

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityö

Rahoitus- ja vakuutuspalvelut

2018

Sami Haapaniemi

ASIAKASPYSYVYYDEN PARANTAMINEN VAKUUTUSALALLA

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

MYYNTITYÖ | RAHOITUS- JA VAKUUTUSPALVELUT

Kevät 2018 | 46

Ohjaaja | Sini Jokiniemi

Sami Haapaniemi

ASIAKASPYSYVYYDEN PARANTAMINEN VAKUUTUSALALLA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tärkeimmät syyt toimeksiantajan yritysasiakkaiden asiakassuhteiden päättymiselle. Toisena tavoitteena oli selvittää mitä asiakaspysyvyys tarkoittaa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Tarkoituksena oli siis tutkia, miten vakuutusyhtiön asiakaspysyvyyttä voidaan parantaa alalla, jossa jatkuva kilpailu asiakkaista on käynnistänyt hintasodan. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona vakuutusyhtiö X:lle.

Opinnäytetyö koostui teoria- ja tutkimusosuudesta, joista ensimmäisessä käsiteltiin asiakaspalvelua ja asiakassuhdetta yleisesti ja finanssialan näkökulmasta. Teoriaosuudessa käsiteltiin asiakaspysyvyyttä yrityksen asiakkuudenhallinnan näkökulmasta. Myös asiakasuskollisuus ja asiakkuuden arvo nostettiin tärkeinä aiheina esille. Työn tutkimusosuus suoritettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena vakuutusyhtiö X:n asiakaspalvelukeskuksen yritysasiakkaille.

Työlle asetetut tavoitteet saavutettiin ja tutkimuksessa saatiin selville tärkeimmät syyt toimeksiantajan yritysasiakkaiden asiakassuhteiden päättymiselle. Haastatteluissa selvisi, että syitä vakuutusyhtiön vaihtoon on useita, mutta tärkeimpänä tekijänä voidaan pitää vakuutusten hintaa. Vastaajat olivat kuitenkin yllättävän tyytyväisiä aiempaan vakuutusyhtiönsä, joten voitiin todeta, että vakuutusyhtiötä vaihdetaan lähinnä edullisemmän hinnan takia, eikä niinkään tyytymättömyyden seurauksena. Yksittäisenä tyytymättömyystekijänä vastauksista nousi kuitenkin huonot kokemukset korvauspalvelusta, jota pidettiinkin jo teoriaosuudessa vakuutussopimuksen elinkaaren kriittisimpänä vaiheena.

Työn tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa suunniteltaessa vakuutusyhtiön asiakkuuksien pysyvyyteen tähtääviä toimenpiteitä.

ASIASANAT:

asiakaspysyvyys, asiakkuudenhallinta, asiakaspalvelu, asiakassuhde, asiakkuus, asiakasuskollisuus, vakuutus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

PROFESSIONAL SALES | FINANCING AND INSURANCE SERVICES

Spring 2018 | 46

Instructor | Sini Jokiniemi

Sami Haapaniemi

IMPROVING CUSTOMER RETENTION IN INSURANCE INDUSTRY

The purpose of this Bachelor's thesis was to find out the main reasons why company customers end their relationship with their insurance company. The second purpose of this thesis was to find out what customer retention means and which factors affect it. The purpose was also to study how insurance company's customer retention can be improved in an industry where competition for new customers have started a price war. This Bachelor's thesis was conducted as an assignment to insurance company X.

The Bachelor's thesis consisted of theoretical part and research interviews. The theoretical part was divided into two sections which concerned customer service in insurance industry and customer relationship management. The research was conducted as qualitative interviews for insurance company X's company customers.

The objective of the thesis was achieved as the main reasons for the exchange of an insurance company were discovered. It turned out that the most important factor is the price rather than dissatisfaction with the previous insurance company. However, the main factor of dissatisfaction was the compensation service, which is the most critical stage in the life cycle of the insurance contract.

The results of this thesis can be used when planning to improve the customer retention of an insurance company.

KEYWORDS:

customer retention, customer relationship management, customer service, customer relationship, client, customer loyalty, insurance

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ASIAKASPALVELU VAKUUTUSALALLA	8
2.1 Yhteyskeskus palvelukanavana	9
2.2 Asiakaspalvelu ja asiakaskohtaukset	11
2.3 Asiakassuhde ja asiakkuus	13
2.4 Yritys finanssipalvelun ostajana	18
3 ASIAKKUUDENHALLINTA	20
3.1 Asiakaspysyvyys	20
3.2 Asiakasuskollisuus	21
3.3 Asiakaskannattavuus ja asiakkuuden arvo	23
3.4 Asiakaspysyvyyden edut	26
4 TUTKIMUS	29
4.1 Tutkimuksen taustat	29
4.2 Tutkimusmenetelmä	29
4.3 Haastattelumenetelmä	30
4.4 Tutkimuksen toteutus	30
4.5 Vastausten analysointi	32
5 YHTEENVETO	41
LÄHTEET	46

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake.

KUVAT

Kuva 1. Vakuutusyhtiö asiakkaan näkökulmasta.

35

KUVIOT

Kuvio 1. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella. (Mäntyneva 2001, 17.)	14
Kuvio 2. Vakuutus sopimuksen elinkaari asiakassuhteessa. (Ylikoski ym. 2006, 85.)	16
Kuvio 3. Asiakkaan tyytyväisyyden ja liikkuvuuden huomioonottaminen asiakkuudenhallinnassa. (Mäntyneva 2001, 24.)	22
Kuvio 4. Uskollisten asiakkaiden vaikutus voittoihin. (Grönroos 2009, 180.)	24
Kuvio 5. Asiakkuuden potentiaali ja todellinen tila elinkaaren eri vaiheissa. (Mäntyneva 2002, 17.)	25
Kuvio 6. Asiakaspysyvyyden parantaminen näky tuloksessa. (Mäntyneva 2002, 45.)	27

TAULUKOT

Taulukko 1. Vahinkovakuutuksen markkinaosuudet 2016. (Finanssiala 2016.)	8
Taulukko 2. Ratkaisevimmat tekijät vakuutusyhtiön vaihtoon.	33
Taulukko 3. Vakuutusyhtiön saama arvosana entisiltä asiakkailtaan.	36
Taulukko 4. Asiakassuhteen kesto.	37
Taulukko 5. Asiakassuhteen keston vaikutus arvosanaan.	38
Taulukko 6. Asiakassuhteen keston vaikutus vaihdon syihin.	39
Taulukko 7. Vaihdon syyn vaikutus arvosanaan.	40

1 JOHDANTO

Asiakaspysyvyys on toimialasta riippumatta yksi tärkeimpiä tekijöitä yrityksen kannattavuuden näkökulmasta. Nykymarkkinoilla kilpailu asiakkaista on kovaa ja asiakkailla on aina useita vaihtoehtoja joista valita, joten yritysten täytyy pystyä pitämään nykyisistä asiakkaistaan kiinni. Kilpailluilla markkinoilla uuden asiakkaan hankintakustannukset nousevat jatkuvasti, joten nykyisten asiakkaiden arvoa ei voi väheksyä. Siksi onkin tärkeää ymmärtää mistä asiakaspysyvyys koostuu, ja miten yrityksen asiakaspysyvyyttä voidaan parantaa. Oikeanlainen asiakkuudenhallinta näyttää tärkeää roolia yrityksen tuloksessa, joten siihen panostaminen on kannattavaa ja taloudellisesti perustelua. Eriyisesti finanssialalla asiakkuudet muuttuvat kannattaviksi vasta ajan myötä, joten liian suuri poistuma vanhojen asiakkuuksien keskuudessa heikentää yhtiön tulosta merkittävästi.

Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on selvittää tärkeimmät syyt toimeksiantajan yritysasiakkaiden asiakassuhteiden päättymiselle ja luoda sitä kautta kehitysehdotuksia toimeksiantajan asiakaspysyvyyden parantamiseksi. Toisena tavoitteena on selvittää lukijalle, mitä asiakaspysyvyys tarkoittaa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Aihe on ajankohtainen sekä toimeksiantajalle, että finanssitoimialalle yleisesti. Eriyisesti vakuutusosalalla yhtiöt joutuvat jatkuvasti kilpailemaan asiakkaistaan, joten uusien asiakkaiden hankintakustannukset ovat nousussa.

Tutkimuksen teoriaosuus on koottu siten, että lukijalle saadaan riittävä kuva asiakaspysyvyydestä ja yrityksen asiakkuudenhallinnasta yleisesti. Teoriaosuuden tavoitteena on, että lukija ymmärtää paremmin asiakaspysyvyyteen vaikuttavia tekijöitä ja siihen liittyviä hyötyjä. Lukijalle avataan myös vakuutusalan nykytilannetta ja vakuutuksiin yleisesti liittyviä erikoisuuksia.

Ensimmäisessä teoriaosuudessa käsitellään vakuutusalan yleistä tilannetta, jossa kustannustehokkuuden korostumisen seurauksena asiakaspalvelutoimintoja on keskitetty asiakaspalvelukeskuksiin, eli Contact Centereihin. Näissä kustannustehokkaissa yksiköissä asiakkaita palvelee nopeasti ja tehokkaasti, mutta usein palvelun laatu kuitenkin vaihtelee. Koska asiakaspalvelun laadulla on merkittävän suuri rooli asiakkaalle välittyvässä yrityskuvassa, tutustumme myös asiakaspalveluun sekä asiakaskohtaamisiin ja niihin liittyviin ongelmatilanteisiin. Tässä kohtaa käsitellään myös asiakassuhdetta ja sen

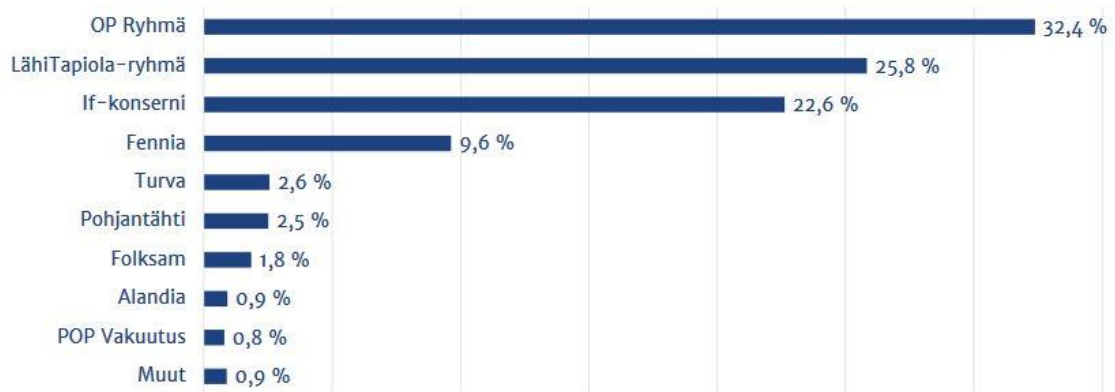
muodostumista sekä asiakkuutta ja sen elinkaarta. Myös yksittäisen vakuutus sopimuksen elinkaari tuodaan esille, jotta lukija saa paremman käsityksen tutkittavasta toimialasta. Tämän jälkeen lukijalle avataan hieman yrityksen ostoprosessia sekä vakuutuksien ostoon ja siirtoon liittyviä erikoisuuksia.

Toisessa teoriaosuudessa perehdytään yrityksen asiakkuudenhallintaan, joka oikein toteutettuna johtaa parempaan asiakaspysyvyyteen ja kasvattaa yrityksen tulosta. Tässä osiossa lukija tutustutetaan syvemmin asiakasuskollisuuteen ja sen moniin esiintymismuotoihin sekä asiakaskannattavuuteen ja pitkäaikaisen asiakkuuden arvoon yritykselle. Lopuksi lukijalle kerrotaan vielä asiakaspysyvyyden eduista yritykselle sekä asiakkaalle itselleen.

Tämä opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kyselytutkimuksena siten, että vakuutusyhtiötä vaihtaneilta yritysasiakkailta kysyttiin vaihtopäätökseen johtaneista syistä. Olen itse töissä kyseisessä vakuutusyhtiössä, jonka entisiä asiakkaita haastateltiin, joten tutkimukseen tarvittavien tietojen saaminen ei tuottanut ongelmia. Tietoa kerättiin puhelinhaastatteluina kyselykaavaketta apuna käyttäen. Asiakkaiden vastaukset kerättiin yhteen, ja niiden perusteella selvitettiin yleisimmät syyt asiakassuhteiden päättymiseen. Tiedonkeruun ja vastausten analysoinnin jälkeen tein johtopäätökset siitä, mitkä tekijät vaikuttavat asiakassuhteen päättymiseen, ja miten toimeksiantajan asiakaspysyvyyttä voidaan parantaa. Tutkimus toteutettiin abduktiivisena tutkimuksena, jossa ensin tutustutaan teoriaan vain siihen pisteeseen asti, että perusasiat ovat hallussa, jonka jälkeen toteutetaan itse tutkimus. Tutkimuksen toteuttamisen jälkeen jatketaan teoriaosuutta tutkimuksessa erityisen paljon esille nousseista aiheista. Toivon, että tämä opinnäytetyö selventää sekä lukijalle että toimeksiantajalle laajasti asiakaspysyvyyteen vaikuttavia tekijöitä, sekä antaa eväitä toimeksiantajan asiakaspysyvyyden parantamiseksi tulevaisuudessa.

2 ASIAKASPALVELU VAKUUTUSALALLA

Finanssialan tekemän selvityksen mukaan vuoden 2016 lopussa Suomessa toimi 52 kotimaisen vakuutusyhtiön lisäksi 17 ulkomaisen vakuutusyhtiön sivuliikettä. Kotimaisista vakuutusyhtiöistä 36 oli vahinko- ja jälleenvakuutusyhtiötä, 10 henkivakuutusyhtiötä ja kuusi työeläkevakuutusyhtiötä. Taulukon 1 mukaisesti Suomessa toimivista vahinkovakuutusyhtiöstä suurimmat ovat OP, LähiTapiola, If ja Fennia. Näiden neljän vahinkovakuuttajan yhteenlaskettu markkinaosuus vuoden 2016 lopussa oli 90,4 %. (Finanssiala 2016.)



Taulukko 1. Vahinkovakuutuksen markkinaosuudet 2016. (Finanssiala 2016.)

Vuodenvaihteessa 2017 tapahtunut liikennevakuutuslain muutos on vapauttanut huomattavasti autovakuutuksilla käytävää kilpailua asiakkaista vakuutusyhtiöiden välillä. Esimerkiksi pitkään samanlaisena pysynyt autovakuutusten bonusten myöntäminen vapautui uudistuksessa. Autovakuutuksia pidetään vakuutuslalla perinteisenä sisäänheitototuotteena, ja siksi uudistus on vaikuttanut kilpailuun alalla niin huomattavasti. Samalla vakuutusten hintojen ja tuotesisältöjen vertailu on muuttunut entistä monimutkaisemmaksi. Vakuutusyhtiö Ifin tuotejohtaja Timo Harjun mukaan kilpailu asiakkaista on ollut aiemminkin tiukkaa, mutta nyt vakuutuslalla on meneillään hintasota. (Helsingin Sanomat 2017.)

Finanssivalvonnan mukaan vuosi 2016 oli vahinkovakuutustoiminnan kannattavuuden kannalta paras kautta aikojen. Vahinkovakuutusyhtiöiden maksutulon eli asiakkailta saa-

tujen vakuutusmaksujen kasvu on kuitenkin pysähtynyt jo vuoden 2015 alussa. Maksutulon kasvun pysähtymisen syyksi Finanssivalvonta mainitsee lisääntyneen hintakilpailun sekä ulkomaisten toimijoiden tulon Suomen vakuutusmarkkinoille. (Talouselämä 2017.) World Insurance Report 2017 -tutkimuksen mukaan myös uudet digitaalisesti kyvykkäät InsurTech-toimijat muuttavat vakuutusalaan ja haastavat perinteisiä vakuutusalan toimijoita kehittämään toimintaansa. InsurTech-toimijoilla viitataan yrityksiin, joiden tarjonta perustuu digitaalisesti kehittyneisiin ja vahvasti automatisoituihin ratkaisuihin. Nimitystä voidaan käyttää toimijoista, jotka ovat alle viisi vuotta vanhoja ja joilla on vielä suhteellisen pieni, mutta nopeasti kasvava asiakaskunta. Lähes kolmasosa 8000:sta tutkimukseen osallistuneesta kuluttajasta kertoi käyttävänsä InsurTech-toimijan palveluita pelkästään tai perinteisten vakuutusyhtiöiden palveluiden lisäksi. (Capgemini 2017.) Hyvänä esimerkkinä tällaisesta toimijasta voidaan pitää Yhdysvaltalaisista vakuutusyhtiötä nimeltä Lemonade, jonka kehittynyt tekoäly ratkaisee asiakkaiden korvaushakemukset parhaimmillaan kolmessa sekunnissa (Lemonade 2017; CGI 2017). Lemonade ja muut InsurTech-toimijat tekevät kaiken toisin kuin perinteiset vakuutusyhtiöt, minkä seurauksena ne saavuttavatkin erityisesti 18 – 34 vuotiaat ja vahvasti teknologiaorientoituneet asiakkaat (Capgemini 2017; CGI 2017). Valtaosa asiakkaista ei ole kuitenkaan vielä valmiita jättämään perinteisiä vakuutusyhtiötä, sillä ne saivat tutkimuksessa InsurTech-toimijoita paremmat pisteet esimerkiksi luotettavuudesta, henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta ja tietoturvasta. (Capgemini 2017.)

Finanssialalla vallitsevan kovan kilpailutilanteen johdosta, kustannustehokkuus on nousut entistä tärkeämmäksi tekijäksi finanssiyhtiöiden kannattavuuden näkökulmasta. Tästä syystä alalla on ryhdytty keskittämään asiakaspalvelun ja myynnin toimintoja kustannustehokkaisiin asiakaspalvelukeskuksiin, joita kutsutaan nykyään nimellä Contact Center.

2.1 Yhteyskeskus palvelukanavana

Puhelinpalvelukeskukset, eli Call Centerit, ovat yleistyneet suomalaisten yritysten palvelukanavana matkapuhelinten yleistymisen seurauksena 1990-luvulta alkaen. Nyt jo vanhanaikaisia Call Centereitä voidaan alkaa kutsua Contact Centereiksi eli yhteyskeskuksiksi silloin, kun niissä palvellaan asiakkaita puhelinkanavan lisäksi sähköisiä kanavia käyttäen. Monen yrityksen asiakaspalvelu onkin nykyään keskitetty näihin kustannuksil-

taan ja tavoitettavuudeltaan huomattavasti perinteisiä konttoreita tai myymälöitä tehokkaampiin yhteyskeskuksiin. Yhteyskeskuksissa pystytään käsittelemään suuria määriä asiakaskontakteja päivässä niin puhelimitse kuin sähköisestikin, ja siksi ne ovat huomattavasti tavallista konttorissa tapahtuvaa asiakaspalvelua tehokkaampia. (Häkkinen & Uski 2006, 5.)

Yhteyskeskuksista on muodostunut monen nykyaikaisen organisaation yksi tärkeimmistä myynti- ja asiakkuudenhoitokanavista. Nykypäivänä asiakkaat haluavat ja vaativat monikanavaista asiakaspalvelua, jota pystytään tarjoamaan vain nykyaikaisessa yhteyskeskuksessa. Siksi onkin tärkeää, että yhteyskeskuksissa pystytään yhdistämään asiakastietojärjestelmien tuoma etu ja asiakaspalveluhenkilöstön osaaminen luomaan lisäarvoa asiakaspalvelutilanteissa asiakassuhteen lujittamiseksi. Yhteyskeskuksilla onkin aina tärkeä osa yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, sillä ne ovat aina organisaation erilaisten prosessien keskiössä. (Häkkinen & Uski 2006, 6.)

Yhteyskeskusten toiminta perustuu siis monikanavaiseen asiakaspalveluun. Yhteyskeskuksissa asiakaspalvelu toimii yleensä puhelimitse, sähköpostitse, chat-palvelun kautta ja yrityksen verkkosivustoja käyttäen. Yhteydenpito puhelimitse on asiakkaalle helppoa ja nopeaa, eikä se ole tiettyyn paikkaan sidottu. Nykyaikaisen puhelintekniikan avulla puhelut muodostavat jonon, josta puhelut ohjautuvat tulojärjestyksessä aina seuraavalle vapaalle asiakaspalvelijalle. Sähköpostitse tapahtuva asiakaspalvelu on yleistynyt sen vaivattomuuden takia, sillä asiakkaan ei tarvitse käyttää aikaansa puhelimesta jonottamiseen, vaan asiakas voi hoitaa asiansa juuri silloin kun hänelle sopii. Sähköpostista jää myös molemmille osapuolille dokumentti sovitusta asioista. Myös chat-palvelua käytetään nykyään paljon, ja se on suosittua yksinkertaisten asioiden tiedusteluun. Chat-palvelu on muodoltaan hyvin samanlaista kuin tekstiviestin kirjoittaminen; nopeaa, helppoa ja persoonallista. Chat-palvelun vahvuudet ovat sen vuorovaikutteisudessa ja nopeudessa. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 91–93.)

Tulevaisuudessa yhä suurempi osa asiakkaista haluaa käyttää entistä laajemmin uusia sähköisiä palvelukanavia ja palvelua halutaan myös perinteisten aukioloaikojen ulkopuolella (Yle 2018). Suomessa ollaankin siirtymässä kovaa vauhtia niin sanottuun 24/7-yhteiskuntaan, jolloin palveluja tarjotaan ympäri vuorokauden jokaisena viikompäivänä. Esimerkiksi kauppojen aukioloaikojen vapautuminen ja jatkuvasti kehittyvä digitalisaatio ovat viemässä yhteiskuntaamme tähän suuntaan. (Kauppalehti 2017.) Digitalisaatio ja kuluttajien arjessa mukana elävä sosiaalinen media ovat myötävaikuttaneet vahvasti eri-

laisten chat- ja viestipalveluiden käyttöönoton suureen suosioon. Vastauksena kuluttajien kehittyviin tarpeisiin vakuutusyhtiöissä onkin jo otettu käyttöön niin sanotut Chatbotit eli tekoälyllä varustetut robotisoidut asiakaspalvelijat, jotta asiakkaita voidaan palvella laajemmin myös yhtiön perinteisen asiakaspalvelun aukioloaikojen ulkopuolella. Chatbottien vahvuudet ovat esimerkiksi nopeassa tiedonhakemisessa, jonka osalta se pysyykin jo haastamaan ihmisen tuottaman asiakaspalvelun. (Teknologiainfo 2017.)

Asiakaspalvelulla on usein tärkeä rooli yrityksen ja sen toiminnan laadun mielikuvan välittämisestä asiakkaalle. Tämä korostuu varsinkin niissä yrityksissä, joissa asiakas ei saa ostamaansa tuotetta itselleen, jolloin mielikuva yrityksestä muodostuisi enemmän tuotteen ominaisuuksien kuin yrityksen asiakaspalvelun laadun kautta. Asiakaspalvelutilanteiden onnistuminen onkin erityisesti finanssialan toimijoille monesti ratkaisevaa yrityskuvan muodostumisen kannalta, joten aihetta on syytä tarkastella lisää.

2.2 Asiakaspalvelu ja asiakaskohtaukset

Asiakaspalvelu on vuorovaikutusta, jossa asiakaspalvelija hyödyntää tietotaitoaan luoden asiakkaalle sopivia kokonaisuuksia yrityksen tuotteista tai palveluista. Koska asiakaspalvelu on vuorovaikutusta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä, vaatii se asiakaspalvelijalta myös hyviä viestintä- ja tunnetaitoja. Onnistunut vuorovaikutus on prosessi, joka pitää sisällään tiedon ja tunteiden välittämistä, kuuntelemista ja ymmärtämisen varmistamista. Asiakaspalvelijan viestintä on osa yrityksen kokonaisviestintää, joten sen tulee olla linjassa esimerkiksi yrityksen mainonnan ja verkkosivujen kanssa. Asiakkaalle yritys usein henkilöityy asiakasta kulloinkin palvelevaan yrityksen työntekijään. (Ylikoski ym. 2006, 96.)

Finanssialalla asiakaspalvelu on erityisen tärkeässä roolissa, sillä käsiteltävät asiat ja yrityksen tarjoamat palvelut voivat usein olla asiakkaalle vaikeasti ymmärrettävissä. Asiakassuhteen alkumetreillä asiakkaan luottamus ja tyytyväisyys finanssiyhtiön palveluihin perustuukin usein vain häntä palvelle asiakaspalvelijan toimintaan. Tästä syystä asiakaskohtaamisten onnistuminen on erityisen tärkeää ja niihin tulee aina valmistautua mahdollisimman hyvin. Asiakaskohtaukset voidaan jakaa yleisesti kahteen kategoriaan sen mukaan, toimiiko asiakas vai yhtiön edustaja kohtaamisen käynnistäjänä. Asiakkaan käynnistämään kohtaukseen valmistautuminen on yleensä haastavaa, sillä tällaisen kohtauksen sisältö on usein yllätyksellinen ja ennalta arvaamaton. Asiakaspalveluhenkilöstö voi valmistautua näihin kohtauksiin lähinnä yleisellä ammatillisella palvelu- ja

järjestelmäosaamisella sekä kehittämällä omia vuorovaikutustaitojaan. Yhtiön edustajan käynnistämään kohtaamiseen valmistautuminen on taas helpompaa, sillä asiakkaan tilanteeseen on mahdollista perehtyä etukäteen. Näihin kohtaamisiin valmistautuminen onkin erityisen tärkeää, jotta asiakkaalle saadaan välitettyä mahdollisimman hyvä ja luotettava kuva yhtiöstä ja sen edustajasta. Tällaisiin kohtaamisiin voidaan valmistautua esimerkiksi selvittämällä kaikki saatavilla olevat tiedot asiakkaasta, käymällä läpi kohtaamisen tavoitteet ja valmistautumalla mahdollisiin vastaväitteisiin ja kysymyksiin. Yhtiön edustajan käynnistämän kohtaamisen ajankohta on myös hyvä sopia etukäteen, jotta myös asiakkaalla on riittävästi aikaa valmistautua, ja kohtaaminen saadaan hoidettua ilman häiriötekijöitä. (Ylikoski ym. 2006, 96–97.)

Asiakaskohtaamisia on monenlaisia, mutta kaikkien merkitys asiakassuhteen jatkumiselle ei ole sama. Asiakassuhde koostuukin useista kohtaamisista, joista yrityksen tulee tunnistaa tärkeimmät. Esimerkiksi pankin ja asiakkaan välisessä suhteessa tärkeimpänä kohtaamisena voidaan pitää lainaneuvottelua, mutta yksittäinen kohtaaminen rahan nostamisen tai tallettamisen merkeissä ei ole yhtä tärkeä. Vähemmän tärkeässä kohtaamisessa epäonnistuminen tuskin ratkaisee asiakassuhteen päättymistä, mutta asiakkaalle tärkeässä kohtaamisessa epäonnistuminen voi sen sijaan päättää asiakassuhteen. Toisaalta vähemmän tärkeissäkin kohtaamisissa ei saa epäonnistua jatkuvasti. Epäonnistuneenkin kohtaamisen voi kuitenkin korjata, ja onkin todettu, että onnistuneesti korjattu virhe voi vahvistaa asiakassuhdetta entisestään. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 64.)

Technical Assistance Research Programs Inc.:n teettämän tutkimuksen mukaan jopa 68 prosenttia asiakkaista päättää asiakassuhteen siksi, että he kokivat toimittavan yrityksen työntekijän asenteen välinpitämättömäksi palvelutilanteessa (Valvio 2010, 53). Palveluvirheiden korjaamiseen kannattaa siis panostaa, koska sillä voi olla positiivinen vaikutus asiakkaan uskollisuuteen toimittavaa yritystä kohtaan. Onkin tärkeää saada asiakkaat valittamaan palvelussa tapahtuneista virheistä, jolloin korjaustoimenpiteisiin voidaan ryhtyä. Virheen havaitsemisen jälkeen yrityksen asiakaspalvelulla on näytön paikka, jolloin tilanne on mahdollista palauttaa normaaliksi ja parantaa asiakkaan laatukokemusta. Virheen onnistunut korjaaminen voi myös sitouttaa asiakasta käyttämään jatkossakin saman yrityksen palveluja. Ongelmatilanteissa riittävä viestintä asiakkaan suuntaan on tärkeää, jolloin asiakas kokee, että yritys tekee kaikkensa virheen korjaamiseksi. (Ylikoski 2000, 195–199.)

2.3 Asiakassuhde ja asiakkuus

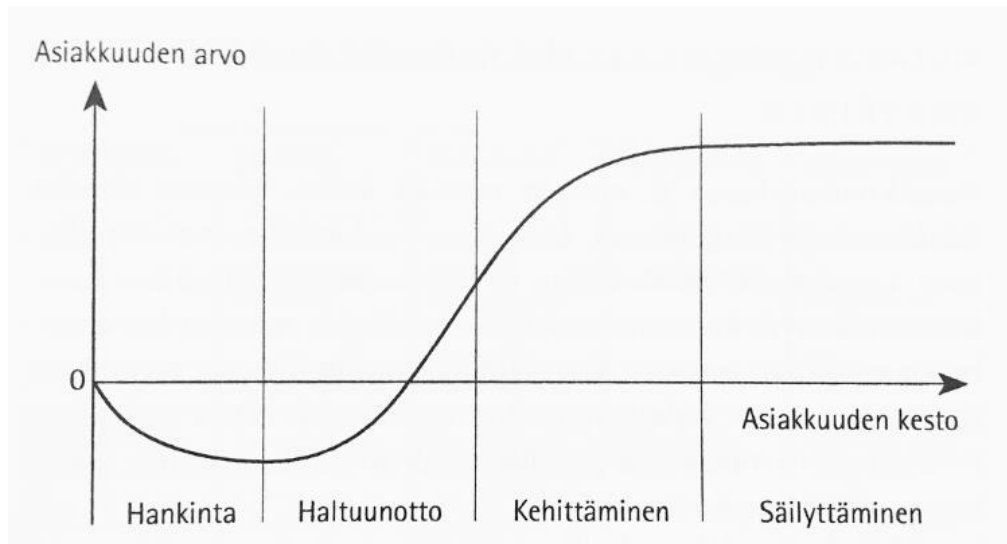
Asiakkaaksi voidaan määritellä henkilö tai yritys, joka on suhteessa yritykseen tai ammatinharjoittajaan, jolta ostaa tuotteita tai palveluita, jolla teettää jotain tai joka asioi josakin virastossa. Asiakaspalvelun näkökulmasta tämä tarkoittaa siis sitä, että jokainen henkilö tai yrityksen edustaja, joka on asiakaspalveluun yhteydessä, on asiakas. Asiakassuhde syntyy, kun asiakas ostaa yritykseltä tuotteen tai palvelun. Asiakassuhde jatkuu, kun asiakas ostaa jatkuvasti yrityksen tuotteita tai palveluita, tai on tehnyt jatkuvan sopimuksen yrityksen tuotteista tai palveluista. Tietyissä tilanteissa asiakassuhde voi olla myös määräaikainen. (Ylikoski ym. 2006, 79–80.)

Eryteisesti finanssialalla hyvistä asiakassuhteista on totuttu käyttämään nimitystä asiakkuus (Ylikoski ym. 2006, 81). Asiakkuus on jo pelkästään sanana täydellisen kuvaava ja käsitteenä se kuvastaa yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta, jossa on kaksi osapuolta. Asiakkuus onkin kahden osapuolen välistä yhteistyötä eli vaihdantaa. Asiakkuuteen liittyy kokemus laadusta, luottamuksesta, arvostuksesta sekä pitkäaikaisesta yhteistyöstä. (Storbacka ym. 1999, 19.) Asiakkuudet ovat finanssiyhtiölle tärkeitä investointeja, joten niihin kannattaa panostaa. Asiakkuuksille on ominaista, että molemmat osapuolet kokevat hyötyvänsä ja ovat tyytyväisiä sekä aikovat jatkaa suhdetta pitkään. Alalla pyritäänkin usein panostamaan nimenomaan pitkiin asiakkuuksiin, sillä ne ovat finanssiyhtiöille kaikkein kannattavimpia. (Ylikoski ym. 2006, 81.) Asiakkuutta ja sen eri vaiheita voidaan tarkastella asiakkuuden elinkaaren kautta, jolloin saadaan parempi käsitys asiakkuuden kehittymisestä.

Asiakkuuden elinkaari

Yrityksen ja sen asiakkuudenhallinnan menestyksen kannalta on tärkeää ymmärtää ja tunnistaa asiakkaiden tarpeita. Kun yrityksellä on riittävä käsitys asiakkaistaan, pystyy se myös ennakoimaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä paremmin sekä muokkaamaan toimintaansa sen mukaisesti. Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa kuvion 2 mukaisesti asiakkuuden hankintaan, haltuunottoon, kehittämiseen ja säilyttämiseen. Asiakkuuden vaiheella elinkaarella on merkityksensä asiakkuuden syvyyteen ja asteeseen. Uusi asiakkuus on yleensä herkempi kuin pitkäaikainen asiakkuus. Oikeanlainen asiakkuudenhallinta elinkaaren kaikissa vaiheissa on yrityksen menestyksen ja kannattavien asiakkuuksien muodostumisen kannalta tärkeää, sillä asiakkuudet ovat alkuvaiheessa

yleensä kannattamattomia ja muuttuvat kannattaviksi vasta ajan myötä. (Mäntyneva 2001, 15–16.)



Kuvio 1. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella. (Mäntyneva 2001, 17.)

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta haasteena on kuljettaa asiakkuutta läpi sen elinkaaren useissa eri vaiheissa. Ensimmäinen haaste on asiakkuuden hankkiminen. Uuden asiakkaan hankinnassa jo ensimmäisen kaupan tulisi olla mahdollisimman kannattava, jotta samalla voidaan luoda uusi asiakkuus. Kaikki uudet asiakkaat eivät kuitenkaan osta uudelleen, jolloin yritys menettäisi rahaa, jos asiakas olisi hankittu tappiolla. Asiakkuuden elinkaaren alussa on tärkeää olla aktiivinen asiakkaan suuntaan, jotta potentiaalinen asiakas saadaan kokeilemaan yritystä toimittajana. Yhteydenpito voi olla aluksi moninaista ja sisältää paljon erilaisia viestejä. Tässä vaiheessa on tärkeää saada asiakas ostamaan myös uudestaan ja saada asiakas tuntemaan, että hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita. Hyvän kokemuksen asiakkuuden alkuvaiheessa saanut asiakas toimii usein myös suosittelijana omille verkostoilleen. (Mäntyneva 2001, 18–20.)

Seuraava vaihe asiakkuuden elinkaarella on asiakkuuden haltuunotto. Asiakkuuden haltuunotossa on tärkeää pyrkiä sovittamaan yrityksen koko tuote- tai palvelutarjonta asiakkaan tarpeiden mukaan. Yksittäisten tuotteiden tai palveluiden ja vakioratkaisujen myyminen ei yleensä johda toivottuun lopputulokseen. Asiakkaan kokonaistilanteen karvoittamisella ja sitä kautta ostosten määrän lisäämisellä on todennäköisemmin positiivi-

nen vaikutus asiakkuuden kestoan. Yhteen tai kahteen ostotapahtumaan perustuva asiakkuus ei ole vielä kovin vahva, eikä tällaisen asiakkuuden säilyttäminen ole vielä vakaalla pohjalla. Jotta asiakkuutta saadaan syvennettyä, tulee yrityksen panostaa myös asiakkuuden kehittämiseen. Asiakkuutta voidaan syventää lisäämällä yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisostoksista, ja siten kehittää myös asiakkuuden arvoa. Koska valmiiksi sitoutuneessa asiakaskannassa on yleensä paljon kannattavuuspotentiaalia, tulisi yrityksen keskittyä erityisesti asiakassuhdemarkkinointiin ja asiakkuuksien kehittämistöimien tehostamiseen. (Mäntyneva 2001, 20–21.)

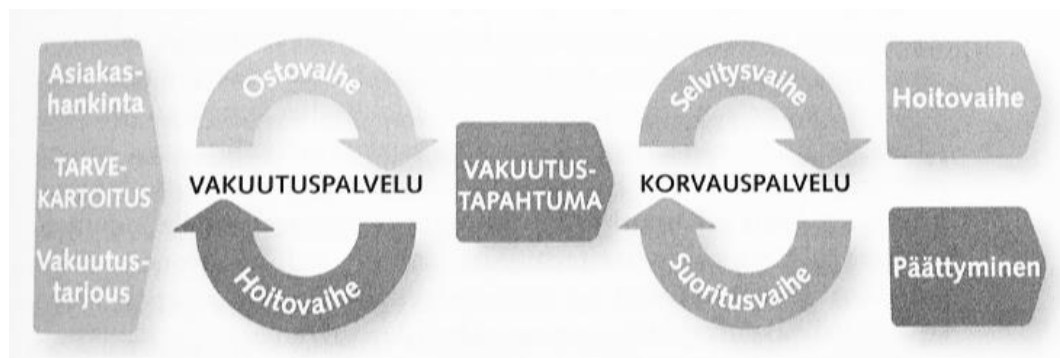
Asiakkuuden elinkaaren viimeinen ja yrityksen kannattavuuden näkökulmasta tärkein vaihe on asiakkuuden säilyttäminen (Mäntyneva 2001, 22). Tästä vaiheesta voidaan käyttää vaihtoehtoisesti myös nimitystä asiakassuhteen päättymisen estäminen (Hellman ym. 2005, 42). Asiakkuuden säilyttämiseksi yrityksen on tunnettava ja ymmärrettävä asiakkaan tarpeet syvällisesti. Tässä vaiheessa asiakkuuden elinkaarta on myös tärkeää tunnistaa ne merkit, jotka indikoivat asiakkaan aikeista vaihtaa toimittajaa. Tällaisia merkkejä voivat olla esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytymisessä tapahtuneet muutokset tai asiakkaan tekemät valitukset. Ottamalla edellä mainittuja signaaleja ajoissa huomioon, voidaan asiakkuuksien pysyvyyttä lisätä huomattavasti. Asiakkaiden päätöksiin tuleekin siis pyrkiä vaikuttamaan samalla kun niitä tehdään, eikä vasta silloin kun toimittajaa ollaan jo vaihtamassa. Yrityksen kannattavuuden kannalta on myös tärkeää tunnistaa parhaat asiakkuudet ja näin kohdentaa asiakkuuden säilyttämiseen liittyvät toimet oikein. Parhaat asiakkuudet voidaan tunnistaa pitkälti nykyiseen tai potentiaaliseen kannattavuuteen pohjaten. (Mäntyneva 2001, 22–23.) Yrityksen on myös tärkeää pystyä tunnistamaan missä asiakkuuden elinkaaren vaiheessa kukin asiakas on, joten tiedon tulisi löytyä yrityksen asiakkuudenhallinnan järjestelmästä (Hellman ym. 2005, 41).

Koska asiakkuudet ovat harvoin ikuisia, tulee niiden päättämiseenkin määrittää oikeanlainen toimintamalli. Myös asiakkuuden päättämisen voi hoitaa tyylikkäästi, jotta asiakkaalle ei jätetä huonoa kuvaa yrityksestä. On myös todennäköistä, että suhteeseen pettynyt asiakas kertoo huonoista kokemuksistaan lähipiirilleen. Sen sijaan asiakas, jonka asiakkuus on päätetty tyylikkäästi, voi vielä palata yrityksen asiakkaaksi tulevaisuudessa. Tällainen asiakas ei myöskään kerro huonoista kokemuksistaan niin herkästi eteenpäin. (Hellman ym. 2005, 41.)

Koska pitkäaikaiset asiakkuudet ovat myös yleensä yrityksen kannattavimpia asiakkuuksia, tarkastellaan tässä opinnäytetyössä erityisesti asiakkuuden säilyttämisen vaiheeseen liittyvää asiakkuudenhallintaa. Asiakkuuksien säilyttämiseen tähtäävää asiakkuudenhallintaa käsitellään lisää tämän opinnäytetyön toisessa teorialuvussa. Finanssialan näkökulmasta asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa vielä pienempiin osiin, jolloin tarkastellaan esimerkiksi yhden vakuutus sopimuksen elinkaarta ja sen vaikutusta asiakkuuden kehittymiseen kokonaisuutena.

Vakuutus sopimuksen elinkaari

Myös yksittäisellä vakuutus sopimuksella on omanlaisensa elinkaari osana asiakkuutta. Suurin osa vakuutus sopimuksista ovat toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia ja vain pieni osa määräaikaista, sillä vakuutus yhtiöt tavoittelevat lähtökohtaisesti pitkäaikaisia asiakkuuksia. Kuvion 3 mukaisesti vakuutus sopimuksen elinkaari koostuu tarvekartoituksesta, vakuutus palvelusta, vakuutus tapahtumasta, korvaus palvelusta ja päättämisestä. (Ylikoski ym. 2006, 85.)



Kuvio 2. Vakuutus sopimuksen elinkaari asiakassuhteessa. (Ylikoski ym. 2006, 85.)

Vakuutus sopimuksen elinkaari alkaa tarvekartoituksesta, jonka tavoitteena on löytää asiakkaan tarpeisiin soveltuva vakuutus ratkaisu. Tarvekartoitusta päästään tekemään asiakaskohtaamisissa, jotka tulevat oikeanlaisen markkinointi- ja myyntikampanjoihin perustuvan asiakashankinnan seurauksena. Kun asiakkaan tarvetta vastaamaan on löytynyt oikeanlainen vakuutus ratkaisu, voidaan asiakkaalle lähettää ehdotus vakuutus turvasta,

eli vakuutustarjous. Tätä seuraa ostovaihe, jossa asiakas hyväksyy vakuutustarjouksen, vastaanottaa vakuutusehdot ja maksaa vakuutuksen. Vakuutusmaksu maksetaan joko yhdessä osassa koko vakuutuskaudeksi tai useammassa erässä vakuutuskauden aikana. (Ylikoski ym. 2006, 85.)

Kun vakuutussopimus on voimassa, siirrytään vakuutussopimuksen elinkaarella seuraavaksi hoitovaiheeseen. Tässä vaiheessa vakuutusyhtiö ylläpitää vakuutussopimusta lähettämällä asiakkaalle vuosittain sopimus uudistuksen ja laskun sekä tiedottaa asiakasta mahdollisista muutoksista vakuutusehdoissa. Vakuutussopimuksen hintaan ja korvausmäärään voidaan lisätä vuosittain indeksikorotus. Hoitovaihe voi kestää useitakin vuosia, joten sen aikana asiakassuhdetta tulee pyrkiä syventämään päivittämällä ja täydentämällä asiakkaan vakuutusturvaa. (Ylikoski ym. 2006, 86.)

Kesken vakuutussopimuksen hoitovaiheen tulee yleensä vakuutustapahtuma. Vakuutustapahtuma on vahinko, joka kohdistuu asiakkaan omaisuuteen, vakuutettuun toimintaan, asiakkaaseen itseensä tai kolmanteen osapuoleen, josta maksetaan korvaus voimassaolevan vakuutussopimuksen perusteella. Vakuutustapahtuman seurauksena asiakas ilmoittaa vahingosta vakuutusyhtiölle ja täyttää korvaushakemuksen. Tämän jälkeen käynnistyy korvauspalvelu, joka jakaantuu kahteen vaiheeseen, selvitysvaiheeseen ja suoritusvaiheeseen. Selvitysvaiheessa vakuutusyhtiö tarkistaa vahingon ja määrittää vahingosta maksettavan korvausmäärän. Suoritusvaiheessa asiakkaalle ilmoitetaan korvauspäätöksestä ja suoritetaan mahdollinen korvaus. Korvaus voi olla rahasuoritus, osittain vahingoittuneen omaisuuden korjaaminen tai kokonaan tuhoutuneen omaisuuden tilalle toimitettava uusi vastaava esine. (Ylikoski ym. 2006, 86.)

Korvauspalvelu on vakuutussopimuksen elinkaaren kriittisin vaihe, sillä vasta silloin vakuutusyhtiö todella lunastaa palvelulupauksensa. Hyvin hoidetun korvauspalvelun jälkeen vakuutussopimus jatkuu elinkaarellaan taas hoitovaiheeseen, mutta asiakkaan ollessa tyytymätön korvauspäätökseen saattaa asiakas irtisanoa vakuutussopimuksen tai siirtää vakuutussopimuksen toiseen vakuutusyhtiöön. Hyvin hoidettuun korvauspalveluun kuuluu myös asiakkaan vakuutusturvan laajuuden tarkistaminen ja korjaaminen tarpeen mukaan. (Ylikoski ym. 2006, 86.)

Palveluorganisaation näkökulmasta on myös tärkeä ymmärtää, miten asiakkaan ostoprosessi etenee. Koska tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena ovat vakuutusyhtiön yritysasiakkaat, perehdytään seuraavaksi juuri yritysten ostoprosessiin tarkemmin.

2.4 Yritys finanssipalvelun ostajana

Kun mietitään yrityksen käyttäytymistä finanssipalvelun ostajana, voidaan sen ostoprosessi jakaa kuuteen eri vaiheeseen:

1. Tarpeen tunnistaminen tai ennakointi
2. Palvelun/palvelujen ominaisuuksien spesifiointi
3. Vaihtoehtoisten yhtiöiden kartoitus ja tarjousten pyytäminen
4. Vaihtoehtojen arviointi ja yhtiön/palvelujen valinta
5. Sopimusten laatiminen
6. Palvelujen ja asiakassuhteen arviointi palvelujen käyttövaiheessa. (Ylikoski & Järvinen 2012, 51.)

Yrityksen ostoprosessille on ominaista, että niiden tarpeet ja vaatimukset ovat yleensä spesifejä ja ostoprosessiin ja päätöksentekoon osallistuu useampi henkilö. Yritysten ostaminen on myös suunnitelmallista, sillä suurin osa ostotarpeista onkin ennakoituja ja tarkoin laskelmoituja. (Bergström & Leppänen 2015, 128; Ylikoski & Järvinen 2012, 50.) Yritysten ostokäyttäytymistä tarkastellessa prosessin eri vaiheet tulevat esille yleensä hyvinkin selvästi. Yritykset myös kommunikoiivat paljon ostoprosessin eri vaiheissa sekä organisaation sisällä, että palvelua tarjoavan finanssiyhtiön kanssa. (Bergström & Leppänen 2015, 130.) Sekä asiakkaan että finanssiyhtiön tavoitteena on luoda pitkäaikainen asiakassuhde, joten myös finanssiyhtiön on oltava aktiivisesti mukana prosessin eri vaiheissa. Ostoprosessi ei välttämättä pidä aina sisällään kaikkia aiemmin mainittuja vaiheita. Asiakas voi esimerkiksi ostaa nykyiseltä finanssiyhtiöltään uusia palveluita vertailematta sen enempää muiden yhtiöiden tarjontaa. (Ylikoski & Järvinen 2012, 51.)

Yritysten ostoprosessiin liittyy vakuutusten näkökulmasta lisäksi erikoisuus – työtaturmavakuutuksen siirtokierrokset. Näillä siirtokierroksilla tarkoitetaan käytännössä sitä, että yritys voi vaihtaa vakuutusyhtiötä työtaturmavakuutuksen osalta vain neljä kertaa vuodessa ja nämä ajankohdat ovat määritelty laissa. Tämä koskeekin suurta osaa vakuutusyhtiön yritysasiakkaista, sillä jokaisen työllistävän yrityksen on lain mukaan vakuutettava työntekijänsä työtaturmavakuutuksella. Työtaturma- ja ammattitautilaisissa (2015/429 § 162) on säädetty kyseisen vakuutuksen siirtämisestä seuraavasti:

Vakuutuksenottaja voi siirtää jatkuvan vakuutuksen toiseen vakuutusyhtiöön kirjallisesti erityisellä siirtoilmoituksella. Vakuutus voidaan siirtää siten, että se päättyy maaliskuu-, kesä-, syys- tai joulukuun viimeisenä päivänä, ei kuitenkaan ennen ensimmäisen vakuutuskauden päättymistä. Vakuutuksenottaja tekee siirtoilmoituksen uudelle vakuutusyhtiölle, jonka on toimitettava se vanhaan vakuutusyhtiöön viimeistään kolme kalenterikuukautta ennen edellä mainittuja päiviä.

Yritys voi siis halutessaan siirtää vakuutuksensa toiseen vakuutusyhtiöön, jolloin ostoprosessi käynnistyy eri lähtökohdista kuin aiemmin esitellyssä kuusivaiheisessa prosessissa. Kun vakuutuksia lähdetään siirtämään, yrityksellä on jo valmiiksi tieto omista tarpeistaan, ja siitä minkälaisia vakuutuksia yritys tarvitsee. Näin ollen siirtoprosessi käynnistyy suoraan ostoprosessin kohdasta kolme eli vaihtoehtoisten yhtiöiden kartoituksesta ja tarjousten pyytämisestä. On myös mahdollista, että yritys aloittaa vakuutustensa siirtoprosessin, mutta päätyvätkin jatkamaan saman vakuutusyhtiön asiakkaana. Näin voi tapahtua, jos yritys ei saa parempaa tarjousta muualta, tai nykyinen vakuutusyhtiö tarjoaa jo olemassa olevista vakuutuksista alennettua hintaa, jotta yritys pysyisi yhtiön asiakkaana.

3 ASIAKKUUDENHALLINTA

Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan sitä yrityksen toiminnan osa-aluetta, josta käytetään englanninkielellä nimitystä Customer Relationship Management ja siitä käytettävää lyhennettä CRM. Vaikka termi onkin yksikkömuodossa, tulisi asiakkuudenhallinnan käsitellä yrityksen kaikkien asiakkuuksien hallinnan, sillä yksittäisten asiakkuuksien johtaminen ei ole usein kustannussyistä perustelua. Toimiva yritys tarvitsee asiakkaitaan ja siksi asiakkuudenhallinnan tulisi olla jokaisen yrityksen strategian yksi tärkeimmistä kulmakivistä. Yhtenä asiakkuudenhallinnan tavoitteena on, että yritys pystyy määrittämään mitkä asiakkuudet ovat sille tärkeitä, jotta niiden kehittämiseen voidaan panostaa. Asiakkuudenhallinnassa on myös tärkeää pitää yrityksen markkinointiviestintä kaksisuuntaisena dialogina, jolloin asioita voidaan tarkastella enemmän asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteena on luoda sellaista asiakasarvoa, jota asiakas oikeasti arvostaa. Kun ymmärretään mitä asiakas haluaa ostaa, voidaan varmistua siitä, että asiakas ostaa sen omalta yritykseltä eikä kilpailevalta toimittajalta. Oikeanlainen asiakkuudenhallinta lisää kaikin puolin yrityksen kustannustehokkuutta ja kannattavuutta. (Mäntyneva 2001, 9–12.)

3.1 Asiakaspysyvyys

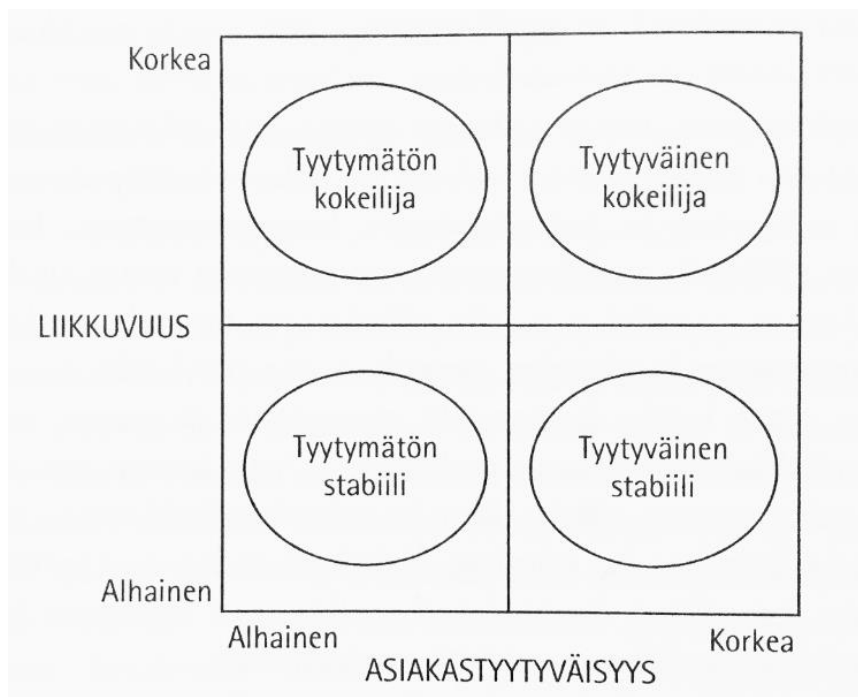
Asiakaspysyvyys on yksi tärkeimmistä tekijöistä lähes kaikkien yritysten kannattavuuden näkökulmasta. Harvan yrityksen asiakaspysyvyys on enää nykymaailmassa kuitenkaan sadan prosentin luokkaa, joten asian tulisi kiinnostaa kaikkia, jotka tähtäävät kannattavan liiketoiminnan harjoittamiseen. Varsinkin finanssialalla kilpailun kiristyessä asiakaspysyvyys on noussut monen yhtiön ongelmaksi. Heikon asiakaspysyvyyden ongelmaa ei pystytä ratkaisemaan parantamalla vain yhtä asiaa yrityksen toiminnassa, sillä parempi asiakaspysyvyys on monen oikein tehdyn asian summa. Oikeanlainen asiakkuudenhallinta on avainasemassa asiakaspysyvyyden parantamisessa. Myös ensimmäisessä teorialuvussa käsitellyllä asiakaspalvelulla ja sen laadulla on tärkeä rooli asiakkuuksien pysyvyydessä. (Kauppalehti 2017; Lampinen 2014; Niemelä 2017.) Asiakaspysyvyydestä ei kuitenkaan löydy suoraan yksiselitteistä teoriaa, joten kokonais kuvan saamiseksi aiheesta, on tässä opinnäytetyössä yhdistelty siihen vaikuttavia tekijöitä useammasta eri lähdeaineistosta. Pitkäaikaisten asiakkuuksien edellytyksenä kuitenkin on, että asiakas on uskollinen toimittajaansa kohtaan. Asiakasuskollisuutta on monenlaista,

joten on tärkeä tietää mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja minkälaisia yrityksen asiakkaat ovat.

3.2 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus perustuu pitkälti asiakkaan tyytyväisyyteen sekä asiakkaan kokemaan lisäarvoon, jonka hän saa nykyiseltä toimittajaltaan. Asiakasuskollisuus on edellytys pitkäaikaisen asiakassuhteen kehittymiselle, mutta se vaatii paljon tehokasta ja tavoitteellista työtä toimittavan yrityksen puolelta. Koska asiakkailla on nykymarkkinoilla usein paljon valinnanvaraa, voidaan asiakasuskollisuus jakaa eri tyyppisiin uskollisuuden tason mukaan. Näitä tyyppisiä ovat jakamaton tai jaettu uskollisuus sekä opportu-nismi tai välinpitämättömyys. Asiakas siis käyttää joko vain tietyn toimittajan palveluja, muutaman keskenään kilpailevan toimittajan palveluja tai sen valitsee aina sen toimittajan, josta itse hyötyy eniten. Asiakas voi olla myös täysin välinpitämätön toimittajaa kohtaan, jolloin hänelle on samantekevää minkä toimittajan palveluja hän ostaa. Todellinen asiakasuskollisuus puolestaan perustuu asiakkuuden kestoon, asiakkaan tunnesiteeseen toimittajaa kohtaan sekä keskittämissuhteeseen. Näin ollen uskollinen asiakas luottaa siihen, että toimittaja tyydyttää täysin tai ainakin suurimmaksi osaksi hänen sellaiset tarpeensa, jotka kuuluvat toimittajan tarjontaan. (Ylikoski 2000, 173–177.)

Vaikka usein ajatellaan, että tyytyväinen asiakas on lojaali, voi toimittajaa vaihtavista asiakkaista suurin osa olla tyytyväisiä nykyiseen toimittajaan (Storbacka ym. 1999, 61). Toisaalta kaikki tyytymättömätkään asiakkaat eivät valita – he vain vaihtavat toimittajaa. Tällaisten asiakkuuksien säilyttäminen ja lähtöaikeiden ennakoiminen voi olla yritykselle erityisen haastavaa. Kuvio 4 ottaa kantaa siihen, minkälaiset asiakkaat vaihtavat toimittajaa todennäköisemmin. Kuvio jakaa asiakkuudet nelikenttään asiakastyytyväisyyden ja liikkuvuuden perusteella. Tyytymättömät asiakkaat jotka harkitsevat aktiivisesti toimittajan vaihtoa, vaihtavat kaikkein todennäköisemmin. On kuitenkin mahdollista, että tyytyväisetkin asiakkaat vaihtavat toimittajaa, jos kannustin siihen on riittävä. (Mäntyneva 2001, 23.)



Kuvio 3. Asiakkaan tyytyväisyyden ja liikkuvuuden huomioonottaminen asiakkuudenhallinnassa. (Mäntyneva 2001, 24.)

Asiakkuudenhallinnassa tärkeää on panostaa asiakkuuksien kestoja pidentäviin toimenpiteisiin, sillä uskolliset asiakkaat ovat yritykselle kaikin puolin kannattavimpia. Uskolliset asiakkaat esimerkiksi ostavat enemmän ja kertovat usein hyvistä kokemuksistaan myös lähipiirilleen. Yrityksen asiakkaat voidaan jakaa myös asiakasuskollisuuden tyypin mukaan kahteen ryhmään, passiiviseen ja aktiiviseen asiakasuskollisuuteen. Aktiivisesti uskollinen asiakas pysyy tietoisesti saman yrityksen asiakkaana. Tämän tyyppinen asiakasuskollisuus tulee kuitenkin ansaita käytännössä. Passiivisesti uskollinen asiakas vaihtaa herkemmin toimittajaa paremman tarjouksen ilmetessä, sillä tällainen asiakas suhtautuu välinpitämättömästi nykyiseen toimittajaansa. Jos asiakkuuksien säilyttämiseen ei panosteta, on suurin osa yrityksen asiakkaista vain passiivisesti uskollisia. (Mäntyneva 2001, 24.)

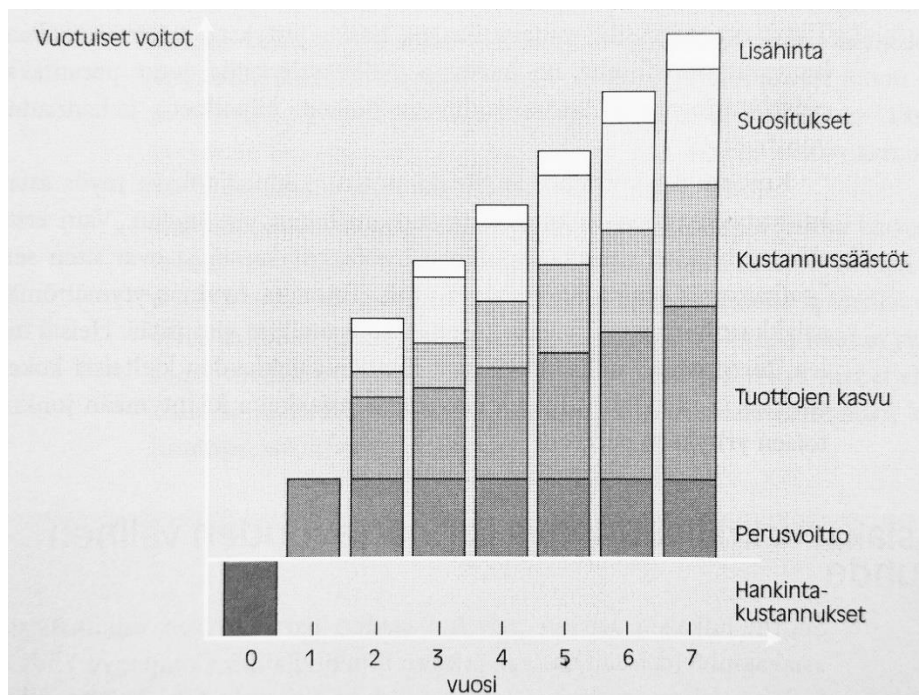
Finanssiyhtiöille asiakkuuksien säilyttäminen on erityisen tärkeää, ja siksi yhtiöissä panostetaan erityisesti asiakastyytyväisyyden parantamiseen. Finanssialalla on kuitenkin huomattu, että asiakkaan kokemalla laadulla ja arvolla on suurempi yhteys asiakasuskollisuuteen ja mahdollisiin suositteluihin kuin tyytyväisyydellä. Myös finanssiyhtiön asiakkaat voidaan jakaa niiden uskollisuuden luonteen mukaan kahteen eri luokkaan;

aidosti ja näennäisesti uskollisiin asiakkaisiin. Aidosti uskolliset asiakkaat ovat tyytyväisempiä, sitoutuneempia ja suosittelevat finanssiyhtiötään helpommin tuttavilleen. Aidosti uskollisilla asiakkailla on myös tietynlainen tunneside finanssiyhtiöönsä, johon he myös suhtautuvat positiivisemmin ja luottavaisemmin, kuin muihin yhtiöihin. Näennäisesti uskolliset asiakkaat voivat kulutuskäyttäytymisensä perusteella vaikuttaa uskollisilta, mutta heidän suhtautuminen finanssiyhtiötä kohtaan on välinpitämätöntä tai jopa jossain määrin negatiivista. Tyytymättömyys ei näissä tapauksissa johda asiakassuhteen päättymiseen, sillä näennäisesti uskollinen asiakas ei pidä muita yhtiöitä silti yhtään parempana. (Ylikoski & Järvinen 2011, 71–72.)

3.3 Asiakaskannattavuus ja asiakkuuden arvo

Asiakaskannattavuudella tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, kuinka kannattava asiakas on yritykselle taloudellisesti. Yksittäisen asiakkuuden arvo voidaan määrittellä asiakkuuden tuottojen ja kustannusten väliseksi erotukseksi. Käytännössä tämä voi kuitenkin olla haastavaa, sillä varsinkin yrityksen kiinteiden kustannusten kohdistaminen yksittäisille asiakkuuksille on usein vaikeasti laskettavissa. Asiakkuuden arvon määrittämisessä on ongelmallista myös se, kuinka nykyisten asiakkuuksien tulevaa tuottoa arvioidaan ja lasketaan. Asiakkuuden arvon määrittäminen on kuitenkin tärkeää, jotta saadaan tietoa siitä, kuinka paljon yksittäisiin asiakkuuksiin voidaan panostaa. (Mäntyneva 2002, 14–15.)

Asiakkuutta voidaan ajatella myös investointina, johon kuitenkin liittyy epävarmuustekijöitä asiakkuuden kannattavuudesta ja kestosta. Kuten onkin jo todettu, pitkäaikainen asiakkuus on usein kannattavampi kuin lyhyempi asiakkuus. Kuvioista 4 nähdään mihin tekijöihin uskollisten asiakkaiden kannattavuus perustuu. (Mäntyneva 2002, 30.)

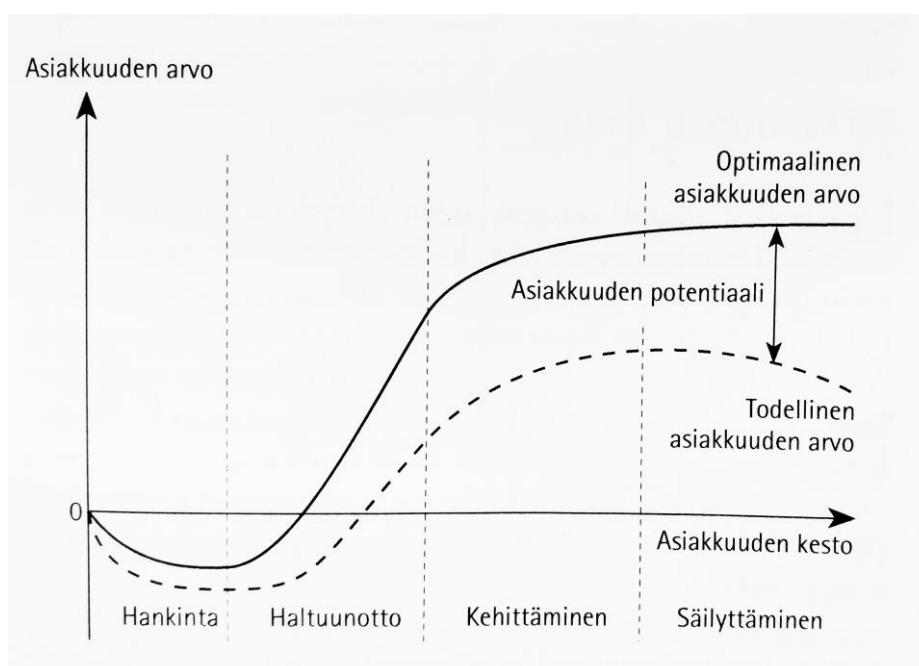


Kuvio 4. Uskollisten asiakkaiden vaikutus voittoihin. (Grönroos 2009, 180.)

Asiakkuuden keston myötä asiakannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat tuottojen kasvu eli lisämyynti, kustannussäästöt, suositukset muille asiakkaille sekä mahdollinen lisähinta. Näiden lisäksi asiakaskannattavuus muodostuu myös perusvoitosta, joka ei kuitenkaan riipu asiakkuuden kestosta. Kuviossa voittoa aletaan saamaan jo ensimmäisen vuoden jälkeen, mutta monella alalla asiakkaan maksama hinta kattaa palvelun tuotantokustannukset vasta muutaman vuoden jälkeen. Lisämyynnin taas pitäisi kasvaa asiakkuuden keston mukaisesti, sillä vanhat ja uskolliset asiakkaat ostavat helpommin nykyiseltä toimittajalta, kuin kilpailuttaisivat jokaisen ostoksensa useamman toimittajien kesken. Myös kustannussäästöt nostavat asiakkuuden kannattavuutta ajan myötä, sillä vanhoja asiakkuuksia pystytään hoitamaan tehokkaammin. Asiakkuuden edetessä asiakas ja palveluntarjoaja oppivat myös tuntemaan toisensa paremmin, joten palveluprosessissa tehdään vähemmän korjausta vaativia virheitä. Uskolliset asiakkaat myös suosittelevat toimittajaansa lähipiirilleen, joka on yritykselle erityisen arvokasta. Vuosittain kasvava hintapremio eli mahdollinen lisähinta johtuu puolestaan siitä, että tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat eivät kiinnitä toimittajan hintoihin enää niin paljon huomiota kuin asiakkuuden alkuvaiheessa. Hinnan sijasta uskolliset asiakkaat keskittyvät pitkäaikaisen asiakkuuden ja tuntemansa palveluntarjoajan antamaan lisäarvoon sekä asioiden hoi-

don vaivattomuuteen. Useimmissa yrityksissä vanhat asiakkaat maksavatkin uusia asiakkaita korkeampaa hintaa, eikä uusien asiakkaiden alennuksia myönnetä vanhoille asiakkaille. (Grönroos 2009, 180–181; Mäntyneva 2002, 30.)

Kaikki yrityksen asiakkaat eivät suinkaan ole yhtä tuottavia, joten asiakkuudenhallinnan kannalta on tärkeää kohdentaa asiakaskannattavuuden parantamiseen tähtääviä toimia siten, että kaikkien asiakkuuksien tuotto optimoituu. Yrityksen asiakkuuksista suurin osa on yleensä vain kohtuullisesti tai vaatimattomasti tuottavia asiakkuuksia. Näin ollen vain pieni osa yrityksen asiakkuuksista on erittäin tuottavia asiakkuuksia, mutta ne muodostavat kuitenkin suurimman osan yrityksen voitoista. Pareton 80/20-periaate soveltuukin tähän hyvin, missä 80 prosenttia voitoista saadaan 20 prosentilta asiakkuuksista. Todellisuudessa yritysten tilanne on usein vielä tätäkin karumpi. (Mäntyneva 2002, 37–38.)



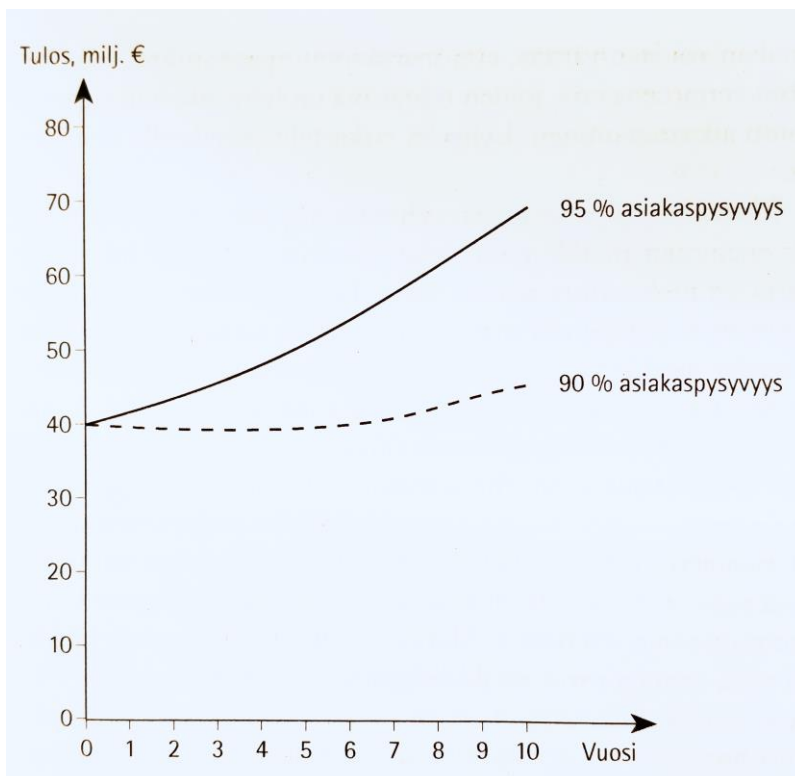
Kuvio 5. Asiakkuuden potentiaali ja todellinen tila elinkaaren eri vaiheissa. (Mäntyneva 2002, 17.)

Asiakkuuksilla on olemassa potentiaalinen arvo, joka voidaan nähdä kuvion 4 ylempänä käyränä. Yleensä yritykset eivät kuitenkaan kykene hyödyntämään asiakkuuksien potentiaalista arvoa, jolloin niiden todellinen arvo on kuvattu alemman käyrän mukaisesti. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena onkin nostaa asiakkuuden arvo sen potentiaaliin asti,

missä tärkeimpänä tekijänä on lisämyynti. (Mäntyneva 2001, 37–38.) Lisämyynnin tekeminen nykyiselle asiakkaalle onkin kaikin puolin helpompaa, halvempaa ja sitä kautta myös kannattavampaa. Myyntikustannuksiin kantaa ottavan 1-5-25-säännön mukaan yhden yksikön myyminen maksaa nykyiselle asiakkaalle yhden yksikön, uudelle asiakkaalle viisi yksikköä ja entiselle asiakkaalle 25 yksikköä. Lisäksi monilla kilpailluilla aloilla, kuten finanssialalla, uuden asiakkaan hankintakustannukset kasvavat vuosi vuodelta korkeammiksi. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 28–29.)

3.4 Asiakaspysyvyyden edut

Pitkäaikaisista asiakkuuksista on lähtökohtaisesti yritykselle merkittävää taloudellista hyötyä. Useilla toimialoilla voidaankin todeta, että korkea asiakaspysyvyys parantaa yrityksen kannattavuutta huomattavasti. Jo viiden prosentin parannus asiakaspysyvyydessä voi nostaa sekä asiakaskohtaista voittoa, että koko liiketoiminnan tulosta useilla kymmenillä prosenteilla. (Ylikoski 2000, 180.) Kuviossa 5 on esimerkkilaskelma siitä, kuinka yrityksen tulos kehittyy ajan myötä, kun asiakaspysyvyyttä nostetaan viidellä prosentilla. Kuvion lähtötilanteessa oletetaan, että yritys menettää jatkuvasti 10 prosenttia asiakkaistaan. Lähtötilanteessa yritys ei juurikaan onnistu kasvattamaan tulostaan, koska uusien asiakkaiden hankintakustannukset ovat niin korkeita. (Mäntyneva 2002, 44.)



Kuvio 6. Asiakaspysyvyyden parantaminen näkyy tuloksessa. (Mäntyneva 2002, 45.)

Pitkäaikaisilla asiakkuuksilla on myös välillisiä taloudellisia vaikutuksia yritykselle. Tällaisia vaikutuksia ovat esimerkiksi asiakkaan luottamus toimittajaan kohtaan ja asiakkuuden hoitamisen kulujen aleneminen. Kun asiakas oppii ajan myötä luottamaan toimittajaansa ja tuntemaan sen tarjoamat palvelut, kasvattaa se samalla asiakkaan palvelukäyttöä. Myös asiakkuuden hoitokulut laskevat, kun asiakkaasta opitaan enemmän ja häntä pysytään palvelemaan koko ajan tehokkaammin. Pitkäaikainen asiakas on lisäksi valmis maksamaan palvelusta usein korkeamman hinnan, koska asiakas kokee asioinnin helppoksi, nopeaksi ja vaivattomaksi. Tutun toimittajan vaihtaminen koetaankin usein vaivalloiseksi, eikä siihen siksi ryhdytä niin herkästi. Tyytyväiset ja pitkäaikaiset asiakkaat myös levittävät positiivista kuvaa yrityksestä verkostoilleen, mikä on puolestaan yritykselle käytännössä ilmaista markkinointia ja usein myös uuden asiakkaan mielestä luottavampaa kuin yrityksen oma markkinointi. (Ylikoski 2000, 183.)

Asiakaspysyvyys näkyy epäsuorasti myös palveluorganisaation henkilöstössä, sillä pitkäaikaisia ja tyytyväisiä asiakkaita on mukavampi palvella. Tämän seurauksena henkilöstön pysyvyys saattaa lisääntyä ja palvelunlaatu parantua. Palvelun hyvä laatu puoles-

taan lisää asiakastyytyväisyyttä entisestään, joka puolestaan voi vaikuttaa asiakaspysyvyyteen positiivisesti. Nämä kaikki tekijät luovat yhdessä eräänlaisen positiivisen kehän, jonka seurauksen yrityksen tulos kasvaa. (Ylikoski 2000, 183–184.)

Pitkäaikaisesta asiakkuudesta on hyötyä myös asiakkaalle itselleen. Asiakkaalle koituvat hyödyt voidaan jakaa niiden tyyppin perusteella kolmeen ryhmään: psykologisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin hyötyihin. Näistä psykologiset hyödyt liittyvät asiakkaan kokemaan turvallisuuden tunteeseen, kun hän voi luottaa siihen, että hän saa hyvää palvelua ja mahdolliset ongelmatilanteet hoidetaan hyvin. Sosiaaliset hyödyt puolestaan kuvaavat asiakkaan ja yrityksen edustajan välistä vuorovaikutusta ja pitkän asiakkuuden luomaa yhteisymmärrystä. Taloudellisiin hyötyihin voidaan laskea kanta-asiakkaan saamat alennukset ja tarjoukset, mutta myös ajansäästö voidaan laskea tähän mukaan. Asiakas säästää siis aikaa, kun hänen ei tarvitse valita useamman eri toimittajan väliltä ja hän saa mahdollisesti myös erityiskohtelua nykyiseltä toimittajaltaan. Hyvä pitkäaikainen asiakkuus voi osaltaan myös vähentää asiakkaan kokemaa stressiä. (Ylikoski 2000, 184–185.)

4 TUTKIMUS

Tutkimus toteutettiin vakuutusyhtiö X:n asiakaspalvelukeskuksen yritysasiakkaille. Asiakaspalvelukeskuksen asiakkaat ovat kooltaan pieniä ja keskiuuria yrityksiä.

4.1 Tutkimuksen taustat

Tutkimuksen aihe muodostui toimeksiantajan tarpeesta selvittää miksi asiakkaat vaihtavat vakuutusyhtiötä ja miten asiakaspysyvyyttä voitaisiin parantaa. Tutkimus on ajankohtainen toimeksiantajalle, sillä heikko asiakaspysyvyys koetaan tällä hetkellä yhtenä asiakaspalvelukeskuksen suurimpana haasteena. Tätä tarkoitusta varten kehitimme yhdessä toimeksiantajan kanssa kyselylomakkeen (liite 1), jonka avulla vakuutusyhtiötä vaihtaneita yritysasiakkaita voidaan haastatella. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tärkeimmät tekijät vakuutusyhtiön vaihtamiseen ja sitä kautta luoda kehitysehdotuksia toimeksiantajalle asiakaspysyvyyden parantamiseksi.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Pääasialliset tutkimusmenetelmät voidaan yleiskäsityksen mukaan jakaa kahteen menetelmään, jotka ovat kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Näistä kvantitatiivinen tarkoittaa määrällistä tutkimusta ja kvalitatiivinen laadullista tutkimusta. Myös yliopistoissa metodikurssit jaetaan usein kahteen eri kokonaisuuteen kahden tutkimusmenetelmän mukaisesti. Näiden kahden menetelmän vastakkainasettelu vastaa kuitenkin huonosti todellisuutta, sillä kyseisiä menetelmiä voidaan hyvin soveltaa saman tutkimusaineiston analysoinnissa. Kuten kaikessa tieteellisessä tutkimuksessa, myös kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä loogiseen todisteluun sekä objektiivisuuteen. Tutkimusmenetelmien väliset erot ovat kuitenkin määriteltävissä. Kvantitatiivisessa analyysissä tutkimustuloksista tehdään tilastollisia yleistyksiä siitä, miten eri muuttajat ovat yhteydessä toisiinsa ja selittävät tutkimusongelmaa. Kvalitatiivisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan enemmän kokonaisuutena, minkä tarkoituksena on selvittää tutkittavan ilmiön laatua, ominaisuuksia ja merkitystä. Tämä opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. (Alasuutari 2011, 25–26.)

4.3 Haastattelumenetelmä

Haastattelumenetelmät voidaan jakaa niiden strukturointiasteen perusteella neljään eri ryhmään: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, strukturoimaton haastattelu sekä syvähaastattelu. Strukturointiaste viittaa siis siihen, kuinka kiinteistä kysymyksiä haastattelussa käytetään ja kuinka paljon haastattelijalla voi soveltaa tilanteen mukaan. Strukturoidussa haastattelussa eli lomakehaastattelussa, edetään aina etukäteen valmistellun haastattelulomakkeen mukaisesti noudattaen lomakkeen kysymysmuotoja ja järjestystä. Puolistrukturoidussa haastattelussa eli teemahaastattelussa haastattelun etenemisjärjestys on vapaampaa ja kysymysten sanamuodot voivat vaihdella eri haastateltavien välillä. Teemahaastattelussa haastattelijalla voi kysyä myös ennalta suunnitelmattomia kysymyksiä tai jättää lomakkeelta löytyviä kysymyksiä kokonaan pois. Strukturoimattomassa haastattelussa eli avoimessa haastattelussa kysymykset ovat nimensä mukaan avoimia ja tilanne on keskustelunomainen. Avoimessa haastattelussa eletään tilanteen mukaan ja haastateltavan ehdoilla, eikä niinkään haastattelijan johtamana. Avoimesta haastattelusta voi jossain tapauksessa muodostua myös syvähaastattelu, jolloin haastateltavalta saadaan aiempaa syvällisempää ja avoimempaa tietoa aiheesta. Syvähaastattelu vaatii haastattelijalta paljon kokemusta, mutta silloin voidaan päästä niin lähelle haastateltavan perimmäisiä ajatuksia, että ymmärretään syvällisesti haastateltavan suhtautumista, asenteita ja reaktioita tutkimuksen aiheeseen liittyen. Tässä opinnäytetyössä on päädytty käyttämään haastattelumenetelmänä teemahaastattelua, jossa kysymykset on ennalta määritelty, mutta haastattelun eteneminen on vapaampaa, eikä kysymysten sanamuodoilla ole niin paljon merkitystä. Haastattelussa käytetyllä lomakkeella on valmiita vastausvaihtoehtoja, mutta haastateltavalla on mahdollisuus vastata myös omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 43; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014)

4.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteuttaminen alkoi keskustelulla toimeksiantajan edustajan kanssa. Keskusteluissa sovimme tutkimuksen toteuttamisesta puhelinhaastatteluina vakuutusyhtiötä vaihtaneille yritysasiakkaille. Sovimme myös, että voin käyttää osan työpäivistäni puhelinhaastatteluiden tekemiseen.

Haastatteluiden pohjana käytettävän kyselylomakkeen laatiminen lähti liikkeelle ensin vain yhdestä kysymyksestä, jossa kysytään asiakkailta ratkaisevimmista tekijöistä vakuutusyhtiön vaihtamiseen. Tämän jälkeen tutustuin tutkimusaiheeseen syvemmin asiakaspysyvyyden teorian näkökulmasta, jonka seurauksena kyselylomakkeelle lisättiin kysymykset siitä, mihin asiakas on ollut tyytyväinen ja minkä yleisarvosanan asiakas antaisi aiemmalle vakuutusyhtiölleen. Puhelinhaastattelut oli tarkoitus pitää lyhyinä, koska oli tiedossa, että yritysasiakkaiden edustajat ovat usein kiireisiä eivätkä siitä syystä ehdi useinkaan vastaamaan pitkiin haastatteluihin. Tästä syystä kyselylomakkeeseen otettiin vain nämä kolme lyhyttä kysymystä, joihin on mahdollista vastata alle viidessä minuutissa. Lisäksi halusimme tutkimuksen pohjaksi mahdollisimman monta vastausta, jotta tutkimustulos olisi luotettavampi ja otanta riittävän kattava.

Teoriaan tutustumisen pohjalta halusin kerätä tutkimukseen vastaajien taustatiedoista sen, kuinka kauan asiakassuhde on kestänyt. Toimeksiantajan toiveesta tutkimuksessa kerättiin tietoa myös siitä, minkä vakuutusyhtiön asiakkaaksi vastaaja on siirtynyt. Tieto asiakkuuden kestosta saatiin asiakastietojärjestelmän kautta ja uusi vakuutusyhtiö selvisi irtisanomislomakkeesta. Tietoja uusista vakuutusyhtiöistä ei käsitellä tässä opinnäytetyössä.

Haastateltavat valitsin satunnaisesti toimeksiantajan toimittamista skannatuista irtisanomiskirjeistä. Tein puhelinhaastatteluja työpäivieni aikana 1 – 2 tuntia päivässä aikavälillä 1. – 20. marraskuuta 2017. Yhden haastattelun kestoksi muodostui keskimäärin noin viisi minuuttia. Suurin osa haastatteluista pysyi lyhyenä, noin kolmen minuutin mittaisena, mutta muutama haastattelu venyi jopa 30 minuuttiin. Tutkimukseen tavoittelin puhelimitse yhteensä 113 asiakasta. Tavoitelluista asiakkaista noin 40 prosenttia vastasi puhelimeen, joista taas yli 90 prosenttia suostui vastaamaan kyselyyn. Vastaajia haastatteluun kertyi yhteensä 41 kappaletta.

Puhelinhaastattelun aluksi esittelin itseni ja kerroin mistä vakuutusyhtiöstä soitan. Tämän jälkeen kerroin, että teemme tutkimusta asiakkaista, jotka ovat vaihtaneet vakuutusensa meiltä toiseen vakuutusyhtiöön. Puhelun syyn ja tarkoituksen esittämisen jälkeen pyysin asiakasta kertomaan vapaasti, omin sanoin, ratkaisevimmista tekijöistä vakuutusyhtiön vaihtoon. Kun asiakas kertoi yhden tai useamman syyn, kirjasin ne ylös ja tarkistin vielä, tuleeko mieleen jotain muita syitä. Tämän jälkeen kertasin vielä vastauksen asiakkaalle, jotta olen ymmärtänyt kaiken oikein. Toinen kysymys oli siitä, mihin asiakas on ollut tyytyväinen. Kirjasin vastaukset ylös niin kuin asiakas sen ilmaisi. Myös tämän kysymyksen kohdalla kertasin kirjoittamani vastauksen asiakkaalle. Viimeisenä

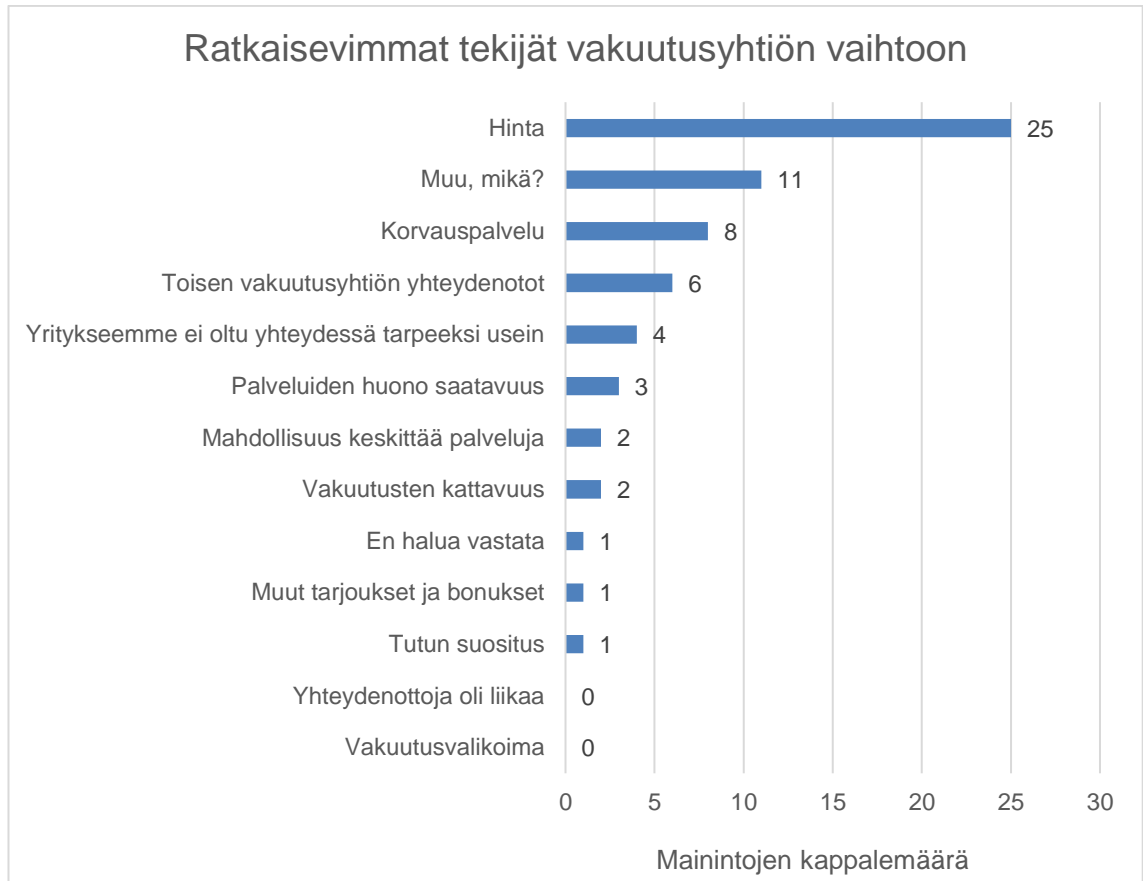
kysymyksenä pyysin vielä antamaan meille yleisarvosanan asteikolla 0 – 10. Lopuksi kiitin asiakasta vastauksista ja kerroin, että voimme jatkossa parantaa tuotteitamme ja palveluitamme näiden vastausten perusteella. Haastatteluja tehdessä huomasin, että lähes kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä soitosta ja vastasivat kyselyyn mielellään.

Taustatietona vastaajista haettiin tieto asiakkuuden kestosta ennen vakuutusyhtiön vaihtoa, joka sitten siirrettiin kyselylomakkeeseen yhtenä vastauksena. Asiakkuuden kesto valittiin lomakkeelle asteikolla 0 – 1, 1 – 3, 3 – 5 tai yli 5 vuotta. Lisäksi lomakkeelta valittiin vakuutusyhtiö, jonka asiakkaaksi vastaaja oli siirtynyt. Tieto saatiin suoraan irtisanomiskirjeestä, joten sitä ei tarvinnut kysyä asiakkaalta erikseen.

4.5 Vastausten analysointi

Kysymys 1 – Ratkaisevimmat tekijät vakuutusyhtiön vaihtoon

Haastattelun ensimmäisenä kysymyksenä oli kertoa ratkaisevimmistä tekijöistä vakuutusyhtiön vaihtoon. Vastausvaihtoehdoista oli mahdollista valita yksi, kaksi tai kolme vaihtoehtoa yhtä vastaajaa kohden. Valmiiksi valittavissa olevat vastausvaihtoehdot oli kerätty tutkijan ja toimeksiantajan mieleen tulleista yleisimmistä asiakkaiden tyytymättömyystekijöistä. Kysymykseen oli mahdollista vastata myös jotain muuta, jolloin valittiin vastausvaihtoehto ”Muu, mikä?” ja vastaus kirjattiin ylös erikseen.



Taulukko 2. Ratkaisevimmat tekijät vakuutusyhtiön vaihtoon.

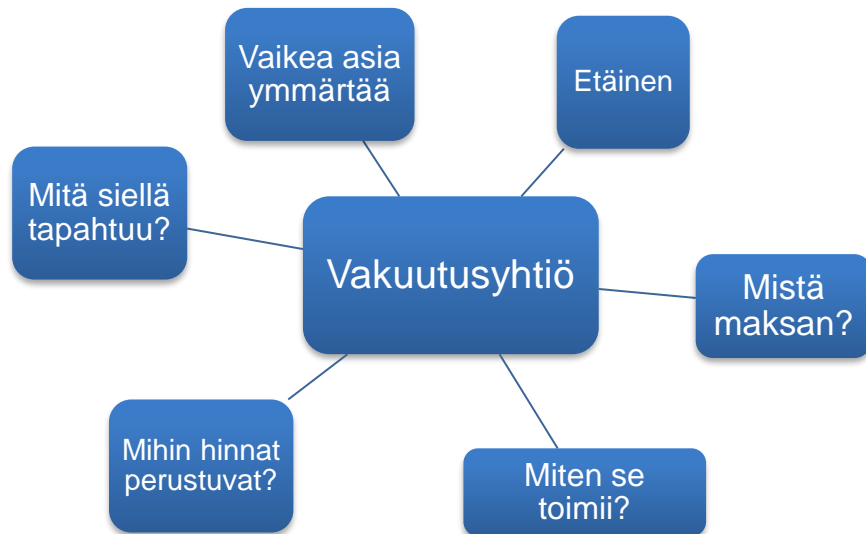
Taulukon 2 mukaisesti hinta oli vastaajien mielestä yleisin vakuutusyhtiön vaihtoon vaikuttava tekijä. Hinnan mainitsi yhteensä 25 vastaajaa eli hieman yli 60 prosenttia vastaajista. Vakuutusten hinta nousi esille myös avoimissa vastauksissa kolme kertaa. Tutkijan ja toimeksiantajan aiempaan kokemukseen perustuen hinnan vaikutus vakuutusyhtiön vaihtoon oli tiedossa jo ennen tutkimuksen toteuttamista, joten tämä tulos vahvisti aiemman käsityksemme vakuutusmarkkinoiden yleisestä tilanteesta.

Yli neljännes vastaajista kertoi ratkaisevaksi tekijäksi jonkin muun syyn kuin valmiin vastausvaihtoehdon. Tämä oli yllättävä tulos, joka osoittaa sen, että vakuutusyhtiön vaihtoon vaikuttaa monet erilaiset tekijät samanaikaisesti ja ne ovat usein myös hyvin yksilöllisiä. Muista tekijöistä vakuutusyhtiön vaihtoon esiin nousi erityisesti fyysisen konttorin puuttuminen, joka mainittiin vastauksissa yhteensä neljä kertaa. Vastauksissa viitattiin myös huonoihin kokemuksiin asiakaspalvelusta ja sähköisistä palveluista.

Vastausvaihtoehdoista myös toisen vakuutusyhtiön yhteydenotot ja korvauspalvelu ovat tärkeitä tekijöitä vakuutusyhtiön vaihtoon. Vastausten perusteella myös huono yhteydenpito nykyisiin asiakkaisiin vaikuttaa asiakassuhteen päättymiseen, sillä noin 10 prosenttia vastaajista piti vaihtoehtoa ”yritykseemme ei oltu yhteydessä tarpeeksi usein” ratkaisevana tekijänä vakuutusyhtiön vaihtoon. Sen sijaan yksikään vastaajista ei maininnut vaihdon syyksi liian useaa yhteydenpitoa vakuutusyhtiöltään. Yksikään vastaaja ei myöskään vaihtanut vakuutusyhtiötä liian suppean valikoiman seurauksena.

Kysymys 2 – Aiemman vakuutusyhtiön tyytyväisyystekijät

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, mihin he ovat olleet tyytyväisiä aiemmassa vakuutusyhtiössään. Kysymyksellä ei ollut erillisiä vastausvaihtoehtoja ja sen oli tarkoitus luoda vastakkainasettelua ensimmäisen kysymyksen kanssa. Kysymys osoittautui yllättävän vaikeaksi vastaajille. Selvästi yleisin vastaus tähän oli kuitenkin se, että ollaan muuten oltu tyytyväisiä, jos aiemmin mainittuja tekijöitä ei oteta huomioon. Erityisesti niistä vastaajista jotka mainitsivat ratkaisevimmaksi tekijäksi hinnan, oli suurin osa ollut muuten kaikin puolin tyytyväinen aiempaan vakuutusyhtiöönsä. Neljännes vastaajista kuitenkin mainitsi pitkän pohdinnan jälkeen olleensa tyytyväinen ainakin saamaansa asiakaspalveluun. Vain yksi vastaaja ei ollut ollut tyytyväinen mihinkään, mutta hänkin tarkensi vastaustaan vielä, ettei hän ole ikinä ollut tyytyväinen yhteenkään vakuutusyhtiöön.

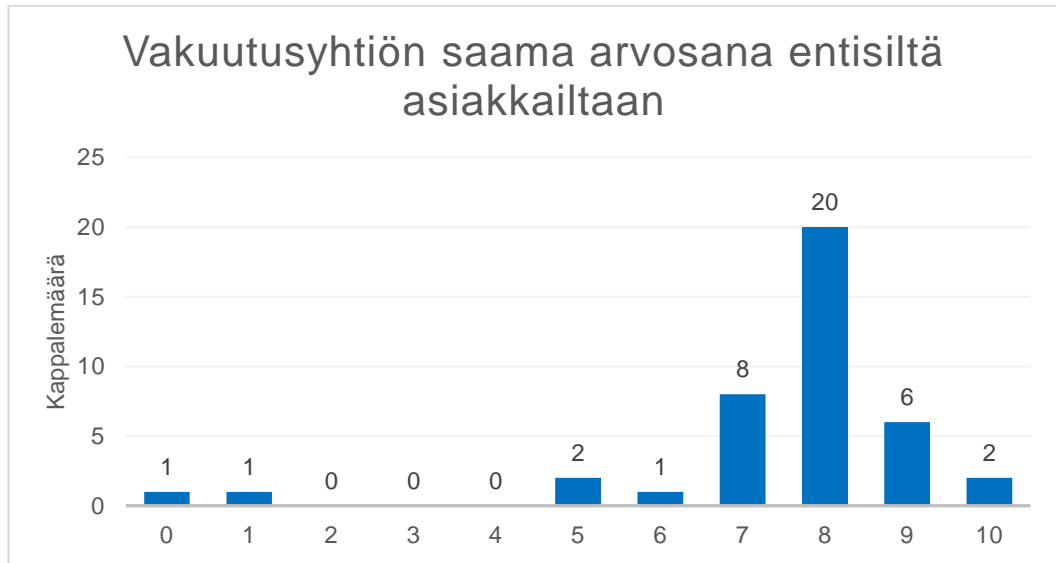


Kuva 1. Vakuutusyhtiö asiakkaan näkökulmasta.

Kysymys oli siis selkeästi liian vaikea. Vastauksista oli havaittavissa, ettei vastaajat oikein tienneet mitä vakuutusyhtiössä tapahtuu ja mihin sen toiminnassa voi olla tyytyväinen. Vakuutukset koetaan siis vaikeana ja etäisenä asiana yrittäjän arjessa. Monelle vastaajalle ainoat kokemukset vakuutusyhtiöstä ovat varmasti olleet asiakaspalvelun kanssa asioimisesta, korvauspalvelusta ja vakuutusmaksujen maksamisesta. On mahdollista, että kysymys oli vastaajille myös liian avoin, joten sarja suljettuja kysymyksiä olisi voinut toimia tässä yhteydessä paremmin.

Kysymys 3 – Yleisarvosana aiemmalle vakuutusyhtiölle

Haastattelun lopuksi vastaajia pyydettiin antamaan vielä yleisarvosana aiemmalle vakuutusyhtiölleen asteikolla 0 – 10. Taulukon 4 mukaisesti vastaajat arvioivat aiempaa vakuutusyhtiötään eniten arvosanalla 8. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 7,5.



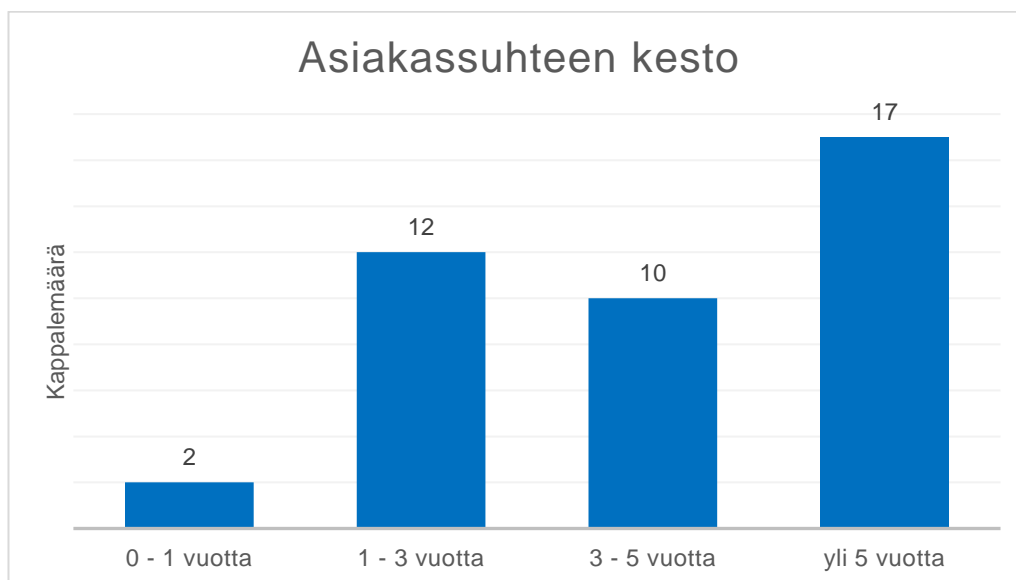
Taulukko 3. Vakuutusyhtiön saama arvosana entisiltä asiakkailtaan.

Haastatteluissa huomiota herätti erityisesti se, että vastaaja saattoi olla hyvinkin pettynyt aiempaan vakuutusyhtiöönsä jonkun tietyn asian osalta, mutta antoi arvosanaksi silti numeron 8. Osa vastaajista antoi tämän arvosanan myös siksi, että kokivat sen olevan sellainen arvosana, jonka muutkin vastaajat antavat. Vastaajista vain kaksi antoi arvosanaksi ”täyden kympin” ja monet pienemmän arvosanan antaneista mainitsivatkin, että heidän mielestään arvosanaa 10 ei Suomessa anneta yleensä kenellekään. Haastattelun lähtökohtien perusteella oli oletuksena, että arviot olisivat keskimäärin huonompia kuin niin sanotussa normaalissa tilanteessa, joten lähes 8 keskiarvo oli tässä tutkimuksessa suorastaan yllättävän hyvä arvosana. Tämä tukee osaltaan myös sitä, että vakuutusyhtiötä vaihdetaan lähinnä edullisemman hinnan takia, eikä niinkään tyytymättömyyden seurauksena. Useimmissa tapauksissa asiakkaat eivät välttämättä edes oleta saavansa uudelta vakuutusyhtiöltä merkittävästi parempaa palvelua, mutta samantasoisien palvelun saaminen edullisempaan hintaan riittää vaihdon syyksi.

Asiakassuhteen kesto taustatietona

Tutkimuksen taustatietona vastaajista kerättiin tieto asiakassuhteen kestosta ennen sen päättymistä. Asiakassuhteen kestoja tarkasteltiin vuoden tarkkuudella asteikolla 0 – 1 vuotta, 1 – 3 vuotta, 3 – 5 vuotta ja yli 5 vuotta. Taulukon 5 mukaisesti suurin osa vastaajista on ollut asiakkaana yli 5 vuotta. Myös asiakassuhteiden kestojen laskennalliseksi keskiarvoksi tuli yli 5 vuotta, sillä monet asiakassuhteet olivat kestäneet reilusti yli 5

vuotta, jotkut jopa 10 vuotta. Vain kahden vastaajan asiakassuhde oli kestänyt alle yhden vuoden. Tämän selittää se, että vakuutuskausi on yleensä vähintään yhden vuoden mittainen.



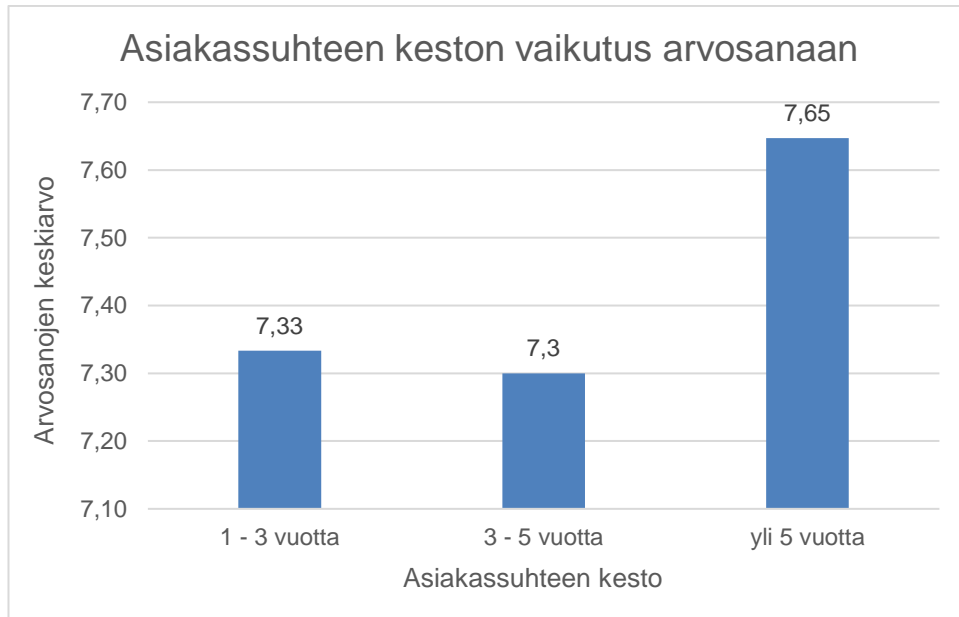
Taulukko 4. Asiakassuhteen kesto.

Tutkimustuloksissa huomiota herättää kuitenkin myös se, että lähes 30 % asiakassuhteista päättyy jo 1 – 3 vuoden päästä sen alkamisesta. Tämä on erityisen huolestuttavaa, sillä yleisesti vakuutusyhtiön asiakkaat muuttuvat kannattaviksi vasta noin 2 – 3 vuoden asiakassuhteen jälkeen. Vaikka pitkään kestäneiden ja lähtökohtaisesti yhtiölle kannattavien asiakkuuksien menettäminen ei olisikaan suotavaa, on niistä kuitenkin saatu voittoa jo pidemmältä ajalta. Vakuutusalan yleisen kilpailutilanteen näkökulmasta tutkittavan yhtiön päättäneet asiakkuudet ovat kuitenkin keskiarvoltaan kestäneet melko pitkään.

Asiakassuhteen keston vaikutus arvosanaan

Tarkasteltaessa asiakassuhteen keston vaikutusta annettuihin arvosanoihin, huomataan taulukon 5 mukaisesti, että pidempään kestäneistä asiakassuhteista annetaan keskimäärin hieman parempia arvosanoja kuin lyhyemmistä. Yli 5 vuotta kestäneet asiakassuhteet arvosteltiin keskimäärin keskiarvon yläpuolelle, sillä kaikkien annettujen arvosano-

nojen keskiarvo oli 7,5. Tässä vertailussa havaitut erot ovat toki pieniä, mutta koska lähes puolet vastaajista antoivat tutkimuksessa arvosanan 8, ovat pienetkin erot tässä merkittäviä. Huonoimmat arvosanat antoivat vastaajat, joiden asiakassuhde oli kestänyt 3 – 5 vuotta. Koska vain kahden vastaajan asiakassuhde oli kestänyt 0 – 1 vuotta, ei heidän vastauksia ollut tarpeellista vertailla tässä yhteydessä.



Taulukko 5. Asiakassuhteen keston vaikutus arvosanaan.

Tämän vertailun tulos osoittaa siis sen, että pidempään jatkuneissa asiakkuuksissa olleet asiakkaat ovat keskiarvoa tyytyväisempiä aiempaan vakuutusyhtiönsä. Lisäksi tiedetään, että yleisin syy vakuutusyhtiön vaihtoon oli vakuutusten hinta. Nämä yhtiölle lähtökohtaisesti kannattavat asiakkuudet ovat siis päättyneet, koska yhtiö on korottanut ajan kuluessa vakuutusmaksuja liikaa, eivätkä ne ole enää olleet riittävän kilpailukykyisiä. Voidaankin kyseenalaistaa, että olisivatko nämä asiakkuudet päättyneet, jos pitkään kestäneiden asiakkuuksien hintapreemiota ei olisi käytetty liikaa.

Asiakassuhteen keston vaikutus vaihdon syihin

Taulukossa 6 vertaillaan asiakassuhteen kestoa ja tutkimuksen viittä eniten vastauksia saaneita vaihdon syitä keskenään. Vertailusta huomataan, että muun syy vaihdolle ovat antaneet ne vastaajat joiden asiakassuhde oli kestänyt pisimpään, keskimäärin 5,8

vuotta. Vaihdon syistä myös ”Korvauspalvelu”, ”Hinta” ja ”Yritykseemme ei oltu yhteydessä tarpeeksi usein” olivat keskimäärin viisi tai yli viisi vuotta kestäneiden asiakassuhteiden vastauksia. Vaihdon syyksi vaihtoehdon ”Toisen vakuutusyhtiön yhteydenotot” mainitsivat keskimäärin muita lyhyemmän asiakassuhteen lopettaneet vastaajat.

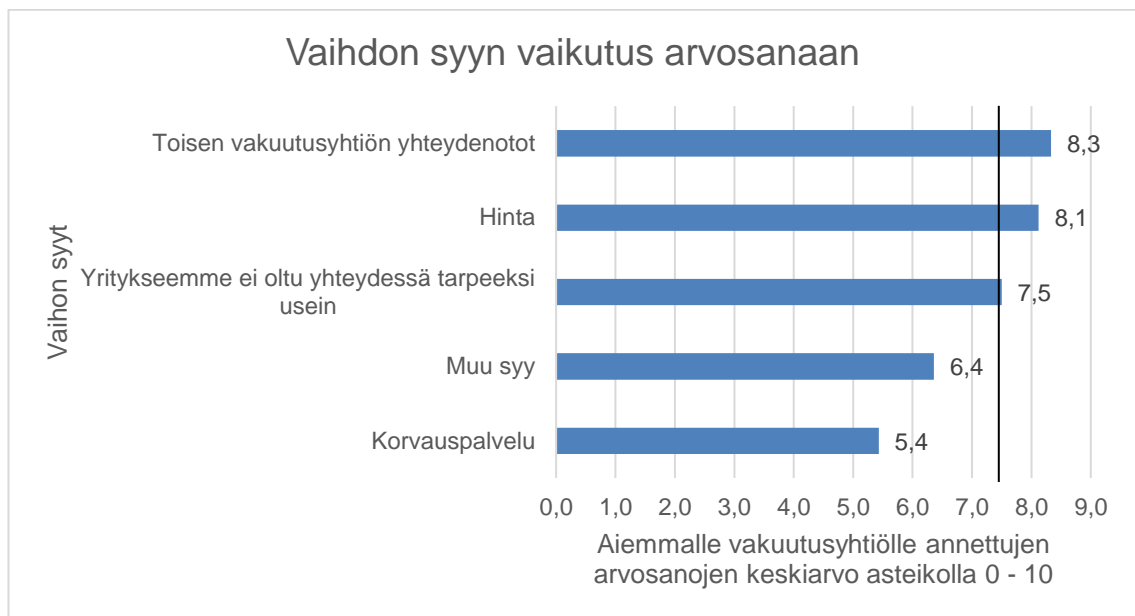


Taulukko 6. Asiakassuhteen keston vaikutus vaihdon syihin.

Vertailusta selviää, että mitä kauemmin asiakassuhde on kestänyt, sitä yksilöllisimpiä tekijöitä vakuutusyhtiön vaihtoon vaikuttaa. Toisaalta pitkissä asiakassuhteissa ollaan ehditty saada keskimääräistä enemmän huonoja kokemuksia vakuutusyhtiön korvauspalvelusta sekä vuosittaisista hinnankorotuksista. Myös tiiviimpi yhteydenpito vakuutusyhtiön suunnalta koetaan tärkeäksi pidemmissä asiakassuhteissa. Vertailusta huomataan myös, että toisen vakuutusyhtiön yhteydenotot vaikuttavat keskimäärin lyhyempien asiakassuhteiden päättymiseen, jolloin syvempää asiakkuutta ei ole ehtinyt muodostumaan.

Vaihdon syyn vaikutus arvosanaan

Taulukon 7 mukaisesti, myös vaihdon syillä on vaikutusta vastaajan antamaan arvosanaan aiemmalle vakuutusyhtiölleen. Keskimäärin parhaat arvostukset antoivat ne vastaajat, jotka mainitsivat vaihdon syyksi toisen vakuutusyhtiön yhteydenotot. Myös hinnan takia vakuutusyhtiötä vaihtaneet vastaajat olivat keskimäärin tyytyväisempiä aiempaan vakuutusyhtiöönsä. Tyytymättömyyttä olivat vastaajista ne, jotka mainitsivat korvauspalvelun vaihdon syyksi. Myös muun syyn maininneet vastaajat olivat keskimäärin tyytymättömyyttä.



Taulukko 7. Vaihdon syyn vaikutus arvosanaan.

Selvästi eniten tyytymättömyyttä vastaajissa aiheuttaa siis huonot kokemukset vakuutusyhtiön korvauspalvelusta. Korvauspalvelu onkin yksi vakuutus sopimuksen ja koko asiakkuuden elinkaaren kriittisimmistä vaiheista. Melko varmana voidaan kuitenkin pitää sitä, että vastaajat eivät tässä yhteydessä ole saaneet korvausta heille aiheutuneesta vahingosta, jota varten he ovat vakuutuksen ottaneet. Yhtä varmana voidaan pitää myös sitä, että korvausta ei ole maksettu, koska asiakkaan vakuutus ei ole ollut riittävän kattava tai vahinko ei yksinkertaisesti ole ollut mistään vakuutuksesta korvattava tapahtuma. Voidaan kuitenkin pohtia, että olisiko asiakkaan tilanne voitu hoitaa jollain tapaa paremmin, esimerkiksi parantamalla asiakkaan vakuutusturvaa jatkossa.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tärkeimmät syyt toimeksiantajan yritysasiakkaiden asiakassuhteiden päättymiselle ja luoda sitä kautta kehitysehdotuksia toimeksiantajan asiakaspysyvyyden parantamiseksi. Toisena tavoitteena oli selvittää lukijalle, mitä asiakaspysyvyys tarkoittaa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Teoriaosuus olikin koottu siten, että lukijalle saatiin riittävä kuva asiakaspysyvyydestä ja yrityksen asiakkuudenhallinnasta yleisesti. Lukijalle avattiin myös vakuutusalan nykytilannetta ja vakuutuksiin yleisesti liittyviä erikoisuuksia.

Ensimmäisessä teoriaosuudessa käsiteltiin vakuutusalan yleistä tilannetta, jossa jatkuvan hintakilpailun seurauksena asiakaspalvelutoimintoja on keskitetty kustannustehokkaisiin yhteyskeskuksiin. Samalla käsiteltiin myös asiakaspalvelun roolia asiakkaalle muodostuvassa yrityskuvassa, sekä asiakaskohtaamisia ja niihin liittyviä ongelmatilanteita. Tässä kohtaa käsiteltiin vielä asiakkuuden ja yksittäisen vakuutussovituksen elinkaarta, sekä yrityksen ostoprosessiin ja vakuutusten siirtoon liittyviä erikoisuuksia. Toisessa teoriaosuudessa perehdyttiin yrityksen asiakkuudenhallintaan, joka oikein toteutettuna johtaa parempaan asiakaspysyvyyteen ja kasvattaa yrityksen tulosta. Tässä osiossa lukija tutustutettiin syvemmin asiakasuskollisuuteen ja sen moniin esiintymismuotoihin sekä asiakaskannattavuuteen ja pitkäaikaisen asiakkuuden arvoon yritykselle. Lopuksi lukijalle kerrottiin vielä asiakaspysyvyyden eduista yritykselle sekä asiakkaalle itselleen.

Tutkimusosuus kohdistettiin vakuutusyhtiö X:n asiakaspalvelukeskuksen yritysasiakkaisiin, jotka olivat vaihtaneet vakuutuksensa toiseen vakuutusyhtiöön. Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, jossa haastattelut toteutettiin lyhyinä puhelinhaastatteluina kyselylomaketta apuna käyttäen. Haastatteluiden perusteella pyrittiin selvittämään vakuutusyhtiön vaihtoon vaikuttavia tekijöitä sekä vastaajien mielipidettä aiemmasta vakuutusyhtiöstään. Haastattelututkimuksen otanta jäi melko pieneksi, mutta saatuja vastauksia voidaan pitää kuitenkin suuntaa-antavina ja riittävinä tukemaan tätä opinnäytetyötä kokonaisuutena.

Tutkimustulosten perusteella vakuutusten hinta on selkeästi tärkein vakuutusyhtiön vaihtoon johtavista tekijöistä. Hinnan vaihdon syyksi mainitsi keskimäärin pidemmässä asiakassuhteessa olleet vastaajat. Yli neljännes vastaajista kertoi ratkaisevaksi tekijäksi kui-

tenkin jonkin muun syyn, kuin valmiin vastausvaihtoehdon. Tämä oli tutkimuksen kannalta yllättävä lopputulos. Vakuutusyhtiön vaihtoon vaikuttaa siis monet erilaiset tekijät samanaikaisesti ja ne ovat usein myös hyvin yksilöllisiä. Vastauksia vertailemalla todettiin myös, että mitä kauemmin asiakassuhde on kestänyt, sitä yksilöllisimpiä tekijöitä vakuutusyhtiön vaihtoon vaikuttaa. Avoimista vastauksista esille nousi erityisesti konttorin puuttuminen, joka mainittiin vastauksissa yhteensä neljä kertaa. Myös toisen vakuutusyhtiön yhteydenotot ja huonot kokemukset korvauspalvelusta ovat tärkeitä tekijöitä vakuutusyhtiön vaihtoon. Korvauspalvelun mainitsi keskimäärin pidemmässä asiakassuhteessa olleet vastaajat, kun taas toisen vakuutusyhtiön yhteydenotot vaikuttavat keskimäärin lyhyempien asiakassuhteiden päättymiseen. Vastausten perusteella myös huono yhteydenpito nykyisiin asiakkaisiin vaikuttaa asiakassuhteen päättymiseen. Tämän huomattiin olevan ratkaiseva tekijä varsinkin pidemmissä asiakassuhteissa.

Haastatteluissa yllättävän vaikeaksi kysymykseksi nousi kysymys siitä, mihin vastaaja on ollut tyytyväinen aiemmassa vakuutusyhtiössään. Selvästi yleisin vastaus tähän oli kuitenkin se, että ollaan muuten oltu tyytyväisiä, jos aiemmin mainittuja tekijöitä ei oteta huomioon. Erityisesti niistä vastaajista jotka mainitsivat ratkaisevimmaxi tekijäksi hinnan, oli suurin osa ollut muuten kaikin puolin tyytyväinen aiempaan vakuutusyhtiöönsä. Neljännes vastaajista kuitenkin mainitsi pitkän pohdinnan jälkeen olleensa tyytyväinen ainakin saamaansa asiakaspalveluun. Vastauksista oli havaittavissa, ettei vastaajat oikein tienneet mitä vakuutusyhtiössä tapahtuu ja mihin sen toiminnassa voi olla tyytyväinen. Vakuutukset koetaan siis vaikeana ja etäisenä asiana yrittäjän arjessa.

Haastattelun lopuksi vastaajat antoivat vielä yleisarvosana aiemmalle vakuutusyhtiölleen asteikolla 0 – 10. Vastaajista lähes puolet arvioi aiempaa vakuutusyhtiötään arvosanalla 8. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 7,5. Arvosanojen keskiarvo oli yllättävän korkea tutkimuksen lähtötilanteeseen nähden, jolloin asiakas on jo ilmaissut tyytymättömyytensä vaihtamalla vakuutusyhtiötä. Vastauksia vertailemalla huomattiin, että pidempään kestäneistä asiakassuhteista annetaan keskimäärin hieman parempia arvosanoja kuin lyhyemmistä. Keskimäärin parhaat arvosanat antoivat ne vastaajat, jotka mainitsivat vaihdon syyksi toisen vakuutusyhtiön yhteydenotot. Tyytymättömämpiä taas olivat vastaajista ne, jotka mainitsivat korvauspalvelun vaihdon syyksi.

Tutkimuksen taustatietona vastaajista kerättiin tieto asiakassuhteen kestosta ennen sen päättymistä. Päättyneet asiakassuhteet olivat kestäneet keskimäärin yli viisi vuotta. Tutkimustuloksissa huomiota herätti myös se, että yli kolmasosa päättyneistä asiakassuhteista oli kestänyt alle kolme vuotta. Lisäksi kerättiin tietoa siitä, minkä vakuutusyhtiön

asiakkaaksi vastaaja on siirtynyt. Tietoja uusista vakuutusyhtiöistä ei kuitenkaan käsitelty tässä opinnäytetyössä, jotta tutkimuksen kohteena oleva vakuutusyhtiö saatiin pysymään anonyyminä.

Tutkimustulokset ovat kokonaisuudessaan vahvasti samassa linjassa opinnäytetyössä käsitellyn teorian kanssa. Teoriaosuudessa käsiteltiin aluksi vakuutusalan yleistä tilannetta ja todettiin, että hintakilpailu alalla on kovaa. Tämä sai vahvistuksen tutkimustuloksista, sillä hinta oli vastaajien mielestä selvästi yleisin vakuutusyhtiön vaihtoon vaikuttava tekijä. Hinnan mainitsikin yhteensä 25 vastaajaa eli hieman yli 60 prosenttia vastaajista.

Teoriaosuudessa käsiteltiin monipuolisesti myös asiakasuskollisuutta ja todettiin, että tyytyväinen asiakas ei välttämättä aina ole lojaali, sillä toimittajaa vaihtavista asiakkaista suurin osa voi olla tyytyväisiä nykyiseen toimittajaan. Tutkimustulokset todistivat tämän oikeaksi, sillä vakuutusyhtiötä vaihtaneiden vastaajien antama arvosana aiemmalle vakuutusyhtiölleen oli hyvä; keskiarvoltaan lähes 8. Tutkimuksessa selvisi myös, että keskimäärin parhaat arvostamat antoivat ne vastaajat, jotka mainitsivat vaihdon syyksi toisen vakuutusyhtiön yhteydenotot. On siis mahdollista, että tyytyväisetkin asiakkaat vaihtavat toimittajaa, jos kannustin siihen on riittävä.

Teoriaosuudessa todetaan myös, että asiakkaat voidaan jakaa asiakasuskollisuuden tyyppin mukaan passiiviseen ja aktiiviseen asiakasuskollisuuteen. Aktiivisesti uskollinen asiakas pysyy tietoisesti saman yrityksen asiakkaana. Passiivisesti uskollinen asiakas vaihtaa herkemmin toimittajaa paremman tarjouksen ilmetessä, sillä tällainen asiakas suhtautuu välinpitämättömästi nykyiseen toimittajaansa. Tutkimustuloksista selvisi, että monessa tapauksessa hinta koettiin ainoana vaikuttavana tekijänä vakuutusyhtiön vaihtoon. Näin ollen tutkimukseen vastanneista asiakkaista suurin osa on ollut vain passiivisesti uskollisia asiakkaita, ja he ovat vaihtaneet vakuutusyhtiötä paremman tarjouksen ilmetessä.

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin myös teoriaa asiakkuuden elinkaaresta ja sen eri vaiheista. Aiheesta todettiin, että oikeanlainen asiakkuudenhallinta elinkaaren kaikissa vaiheissa on yrityksen menestyksen ja kannattavien asiakkuuksien muodostumisen kannalta tärkeää, sillä asiakkuudet ovat alkuvaiheessa yleensä kannattamattomia ja muuttuvat kannattaviksi vasta ajan myötä. Näin ollen tutkimukseen vastanneet vakuutusyhtiötä vaihtaneet asiakkaat olivat asiakkuuden keston perusteella kannattavia asiakkuuksia, joista olisi kannattanut pitää kiinni. Tutkimustuloksissa huomiota herätti myös se,

että kolmasosa asiakkuuksista päättyi ennen kuin ne ehtivät muodostumaan kannattaviksi vakuutusyhtiölle.

Teoriaosuudessa tarkasteltiin lisäksi yksittäisen vakuutussopimuksen elinkaarta. Tutkimustulosten perusteella päädyttiin tarkastelemaan myös korvaustilanteiden hoidon vaikutusta asiakassuhteen päättymiseen, sillä vastaajista 20 prosenttia mainitsi huonot kokemukset korvauspalvelusta yhtenä tärkeimpänä tekijänä vakuutusyhtiön vaihtoon. Myös teoriaosuudessa selvisi, että korvauspalvelu on yksi vakuutussopimuksen ja koko asiakkuuden elinkaaren kriittisimmistä vaiheista. Tutkimustuloksia vertaamalla selvisi myös, että tyytymättömämpiä olivat ne vastaajat, jotka mainitsivat korvauspalvelun syyksi vakuutusyhtiön vaihtoon.

Kokonaisuudessa opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena. Sen teoriaosuus tukee hyvin tutkimusosuutta, jonka tuloksien todettiin olevan samassa linjassa opinnäytetyössä käsitellyn teorian kanssa. Tutkimuksessa saatiin selville tärkeimmät syyt toimeksiantajan yritysasiakkaiden asiakassuhteiden päättymiselle, ja lukijalle saatiin riittävä kuva asiakaspysyvyydestä ja yrityksen asiakkuudenhallinnasta yleisesti. Tutkimustulosten perusteella oli myös tarkoitus luoda kehitysehdotuksia toimeksiantajan asiakaspysyvyyden parantamiseksi.

Kehitysehdotukset

Tämän työn teoriaosuuden perusteella oli selvää, että asiakaspysyvyys ja pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat tärkeässä roolissa yrityksen kannattavuuden näkökulmasta. Näin ollen kehityskohteenä on panostaminen pitkäaikaisten asiakkuuksien säilyttämiseen. Asiakkuuden säilyttämiseen tähtäviä toimenpiteitä on lukuisia, mutta tutkimustulosten perusteella on ensisijaisesti keskityttävä pitkäaikaisten asiakkuuksien hintapolitiikkaan. Uskollisilta asiakkailta ei siis tulisi ottaa liian korkeaa lisähintaa, vaan vakuutusten hintakehityksen tulisi olla tasaisempaa.

Toisena kehityskohteenä on asiakkuuksien kehittäminen niiden elinkaaren alusta asti. Asiakkuuksien tulisi siis kestää kauemmin kuin kolme vuotta, jotta ne ehtivät muodostumaan kannattaviksi vakuutusyhtiölle. Tässä apua voisi olla yrityksen vakuutusten keskittämiseduista, sillä asiakkuus muuttuu nopeammin kannattavaksi, kun keskittämissuhde on riittävän korkea. Asiakkuuksiin tulisi myös pitää enemmän yhteyttä, jolloin myös asiakkuuden arvoa nostavaa lisämyyntiä voidaan tehdä enemmän.

Viimeisenä kehityskohteena on korvaustilanteiden hoito, jota voidaan pitää vakuutusso-
pimuksen elinkaaren kriittisimpänä vaiheena. Asiakkaalle jää korvaustilanteesta helposti
negatiivinen mielikuva, jos hänelle ei maksetakaan korvausta vahingosta. Korvauksen
maksaminen on yleensä kiinni vakuutusturvan laajuudesta, jolloin se voitaisiin päivittää
korvaustilanteen hoidon yhteydessä. Näin toimimalla asiakkaalle voi jäädä korvaustilan-
teesta parempi kuva, jolloin vakuutussopimusta jatketaan todennäköisemmin.

LÄHTEET

- Häkkinen, M. & Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. 2., uudistettu painos. Helsinki: FINVA finanssi- ja vakuutuskustannus.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2012. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Helsinki: FINVA finanssi- ja vakuutuskustannus.
- Rantala, J. & Kivisaari, E. 2014. Vakuutusoppi. 12., uudistettu painos. Helsinki: FINVA finanssi- ja vakuutuskustannus.
- Finanssiala. 2017. Vakuutusvuosi 2016. Viitattu 25.11.2017. <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FK-julkaisu-Vakuutusvuosi-2016.pdf>
- Helsingin Sanomat. 2017. Liikennevakuutuksen lakimuutos myllersi vakuutusmarkkinat – ”alalla on menossa hintasota”. Viitattu 5.12.2017. <https://www.hs.fi/talous/art-2000005200076.html>
- Talouselämä. 2017. Vahinkovakuuttaminen kannattaa paremmin kuin koskaan Suomessa – Fiva kaipaa silti finanssialan uudistusta. <https://www.talouselama.fi/uutiset/vahinkovakuuttaminen-kannattaa-paremminkin-koskaan-suomessa-fiva-kaipaa-silti-finanssialan-uudistusta/db926431-4027-3db2-8f02-1bca36d3e262>
- Harvard Business Review. 2017. Kick-Ass Customer Service. <https://hbr.org/2017/01/kick-ass-customer-service>
- Kauppalehti. 2017. Tiedätkö, miksi asiakkaasi lähtevät? Viitattu 6.12.2017. <https://blog.kauppalehti.fi/asiakaspalvelun-uusi-aika/miksi-asiakkaat-lahtevat>
- Time. 2015. This Is How Long Your Business Will Last, According to Science. <http://time.com/3768559/company-mortality-rate-survival-study/>
- Leventhal, R. 2006. Journal of Consumer Marketing – Customer loyalty, retention, and customer relationship management. Bingley, United Kingdom: Emerald Publishing Limited.
- Robinson, S. & Etherington, L. 2006. Customer loyalty – a guide for time travelers. New York: Palgrave Macmillan cop.
- D'Ausilio, R. 2004. Wake up your call center – humanize your interaction hub.4., uudistettu painos. West Lafayette, Indiana, United States: Purdue University Press.
- Puustinen, P. 2013. Vaihdantavallankumous – finanssipalvelun uusi logiikka. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

- Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Vantaa: Werner Söderström Oy.
- Järvinen, R. & Heino, H. 2004. Kuluttajien palvelukokemuksia vakuutus- ja pankkisektorilta. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: Sanoma Pro oy.
- Järvinen, R. 2000. Vakuutussanomien 1/2000, 23.
- Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2., uudistettu painos. Helsinki: Ky-palvelu Oy
- Epsi Finland. 2017. Vakuutus 2017. <http://www.epsi-finland.org/report/vakuutus-2017/>
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suom. M. Tillman. 3., uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro
- Storbacka, K., Blomqvist, R. Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Suom. M. Tillman. Helsinki: WSOY.
- Lampinen, A. 2014. Mikroyritysasiakkaiden asiakaspysyvyyden kehittäminen – Case Yritys X. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Leppävaara: Laurea-ammattikorkeakoulu https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79853/ONT_Lampinen_Anna.pdf?sequence=1
- Niemelä, H. 2017. Asiakaspysyvyyteen vaikuttavat tekijät ja lisääntyvä vuorovaikutus henkivakuutusyhtiössä. Pro gradu -tutkielma. Vakuutustiede. Tampere: Tampereen yliopisto. http://Vakuutus_on_palvelu_ja_palvelua_tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/101145/GRADU-1495179486.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hellman, K & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Työtaturma- ja ammattitautilaki 24.4.2015/459. Annettu Helsingissä 24.4.2015. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150459>
- CGI. 2017. Vakuutusala digitalisoituu – 3 esimerkkiä rajoja rikkovista innovaatioista. Viitattu 15.5.2018. <https://www.cgi.fi/blogi/vakuutusala-digitalisoituu-3-esimerkkia-rajoja-rikkovista-innovaatioista>
- Lemonade. 2017. Lemonade Sets a New World Record. Viitattu 15.5.2018. <https://www.lemonade.com/blog/lemonade-sets-new-world-record/>
- Capgemini. 2017. Vakuutusala kohtaa digitaaliteknologian uuden aallon kaikilla rintamilla. Viitattu 15.5.2018. <http://www.mynewsdesk.com/fi/capgemini-finland/pressreleases/vakuutusala-kohtaa-digitaaliteknologian-uuden-aallon-kaikilla-rintamilla-2145638> ja <https://www.capgemini.com/fi/en/news/vakuutusala-kohtaa-digitaaliteknologian-uuden-aallon-kaikilla-rintamilla/>
- Teknologiainfo. 2017. Viitattu 15.5.2018. <http://www.teknologiainfo.com/digitalisaatio/digitalisaatio-jyllaa-myos-finanssiteknologiassa>
- Yle. 2018. Lainapäätös yöllä, asuntokaupat sunnuntaisin – Pankkityöntekijät viikonloppuhommiin pakolla vai vapaaehtoisesti? Viitattu 15.5.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-10002284>
- Kauppalehti. 2017. Viikonlopputyöstä on tulossa arkea. Viitattu 15.5.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/uutinen/2zFtk8is>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Kyselylomake

Kyselylomake

Ratkaisevimmat tekijät vakuutusyhtiön vaihtoon olivat (valitse 1-3 ratkaisevinta):

- Tutun suositus
- Hinta
- Vakuutusten kattavuus
- Vakuutusvalikoima
- Toisen vakuutusyhtiön yhteydenotot
- Palveluiden huono saatavuus
- If ei ottanut minuun yhteyttä tarpeeksi usein
- Yhteydenottoja oli liikaa
- Mahdollisuus keskittää palveluja
- Muut tarjoukset ja bonukset
- Korvauspalvelu
- Muu, mikä? _____
- En halua vastata

Mihin olet ollut tyytyväinen aiemmassa vakuutusyhtiössä?

Ei vastausvaihtoehtoja, kirjataan ylös.

Minkä arvosanan antaisit aiemmalle vakuutusyhtiöllesi?

Vastausvaihtoehdot 1 – 10

Taustatiedot

Asiakkuuden kesto ennen sen päättymistä

- 0 – 1 vuotta
- 1 – 3 vuotta
- 3 – 5 vuotta
- yli 5 vuotta

Lisäksi kerätään tieto siitä, **mihin vakuutusyhtiöön asiakas on siirtänyt vakuutuksensa.**

Tieto saadaan irtisanomislomakkeesta, joten sitä ei tarvitse erikseen kysyä asiakkaalta.