeskusten asiakkuuksien hallinta. 2008. Valtionkonttorin tekemä toimintamalli. Viitattu 6.4.2016. [Http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BB585C324-6B4C-4A95-876D-D508071E505B%7D/76379](http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BB585C324-6B4C-4A95-876D-D508071E505B%7D/76379).
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006a. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Viitattu 9.3.2016.
[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html).
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006b. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Viitattu 9.3.2016.
[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html).
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006c. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Viitattu 9.3.2016.
[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html).
- Storbacka K., Blomqvist R., Dahl J. & Haeger T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY.
- Storbacka K. & Lehtinen J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 7.painos. Helsinki: WSOY.
- Swarc P. 2005. Researching Customer Satisfaction and Loyalty. Lontoo: Kogan Page.
[Http://www.jamk.fi/kirjasto,Nelli-portaali,SFX,ProQuestebrary](http://www.jamk.fi/kirjasto,Nelli-portaali,SFX,ProQuestebrary).
- Syvälä M. 2014. Asiakashoitomallien kehittäminen. Opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (YAMK). Viitattu 11.1.2016.
[Https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/75695/Asiakashoitomallien%20kehittaminen_syvala_minna.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/75695/Asiakashoitomallien%20kehittaminen_syvala_minna.pdf?sequence=1).

Tietoa yhtiöryhmästä. 2014. LähiTapiola-ryhmän verkkosivut. Viitattu 11.1.2016.
[Http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa/visio-ja-arvot](http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa/visio-ja-arvot).

Venäläinen M. 2014. Asiakkuudenhoitomallin kehittäminen Pohjola Vakuutuksessa – asiakaskokemus osana hoitomallia. Opinnäytetyö, Mikkelin ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (YAMK). Viitattu 11.1.2016.
[Https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76053/Venalainen_Marjut.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76053/Venalainen_Marjut.pdf?sequence=1).

Wellemin J. 1998. Successful Customer Care in a week. 2. edition. Lontoo: Hodder & Stoughton.

Ylikoski T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: KY-Palvelu.

Ylikoski T., Järvinen R. & Rosti P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. Vammala: Finva.

Zeithaml V., Parasuram A. & Berry L. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: The Free Press.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

TAUSTATIEDOT

Kuinka pitkään olet ollut LähiTapiolassa töissä?

Työnkuva?

ASIAKASUSKOLLISUUS/-PYSYVYYS

Kuvaile miten mielestäsi asiakasuskollisuus muodostuu

Mitkä seikat vaikuttavat mielestäsi asiakaspysyvyyteen?

Miten nämä seikat tulevat omassa toiminnassasi esille?

SITOUTTAMINEN

Kuvaile, millainen mielikuva asiakkailla on LähiTapiolasta

Kuvaile keinoja, joilla asiakas saadaan sitoutumaan LähiTapiolaan

Kuvaile sitouttamisen haasteita

ASIAKKUUKSIEN HOITO

Kuvaile asiakashuolenpidon haasteita, ja millä asioilla näitä haasteita voisi torjua/hel-
pottaa

Miten ymmärrät asiakkuuksien hoidon?

Ryhmitelläänkö asiakkaat asiakassuhteen vaiheen (=elinkaaren) perusteella vai onko
selvät asiakasryhmät (esim avainasiakkaat)? Mikä on mielestäsi tärkein asiakas-
ryhmä?

Mitä asioita asiakkaat mielestäsi arvostavat asiakkuuden hoidossa?

Miten olemassa olevia asiakkaita voisi muistaa ja palkita?

HOITOMALLIT

Onko LähiTapiolalla ohjeet asiakkuuksien hoitoon?

Millaiset ohjeet ovat?

Ovatko ohjeet mielestäsi selvät? Jos ei, miten niitä voisi selkeyttää?

Kuinka sinut on perehdytetty ohjeisiin?

Voitko poiketa ohjeistuksesta oman harkintansa mukaisesti, jos asiakkuus niin vaatii?

Miten voitko voi antaa palautetta ohjeiden toimimisesta /kehittää mallia?