



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# VAKUUTUSYHTIÖIDEN PALVELULUPAUKSET

Case: Pohjantähti Oy

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2013  
Anette Lahti

Lahden ammattikorkeakoulu  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

LAHTI, ANETTE:

Vakuutusyhtiöiden palvelulupaukset  
Case: Pohjantähti Oy

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö,

45 sivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö keskittyy vakuutusyhtiöiden palvelulupauksiin ja se on tehty toimeksiantona Pohjantähti Oy:lle. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia sitä, miten suomalaisissa vakuutusyhtiöissä palvelulupauksia toteutetaan käytännön tasolla ja selvittää, kuinka toteuttamista voitaisiin kehittää erityisesti Pohjantähti Oy:n osalta.

Työn teoreettinen viitekehys perustuu sekä kirjalliseen, että sähköiseen aineistoon palvelusta, palvelun laadusta, arvoista sekä asiakas- ja palvelulupauksista. Palvelu- ja asiakaslupauksista puhuttaessa on tärkeää muistaa, että lupaukset pohjautuvat aina yrityksen arvoihin. Myös palvelun laatu tulee ottaa huomioon lupauksia suunniteltaessa, sillä laadun ja lupauksen tulee kohdata, muuten ne menettävät merkityksensä.

Työn empiriaosuus muodostuu kvalitatiivisesta tutkimuksesta, jonka tarkoituksena oli kartoittaa suurimpien vakuutusyhtiöiden, erityisesti Pohjantähden, palvelulupauksien toteuttamista käytännössä. Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluina keväällä 2013 kuudessa eri vakuutusyhtiössä mukaan lukien Pohjantähti. Haastattelut suoritettiin kaikki yksilöhaastatteluina myyntikonttoreissa. Haastattelukysymykset ja teemat liittyivät pääasiassa palvelulupaukseen, mutta myös palvelun laatua ja arvoja käsiteltiin, sillä ne liittyvät oleellisesti yhteen.

Tutkimuksessa selvisi, että vaikka palvelulupaus on käsitteenä melko vieras, moni kuitenkin oli tietoinen oman yrityksensä lupauksista. Tärkeimpänä yksittäisenä asiana lupauksen toteuttamisen kannalta pidettiin asiantuntijuutta ja tietotaitoa. Monet vastaajat kokivat koulutuksen puutteelliseksi tai liian vähäiseksi, ja myös Pohjantähden vastaukset olivat hyvin yksimielisiä tämän asian suhteen.

Yrityksen tulisi kiinnittää enemmän huomiota koulutukseen ja erityisesti tukea työntekijöitään pääasiassa tuotetuntemukseen ja uusiin ohjelmiin liittyvissä asioissa. Tulevaisuudessa tutkimusta voisi laajentaa, jotta voitaisiin verrata asiakkaiden kokemuksia henkilökunnan mielipiteisiin.

Avainsanat: palvelu, palvelun laatu, arvot, asiakaslupaus, palvelulupaus, vakuutusyhtiö

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in International Trade

LAHTI, ANETTE:

Service Promises of Insurance  
Companies  
Case: Pohjantähti Oy

Bachelor's Thesis in International Trade,

45 pages

Spring 2013

ABSTRACT

---

This thesis deals with service promises of insurance companies and it is commissioned by Pohjantähti Oy. The aim of this thesis is to examine how service promises are carried out in Finnish insurance companies on a practical level and to investigate how execution of the promises could be improved especially at Pohjantähti Oy.

The theoretical background of the study is based on thematically related publications as well as the Internet on service, quality of service, values and customer and service promises. When dealing with service promises, it is important to remember that promises are always based on values. Also, the quality of the service needs to be taken under consideration when making promises, because quality must meet the standards of the promise, otherwise the promise loses its meaning.

The empirical section of the thesis consists of a qualitative survey. The purpose was to explore the execution of service promises on the largest insurance companies, especially Pohjantähti Oy. The survey was carried out utilizing thematic interviews with personnel from six insurance companies, including Pohjantähti Oy, in spring 2013. The interviews were carried out via face-to-face interviews at the sales offices. The survey questions and themes related mainly to service promise, but also to quality of service and values of the company, because they all are connected together.

The study results show that the concept of the service promise is rather unfamiliar, but most of the interviewees are aware of their company's promises. Expertise and know-how were mentioned as the most important factors when executing service promises. Many of the interviewees mentioned the lack of education and also the employees at Pohjantähti Oy were very unanimous in this matter.

Pohjantähti Oy should pay more attention to the education of its employees and support them especially with product knowledge and new programs. In the future this study could be expanded by initialing a survey to compare customers' experiences to personnel's opinions.

Key words: service, quality of service, values, customer promise, service promise, insurance company

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	1
1.2	Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja -menetelmät	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja rajaus	3
2	PALVELU	5
2.1	Mitä palvelu on?	5
2.2	Palvelun laatu	6
2.2.1	Koettu palvelun laatu	7
2.2.2	Koettu kokonaislaatu	9
2.2.3	Palvelun laatu vakuutuslalla	10
2.3	Palvelun laadun mittaaminen	12
2.4	Palvelun johtaminen ja markkinointi	13
3	ARVOISTA JOHDETAAN LUPAUKSIA	16
3.1	Arvot	16
3.2	Asiakkaille annetut lupaukset	17
3.3	Arvolupaustyypit	18
3.3.1	Operatiivinen paremmuus	19
3.3.2	Tuotejohtajuus	20
3.3.3	Asiakaslähtöisyys	20
3.3.4	Jalostetut arvot	21
3.4	Arvot ja palvelulupaukset suomalaisissa vakuutusyhtiöissä	22
4	TUTKIMUS VAKUUTUSYHTIÖIDEN PALVELULUPAUKSISTA	24
4.1	Tutkimusongelma ja -kysymys	24
4.2	Tutkimuksen menetelmä	24
4.3	Tutkimuksen suunnittelu	26
4.4	Tutkimuksen toteuttaminen	27
4.5	Analysointi	28
4.6	Tutkimuksen tulosten tarkastelu	29
4.7	Tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset	38
4.8	Tutkimuksen luotettavuus	39
5	YHTEENVETO	42
	LÄHTEET	44

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Suomen suurimpien vakuutusyhtiöiden palvelulupauksia henkilöasiakkaille, sekä sitä, miten kyseisiä lupauksia toteutetaan käytännössä. Kiinnostus tämän opinnäytetyön tekemiseen syntyi, kun keskustelin aiheesta Pohjantähti Oy:n tiedotus- ja henkilöstöjohtajan kanssa. Hän toi ilmi sen, että koska nykypäivänä keskitytään yhä enemmän henkilökohtaiseen palveluun ja sen kehittämiseen, olisi mielenkiintoista tutkia alan palvelulupauksia ja niiden toteutusta. Tutkimuksen aihe alkoi muodostua toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta keväällä 2010, jonka jälkeen asia jäi hautumaan muutamaksi vuodeksi. Syksyllä 2012 käynnistyi varsinainen opinnäytetyöprosessi, alkaen aiheeseen perehtymisellä ja teoriaan tutustumalla. Opinnäytetyössäni tarkastellaan palvelua ja sen laatua sekä arvoja yritysmaailmassa. Pääpaino on kuitenkin palvelulupauksilla, erityisesti niiden toteuttamisella, sekä toimenpiteillä joilla niitä pyritään toteuttamaan, sillä alan palvelulupaukset ovat hyvin samanlaisia eri yhtiöillä.

Asiakaslupauksiksi voidaan mieltää kaikki hintatakuista toimitusnopeuteen, ja näin ollen lupauksia on jokaisessa yhtiöissä kymmeniä, ellei satoja. Tästä syystä tämä opinnäytetyö keskittyy pääasiassa palvelunäkökulmaan ja palvelulupauksiin. Opinnäytetyön kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on perehtyä haastateltavien näkemykseen oman yrityksensä palvelulupauksista, niiden merkityksestä sekä niiden toteuttamisesta. Aihetta tutkitaan, jotta vakuutusalan yritykset, erityisesti Pohjantähti Oy, voisi hyödyntää tuloksia markkinointia ja henkilökunnan koulutuksia suunniteltaessa. Aihe rajataan nimenomaan henkilökunnan näkemyksiin, sillä Pohjantähti Oy on teettänyt useita markkinatutkimuksia joissa on selvitetty asiakkaiden mielipiteitä ja näkökulmia koskien esimerkiksi markkinointia (Reunanen, 2010).

## 1.2 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymys muodostui pitkälti annetun toimeksiannon sekä opinnäytetyölle asettamieni tavoitteiden perusteella. Pääasiassa opinnäytetyöni pyrkii vastaamaan kysymykseen, joka käsittelee sitä, miten vakuutusyhtiöissä pyritään käytännössä toteuttamaan asiakkaille annettuja palvelulupauksia. Päätutkimuskysymykseni on: Miten asiakaspalvelijat käytännössä toteuttavat yrityksen asiakkaille antamia palvelulupauksia?

Jotta tähän suhteellisen laajaan kysymykseen voidaan saada vastaus, on syytä paneutua hieman tarkemmin vakuutusyhtiöiden palveluun, asiakkaille annettuihin lupauksiin, sekä siihen, mihin palvelulupauksilla pyritään. Lisäksi on tärkeää selvittää, millainen käsitys haastatelluilla on palvelulupauksesta, ja ymmärtävätkö he käsitteet samalla tavalla, jotta tutkimustulosta voidaan pitää luotettavana.

Opinnäytetyöni alatutkimuskysymykset muodostuivat seuraaviksi:

1. Miten käsite palvelulupaus käsitetään?
2. Miten palvelulupausta on mahdollista käytännössä toteuttaa?
3. Miten palvelulupaus tulisi laatia, jotta sitä voitaisiin toteuttaa niin, että asiakkaat kokisivat lupauksen lunastetuksi?
4. Millaista osaamista tarvitaan, jotta asiakkaita voidaan palvella lupauksen mukaisesti?

Tietopohjan tiedot perustuvat perinteisistä ja sähköisistä lähteistä haettuun teorian tietoon, jota olen opinnäytetyön tavoitteita tukien pyrkinyt omaksumaan ja siirtämään tähän työhön. Empiiristä tutkimustapaa taas on hyödynnetty tutkimusosuudessa, jossa olen toteuttanut teemahaastattelun, jonka avulla olen pyrkinyt hahmottamaan mm. palvelunäkökulmaa ja palvelulupauksien käytännön toteuttamista. Kumpikin tutkimusmenetelmä on siis olennainen opinnäytetyössäni, sillä ne täydentävät toisiaan ja antavat kuvaa sekä aiheen teorian tiedoista että ammattilaisten näkökulmista.

Empiirinen tutkimukseni edustaa kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, jolla pyritään määrittämään ilmiöiden laadullisia piirteitä määrällisten sijaan. Laadullinen tutkimusote tukee opinnäytetyötäni juuri siksi, että työni etsii keinoja palvelulupauksien toteuttamiseen, sekä pyrkii esittämään asiantuntijoiden omaksumat tiedot ja taidot, eikä esimerkiksi pyri laskemaan todennäköisyyksiä tai jonkun asian yleisyyttä tai suosiota, kuten määrällinen tutkimus mahdollistaisi. Tavoitteenani on siis olemassa olevien ilmiöiden syvällisempi hahmottaminen ja hyödyntäminen työelämässä alansa ammattilaisten näkökulmasta. (Helakorpi 2001.)

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne ja rajaus

Opinnäytetyöni muodostuu kahdesta pääosion: teoriaosuudesta sekä empiriaosuudesta. Teoriaosio työssä on aiheeseen johdatteleva ja se sisältää runsaasti myös erilaisista lähteistä hankittua teoretietoutta liittyen palveluun ja sen laatuun, sekä asiakaslupauksiin ja niiden tekemiseen. Tässä osiossa tutustutaan juuri työn tavoitteisiin, menetelmiin sekä tietopohjaan, jota on hankittu pääasiassa kirjallisista lähteistä ja Internet-lähteistä niin suomeksi kuin englannin kielelläkin. Tämän osion muodostavat opinnäytetyön johdanto sekä teoriaosuus.

Empiriaosuus muodostuu teemahaastattelusta ja sen tuloksista. Haastatteluosassa vakuutusyhtiöissä työskentelevien henkilöiden avulla käydään läpi keskeiset käsitteet sekä kartoitetaan heidän mielipiteitään koskien arvoja, palvelun laatua, palvelulupauksia, sekä erityisesti sitä, miten palvelulupauksia toteutetaan käytännön tasolla. Tämän opinnäytetyön aihe on moniulotteinen, ja siitä syystä olikin tärkeää miettiä tarkasti mitä haastatteluilla halutaan saavuttaa.

Ensimmäinen oleellinen asia oli haastatteluihin valittavat yritykset, sillä Suomessa toimii monia vakuutusyhtiöitä eri kokoluokissa ja eri tarpeisiin. Lähtökohtana oli keskittyä nimenomaan henkilöasiakkaita palveleviin yrityksiin, jotka ovat tunnettuja toimijoita Suomessa, ja jotka toimivat ketjussa. Tällaisia yrityksiä valikoitui kuusi (6): Pohjantähti, IF, Lähitapiola, Pohjola, Fennia, ja Turva.

Toiseksi oli tärkeää, että haastateltavat ovat sellaisia työntekijöitä, jotka päivittäin palvelevat henkilöasiakkaita, jotta vastauksista voitaisiin vetää johtopäätöksiä.

Opinnäytetyön lopussa on yhteenveto koko työstä. Yhteenvedossa koko aihe nivotaan yhteen, kerrataan opinnäytetyön antia kokonaisuutena ja esitellään selkeät pääkohdat.



## 2 PALVELU

### 2.1 Mitä palvelu on?

Palvelulle on olemassa yhtä monta määritelmää kuin on määrittelijöitäkin. Tämä johtuu siitä, että palvelulla voidaan tarkoittaa lähes mitä vain. Grönroosin mukaan palvelu on monimutkainen ilmiö, sillä sanan merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Tämä ei kuitenkaan ole vielä kaikki mitä palvelu pitää sisällään, sillä miltei mistä tahansa tuotteesta voi tehdä palvelun. On olemassa suorja palveluita, sekä ”näkymättömiä palveluita”, joita yritykset asiakkailleen tarjoavat. Suorat palvelut ovat niitä, joista asiakkaat maksavat, ja näkymättömät palvelut ovat hallinnollisia palveluja, kuten laskutuksen hoitaminen ja reklamaatioiden käsittely. Usein keskitytään vain tuotteistettuun palveluun, mutta näiden hallinnollisten rutiinien kehittäminen on tehokas tapa erottaa yritys kilpailijoista ja saavuttaa kilpailuetua. (Grönroos 1990, 46-47; Grönroos 2009, 24.)

Vaikka sana palvelu on vaikea määrittää, voidaan mm. Grönroosin mukaan useimmille palveluille löytää neljä peruspiirrettä. Ensimmäinen yhdistävä tekijä on, että palvelut ovat aina enemmän tai vähemmän aineettomia. Tästä syystä palveluita kuvaillessa käytetään usein ilmauksia kuten kokemus, luottamus ja tunne. (Grönroos 2009, 80). Koska palvelu ei ole esine, vaan toiminto, on sitä mahdotonta nähdä, maistaa, koskettaa tai kokeilla ennen ostoa. Asiakas joutuu siis arvioimaan tuotetta ennen ostopäätöksen tekoa käytettävissä olevien aineellisten vihjeiden ja todistusaineiston perusteella. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstön käyttäytyminen, toiminnassa käytettävät materiaalit ja laitteet, sekä yrityksen liiketila ja sen ulkonäkö. (Lämsä & Uusitalo 2003, 17-18; Lahtinen & Isoviita 2001, 46; Linkola & Riittinen-Saarno 1992, 32.)

Toisena palveluiden ominaispiirteenä mm. Grönroos (2009, 80) mainitsee, että palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja, ei asioita. Näin ollen palvelun tuottamiseen osallistuu useita ihmisiä samaan aikaan, ja jokainen palvelu on ainutkertainen.

Tästä seuraa, että palvelut ovat heterogeenisiä eli vaihtelevia. Ihmisten välinen vuorovaikutus on suuressa roolissa palvelun myynnissä sekä laatua arvioitaessa, ja tämä tulee ottaa huomioon palveluita kehitettäessä. (Lämsä & Uusitalo 2003, 18; Lahtinen & Isoviita 2001, 46.)

Kolmas yhteinen piirre on se, että palvelu usein tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, ja näin ollen asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin. Asiakas ei siis ole vain palvelun vastaanottaja, vaan myös tuotantoresurssi. (Grönroos 1990, 50; Grönroos 2009, 80.) Usein asiakas tulee henkilökohtaisesti palveluyrityksen tiloihin, joten palvelu on tuotettava suhteellisen lähellä asiakasta. Tuotannon ja kulutuksen tapahtuessa samaan tai lähes samaan aikaan, palvelu on tuotettava yksilöllisesti, ainakin osittain. (Lämsä & Uusitalo 2003, 19; Lahtinen & Isoviita 2001, 46.)

Neljäs yhteinen piirre on palvelun ainutkertaisuus. Kun palvelu kulutetaan, se katoaa, eikä sitä voi säilyttää. Ostettu palvelu on käytettävä juuri silloin kun on suunniteltu, sillä palveluiden varastoiminen on mahdotonta sen perinteisessä merkityksessä. Palveluja ei näin ollen voi myöskään jälleenmyydä, sillä ostaminen tuo asiakkaalle vain käyttöoikeuden. (Lämsä & Uusitalo 2003, 19; Lahtinen & Isoviita 2001, 46.)

## 2.2 Palvelun laatu

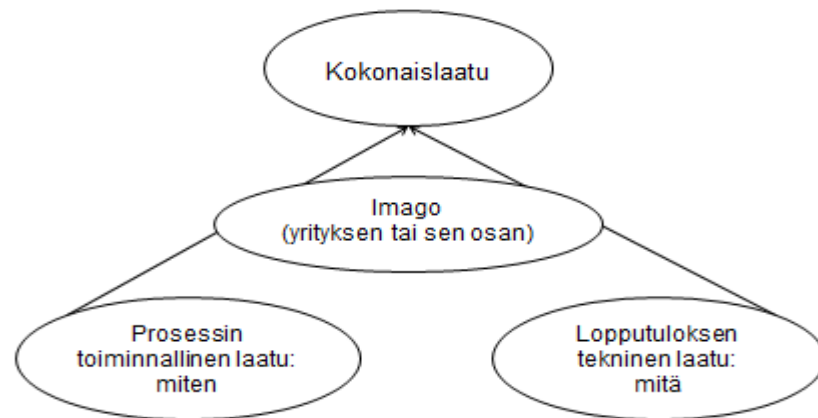
Edellä mainituista palvelun laatutekijöistä johtuen palvelun laatua on erittäin vaikea määrittää. Henkilökunnan ammattitaito ja asenne ovat oleellisia mittareita, kun asiakas määrittää palvelun laatua (Lämsä & Uusitalo 2003, 19).

Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluja, vaan tuotteiden ja palvelujen tuottamia hyötyjä. Asiakkaat etsivät ratkaisuja ja paketteja, joita he voivat käyttää niin, että

saavat niistä arvoa jokapäiväiseen elämäänsä tai päivittäisiin toimintoihinsa. (Grönroos 2009, 25.) Näin ollen he usein myös mittaavat palvelun laatua sen tuomaan hyötyyn nähden.

### 2.2.1 Koettu palvelun laatu

Palvelun laatu koostuu useammasta osa-alueesta kuin fyysisen tuotteen laatu. Koetulla palvelulla tarkoitetaan sitä, miten asiakkaat kokevat palvelun ”ominaisuudet” (Grönroos 2009, 99). Koettu laatu rinnastetaan usein tuotteen tai palvelun teknisiin erittelyihin, vaikka todellisuudessa asiakas kokee laadun yleensä paljon laajemmin, ja heidän laatukokemuksensa pohjautuu usein aivan muihin kuin teknisiin ominaisuuksiin. Näin ollen palvelun laatua mitattaessa tulisi ensin selvittää mistä asiakkaan kokema laatu syntyy, ennen kuin aletaan korjata vääriä asioita. Tulisi myös muistaa, että tärkeintä on laatu sellaisena kuin asiakas sen kokee. (Grönroos 2009, 100.) Asiakkaan on usein vaikea arvioida palvelun laatua sellaisenaan, sillä kuten todettiin, palvelu on monimutkainen ilmiö. Tästä syystä arviointi perustuu usein asiakaslaatuun. Asiakaslaatu muodostuu pitkälti mielikuvista ja palvelun oheistuotteista. Koska asiakaslaatu rakentuu mielikuvien ja niiden toteutumisen varaan, on jo mielikuvia rakennettaessa ja palvelulupauksia annettaessa varmistettava, ettei luvata liikoja. (Lahtinen & Isoviita 2004, 46.)



KUVIO 1. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103).

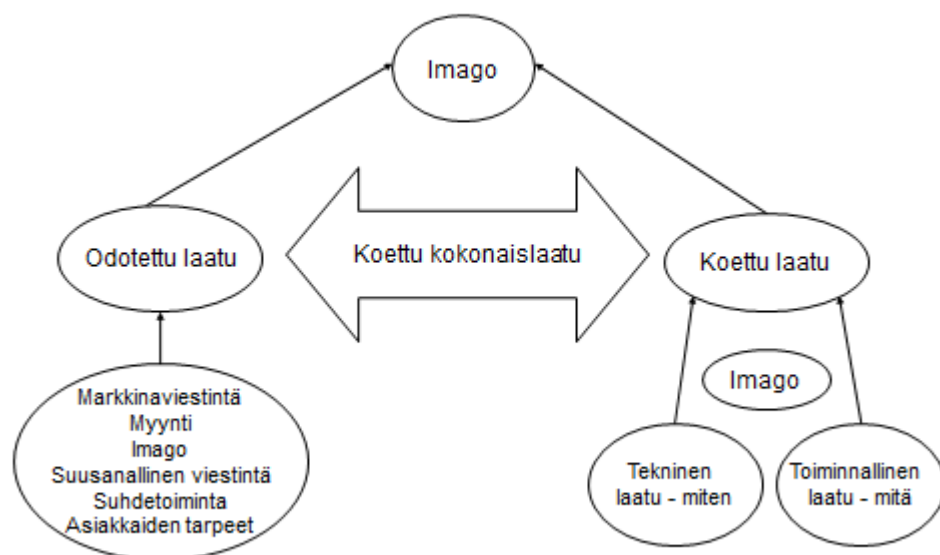
Kuten kuvio 1 käy ilmi, asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Esimerkiksi vakuutuskaupoissa tekninen ulottuvuus on asiakkaan saama hyöty itse vakuutuksesta, eli mitä hän saa ottaessaan vakuutuksen. Toiminnallinen ulottuvuus taas kuvaa sitä, miten hän sen saa. Asiakkaan kokema kokonaislaatu koostuu näistä kahdesta ulottuvuudesta, sekä yrityksen tai palvelun imagosta.

Koettuun palvelun laatuun vaikuttaa usein eritoten se, miten ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus palvelutapahtumissa sujuu. Asiakkaille on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa, ja sillä on suuri merkitys heidän arvioidessaan palvelun laatua. Koska yrityksen edustajan ja asiakkaan välillä on monia vuorovaikutustilanteita, teknisen laadun ulottuvuus ei pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Palveluntarjoajan olemus, käyttäytyminen, tapa hoitaa tehtäviä ja sanoa sanottavansa vaikuttaa asiakkaan palvelusta muodostamaan käsitykseen usein enemmän kuin luullaan. (Grönroos 2009, 101.) On myös huomattavaa, että asiakkaan muodostavat mielikuvat henkilöstön

osaamisesta korostuvat sitä enemmän, mitä vaativampi tai monimutkaisempi palvelu on. Toisaalta taas vähäistä riskiä aiheuttavissa tilanteissa muut seikat nousevat henkilöstöä tärkeämmiksi. (Kinnunen 2003, 9.)

Kuten sanottua, myös yrityksen tai sen osan imago vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun kokonaislaatuun. Imago on yritykselle erityisen tärkeä, sillä se voi vaikuttaa monin tavoin koettuun laatuun. Jos asiakkaalla on myönteinen kuva yrityksestä, hän antaa pienet virheet helpommin anteeksi, ja päinvastoin: jos asiakkaan kuva yrityksestä on valmiiksi kielteinen, mikä tahansa virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän. (Grönroos 2009, 102.) Imago vaikuttaa myös siihen, miten asiakas näkee yrityksen verrattuna kilpailijoihin.

### 2.2.2 Koettu kokonaislaatu



KUVIO 2: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105).

Nämä eivät kuitenkaan yksin määrää sitä, miten asiakas palvelun laadun kokee.

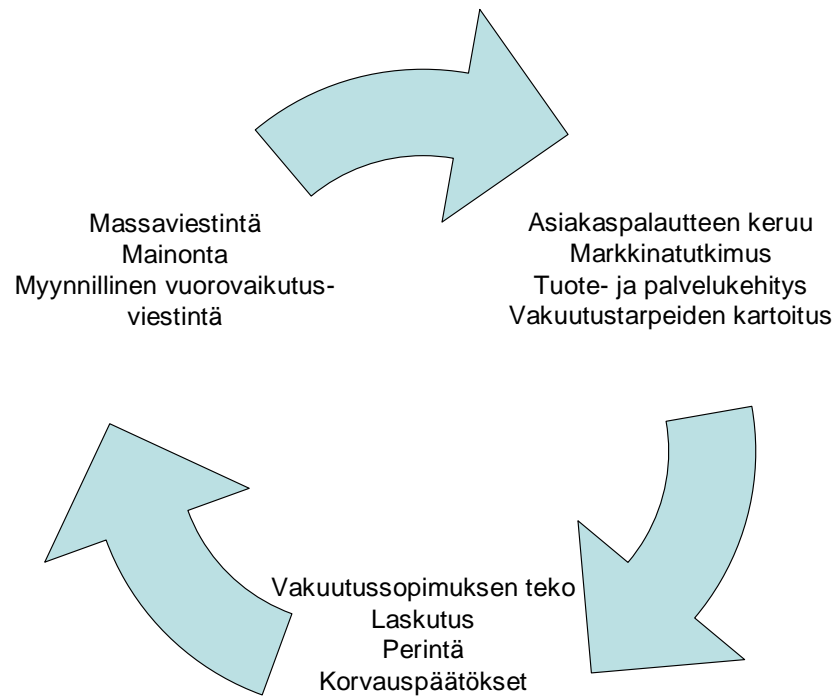
Koettuun kokonaislaatuun vaikuttaa myös asiakkaan ennako-odotukset palvelua

kohtaan. Kuten kuvioista 2 näkyy, laatuodotukset koostuvat monesta tekijästä: markkinaviestinnän luomasta kuvasta, yrityksen imagosta, suusanallisesta viestinnästä sekä asiakkaan henkilökohtaisista tarpeista. Erityisesti markkinaviestinnässä tulisikin olla varovainen, etteivät asiakkaan odotukset palvelua kohtaan kasva liian suuriksi. Väärin toteutetulla markkinaviestinnällä voi olla negatiivinen vaikutus, sillä jos asiakkaan odotukset ovat liian korkealla, palvelu ei pysty vastaamaan niihin. (Grönroos 2009, 105-106.)

Ihmisillä on tapana muodostaa mielikuvia kaikesta kohtaamastaan, jo ennen kuin asiaan varsinaisesti edes ehtii tutustua. Mielikuva muodostuu kaikesta ihmisen tai yrityksen tekemisistä ja sanomisista, ja siitä voi olla vaikea päästä eroon myöhemmässä vaiheessa, tai ainakin sen eteen on tehtävä paljon. Tästä syystä yrityksen tulee jatkuvasti olla selvillä siitä, millaisia mielikuvia asiakkailla on siitä ja sen tuotteista ja toiminnasta. (Lahtinen & Isoviita 2004, 87.)

### 2.2.3 Palvelun laatu vakuutusosalalla

Vakuutusyhtiöissä, kuten muissakin palveluyrityksissä, hyvään palveluun kuuluu paljon toimintoja, jotka vaikuttavat siihen mitä asiakas saa. Nämä toiminnot muodostavat vakuutusyhtiön toimintoketjun, jonka tarkoituksena on määritellä yhtiön eri toimintaprosessit, joita ovat esimerkiksi markkinointi ja tuotteen toimittaminen. Linkola & Riittinen-Saarno kuvaavat tätä ketjua laatusilmukalla. Silmukan tarkoituksena on hahmottaa niitä tapahtumia, jotka yrityksessä edeltävät ja seuraavat asiakaskontakteja ja tuotteen ostoa. (Linkola & Riittinen-Saarno 1992, 11.)



KUVIO 3. Laatusilmukka, mukailtu. (Linkola & Riittinen-Saarno 1992,11).

Kaikissa laatusilmukassa esitetyissä vaiheissa markkinoidaan tai tehdään työtä sen edistämiseksi. Asiakaspalautteen keruu, markkinatutkimus sekä tuote- ja palvelukehitys ovat suoraan vaikutuksessa yhtiöiden markkinointiin.

Vakuutustarpeiden kartoituksella tarkoitetaan sekä koko asiakassegmentin osalta tehtävää kartoitusta, että kussakin myyntitilanteessa erikseen tehtyä, yksilöityä kartoitusta. Tämä liittyy suoraan myös markkinointiin, sillä kun ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja toiveet, osaa niihin myös vastata. (Linkola & Riittinen-Saarno 1992, 14.)

Myös vakuutus sopimuksen tekoa voidaan ajatella markkinointitilanteena, sillä tuotteen laatuun vaikuttaa oleellisesti sopimuksen tekovaiheessa tehdyt virheet ja puutteellisuudet, ja toisaalta taas täsmällisyydellä ja vastuuntuntoisella toimilla voidaan parantaa laatua. Laskutus, perintä, korvauspäätökset ja niiden suorittaminen ovat osaltaan myös markkinointia. Asiakkaan mielikuva palvelusta ja sen laadusta muokkautuu myös näissä tilanteissa, sillä yhtiön ja sen työntekijän selkeys, järjestelmällisyys, nopeus ja rehellisyys korostuvat, ja näin ollen vaikuttavat mielikuvaan. (Linkola & Riittinen-Saarno 1992,15.)

Massaviestintä on markkinointia konkreettisimmillaan, ja siinä on erityisen tärkeää oikea kohdentaminen ja oikean kohderyhmän valinta. Mainonnassa tärkeää on sanoman vaikutus ja on muistettava, että sen pitää olla rehellistä ja linjassa yrityksen imagon kanssa. Myynnillinen vuorovaikutusviestintä taas tarkoittaa kaikkia niitä neuvotteluita ja kirjeenvaihtoa, joita vakuutusyhtiön edustaja ja asiakas käyvät keskenään. Tässä tapauksessa laatutekijöitä ovat varsinkin luotettavuus ja inhimillinen myönteisyys. Asiakkaiden negatiiviset asenteet vakuutusyhtiötä kohtaan eivät usein ole henkilökohtaisia, vaan johtuvat ennakoasenteista koko vakuutusalaan ja vakuutuksia kohtaan. Tämä pitää ottaa huomioon vakuutusten markkinoinnissa, sillä vakuutus kaipaa ympärilleen positiivisuutta ja elämän laatua, jotta markkinointi olisi onnistunut ja ostaja pystyisi samaistumaan tuotteeseen ja sitä tarjoavaan yritykseen. (Linkola & Riittinen-Saarno 1992, 16,85.)

### 2.3 Palvelun laadun mittaaminen

Grönroosin (2009, 113) mukaan palvelun laatua olisi luontevaa tutkia mittaamalla asiakkaiden tyytyväisyyttä kokemaansa laatuun, mutta suurin osa palvelun laadun tutkimuksesta on kuitenkin keskittynyt kehittämään sopivia välineitä palvelun laadun suoraan mittaamiseen. Tähän mennessä on käytetty pääasiassa kahdenlaisia mittausvälineitä: palvelun ominaisuuksia kuvaaviin attribuutteihin perustuvia mittausmalleja ja esimerkiksi kriittisten tapahtumien arviointiin perustuvia kvalitatiivisia malleja.

Attribuuttipohjaiset mallit ovat kuitenkin käytetympiä, ja Berry, Parasuraman ja Zeithaml ovat luoneet yhden tunnetuimmista. Heidän mukaansa palvelun laatua voidaan mitata eri osatekijöiden kautta, sillä asiakkaat muodostavat mielipiteensä usean eri tekijän mukaan. Berry ym. ovat löytäneet tutkimuksissaan kymmenen tekijää, joita he kutsuvat laadun ulottuvuuksiksi. (Berry, Parasuraman & Zeithaml 1988.)



**Luotettavuus:** palvelun toimittaja tekee suorituksen johdonmukaisesti, virheettömästi ja ajallaan

**Reagoitavuus:** henkilöstö on halukas ja valmis palvelemaan asiakasta viivyttämättä

**Pätevyys:** henkilöllä on tarvittavat tiedot ja taidot palvella asiakasta

Saatavuus: yhteydenotto yritykseen sujuu asiakkaalta helposti ja pienellä vaivalla

**Kohteliaisuus:** henkilöstö arvostaa asiakasta, ja häntä kohtaan ollaan ystävällisiä ja huomaavaisia

**Viestintä:** asiakkaalle puhutaan kielellä jota hän ymmärtää, ja selvitetään kaikki oleelliset asiat, kuten hinta

**Uskottavuus:** asiakas voi luottaa yritykseen, hänelle ollaan rehellisiä ja yritys ajaa hänen etuaan

**Turvallisuus:** asiakkaalla ei ole pelkoja, epäilyjä tai riskejä yritystä kohtaan

**Asiakkaan ymmärtäminen / tunteminen:** yritys pyrkii aidosti ymmärtämään asiakkaan tarpeita

**Palveluympäristö:** yrityksen fyysiset puitteet ja henkilöstön ulkoinen olemus

## 2.4 Palvelun johtaminen ja markkinointi

Kuten on jo todettu, palvelu tarjoaa monenlaisia haasteita verrattuna fyysiseen tuotteeseen. Palvelun johtaminen ja markkinointi vaikuttavat pitkälti siihen, miten asiakkaat ottavat tarjotun palvelun vastaan. Palveluita suunniteltaessa ja tarjottaessa tulee ottaa huomioon erityisesti seuraavat johtamisen piirteet:

- johtamisen keskittyminen asiakaslupauksen palvelu-ulottuvuuden lunastamiseksi
- ammattimainen henkilöstö, joka taitaa ensiluokkaisen asiakaspalvelun
- henkilöstön valitseminen, palkkaus ja koulutus
- sisäinen markkinointi, sisäinen viestintä, motivointi ja henkilöstön sitouttaminen
- asiakkaiden tarpeiden tulkitseminen ja ostopäätöksen tukeminen

-asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja seuranta

(Kuusela & Neilimo 2010, 92-93.)

Markkinoinnin perinteisiä kilpailukeinoja ovat tuote, hinta, jakelu/saatavuus ja viestintä. Palveluyrityksessä markkinoinnin laajuus ja sisältö ovat kuitenkin monimutkaisempia kuin teollisuusyrityksessä. Tärkein ero tuotemarkkinointitilanteeseen on ennalta tuotetun tuotteen puuttuminen. Etukäteen voi vain miettiä palvelukonsepteja, valmistella palveluprosessia ja mahdollisesti tuottaa joitakin palvelun osia. Esimerkiksi vakuutusten tarjoaminen on palveluprosessi, jossa ei ole fyysistä tuotetta. Näin ollen ratkaisu asiakkaan ongelmiin koostuu paitsi palveluprosessin lopputuloksesta, myös itse prosessista. Palveluita markkinoitaessa on tärkeää ymmärtää, että koska konkreettista tuotetta ei ole, asiakas keskittää huomionsa herkemmin itse palveluprosessiin, ja siihen kuinka häntä kohdellaan sen aikana. Useimmiten asiakas pitää palveluprosessin lopputulosta vain välttämättömänä edellytyksenä, ja korostaa sen sijaan prosessin laadun merkitystä. (Grönroos 2009, 95; Lämsä & Uusitalo 2003, 100.)



KUVIO 4. Palvelujen markkinointikolmio (Grönroos 2009, 91).

Kuviossa 4. palvelujen markkinoinnin kilpailukeinot on jaettu viiteen ryhmään: henkilöstö, tekniikka, osaaminen, asiakkaan aika ja asiakas. Monet muut mainitsevat vain kolme keinoa: henkilöstö, prosessit ja fyysiset puitteet, mutta ne eivät itse asiassa eroa Grönroosin mielipiteestä juurikaan, sillä hän vain on jalostanut ajatusta omaan suuntaansa, eritellen kilpailukeinoja hieman enemmän. (Grönroos 2009, 91.)

Monet yritystä edustavat ihmiset tuottavat arvoa asiakkaille palveluprosessin aikana, esimerkiksi toimituksessa, valitusten käsittelyssä ja ylläpitotoiminnassa, puhumattakaan myyntitoiminnoista. Gummesson on kutsunut näitä asiakaspalvelutehtävissä toimivia henkilöitä osa-aikaisiksi markkinoijiksi, ja heitä onkin usein yrityksissä enemmän kuin varsinaisia markkinoijia. (Gummesson 2004, 103.) Osa-aikaisten markkinoijien lisäksi asiakkaan kokemaan laatuun ja tuotteen arvoon vaikuttaa muutkin tekijät. Tällaisia ovat tekniikat, työntekijöiden teknisiin ratkaisuihin sisältyvä tietämys ja yrityksen tapa hallita asiakkaan aikaa. Myös asiakkaat itsessään voidaan nähdä resursseina, sillä heidän oma panoksensa palveluprosessin aikana saattaa vaikuttaa heidän kokemaansa arvoon. (Grönroos 2009, 92.)

### 3 ARVOISTA JOHDETAAN LUPAUKSIA

#### 3.1 Arvot

Arvot ovat asioita, joita pidetään tärkeintä toiminnan kannalta. Jokaisella henkilöllä on olemassa arvomaailma, joka ohjaa tekemään valintoja ja asioita, usein jopa ilman että ihminen itse edes tiedostaa sitä. Myös yritysmaailmassa pätee sama asia: jokaisella yrityksellä on olemassa omat arvonsa, vaikka niitä ei erikseen olisikaan kirjattu ylös. (Kookas 2012.) Työelämässä ideaali tilanne on kuitenkin se, että yrityksen arvot ylittävät työntekijän henkilökohtaisen arvomaailman, sillä muuten jokainen edustaa yritystä oman mielensä mukaan ja seurauksena on rikkonainen yrityskuva (Jabe 2011).

Yrityksissä arvojen tulisi edustaa sitä, mitä yrityksen johto haluaa yrityksen kuvastavan, sillä arvot luovat yrityskulttuurin perustan. Tämä tarkoittaa sitä, että valmista mallia ei ole olemalla, vaan jokaisen yrityksen tulisi miettiä omat arvonsa juuri itselle sopiviksi. Arvot ohjaavat yrityksen toimintaa, joskus jopa tiedostamatta, ja se pitää ottaa huomioon arvoja nimetessä. Arvojen tarkoituksena ei ole vain kuulostaa hyvältä, vaan niistä pitäisi olla apua todellisissa tilanteissa, niin hyvässä kuin pahassakin. Arvojen perimmäinen tarkoitus on toimia yhteisinä ohjenuorina kaikelle yrityksen toiminnalle, niihin uskotaan ja niiden mukaan toimitaan. (Jabe 2011; Kookas 2012.)

Hyvät arvot ohjaavat toimintaa, parantavat ilmapiiriä ja auttavat koko yrityksen johtamisessa ja kehittämisessä. Arvojen tulee kuitenkin olla tasapainossa toistensa kanssa, sillä muuten niitä on mahdotonta toteuttaa ja silloin ne menettävät merkityksensä. Esimerkiksi luotettava edelläkävijä on arvo, jota on mahdotonta toteuttaa, sillä edelläkävijä ei voi aina olla oikeassa, eikä näin ollen täysin luotettava. Hyvät arvot myös saavat tavoittelemaan jotain ihanteellista ja lähes tavoittamatonta, ja tällä tavalla myös halu niiden toteuttamiseen säilyy. (Jabe 2011; Kookas 2012.)

Yritys pyrkii toimimaan näiden arvojen mukaisesti, mutta vasta kun arvot mietitään perusteellisesti ja kirjataan, voidaan varmistaa, että yrityksen jokainen työntekijä ymmärtää arvomaailmaa jota yritys haluaa edustaa. Jotta arvot eivät

jäisi vain koristeeksi, on tärkeää, että niistä keskustellaan ja käydään läpi mitä ne tarkoittavat jokapäiväisen työn kannalta. Johdon roolina on tehdä arvoista ymmärrettäviä, sillä vasta silloin niistä saadaan kaikki hyöty irti. Tärkein asia on, että henkilökunta ymmärtää mitä arvot merkitsevät heidän työssään, jotta he voivat tehdä työnsä niin hyvin kuin mahdollista. Yrityksen arvot tulevat näkyviksi tekojen kautta, ja niiden edistäminen on jokaisen työntekijän vastuulla. Henkilöstön merkitys on tässä jopa suurempi kuin yrityksen johdon, sillä käytännössä juuri he viestittävät arvoja suoraan asiakkaille. (Jabe 2011: Kookas 2012.)

### 3.2 Asiakkaille annetut lupaukset

Yrityksen strategia perustuu arvolupauksiin, jotka on pystyttävä pitämään jotta strategia olisi onnistunut. Lähtökohtana on parantaa tuotteiden ja palveluiden arvoa, ja kasvattaa osaamisen ja prosessien kautta välimatkaa kilpailijoihin (Hope & Hope 1998, 73). Asiakaslupaus on lupaus asiakkaalle tuotettavan arvon luonteesta ja sisällöstä. Asiakaslupaus on käytännössä suoraan johdettu yrityksen strategiasta, sillä sen tarkoitus on konkretisoida asiakkaalle yrityksen tuottamien tuotteiden ja palveluiden hyötyä asiakkaalle. Yrityksen kannalta asiakaslupauksen tärkein tehtävä on ilmaista asiakkaalle se, miten yritys tuottaa yliveraista arvoa verrattuna kilpailijoihin. Hyvä asiakaslupaus lisää asiakkaan kokemia hyötyjä, erottaa yrityksen kilpailijoista, perustuu yrityksen resursseihin ja kompetensseihin ja ennen kaikkea johtaa kilpailuedun syntymiseen. (Kuusela & Neilimo 2010, 60-63.) Kaplan & Nortonin mukaan hyvä asiakaslupaus määrittelee yrityksen hinta-, palvelu-, asiakassuhde-, ja imagoyhdistelmän, jota yritys tarjoaa kohderyhmälleen. Arvolupauksen tulisi viestittää millä tavoin yritys aikoo kohdella asiakkaitaan paremmin tai eri tavoin kuin kilpailijat. (Kaplan & Norton 2004, 62.)

TAULUKKO 1. Asiakslupauksen muotoilu (Kuusela &amp; Neilimo 2010, 61)

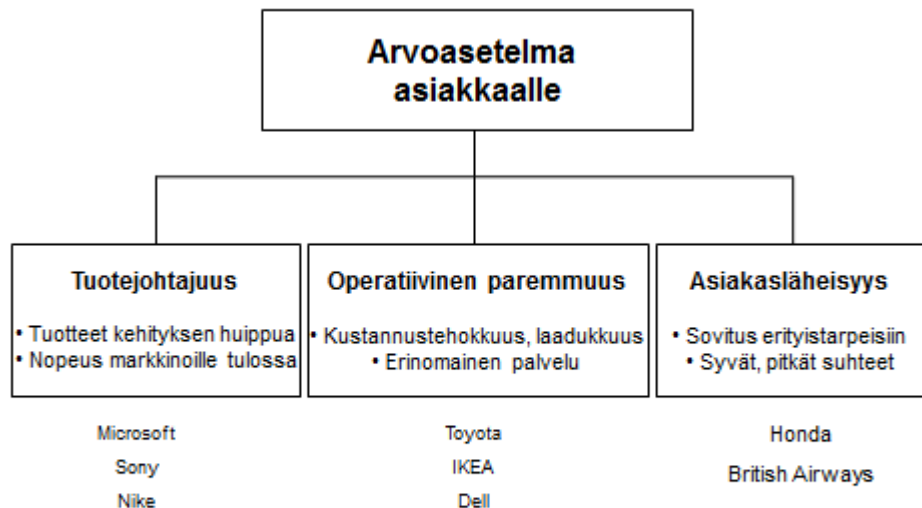
Asiakslupaus	Kaikki hyödyt	Suotuisat eroavaisuudet	Tärkein polttopiste
Koostuu:	Kaikkista hyödyistä, jotka asiakas vastaanottaa tuotteesta tai palvelusta	Kaikkista suotuisista tuotteen tai palvelun eroavaisuuksista verrattuna markkinoiden seuraavaksi parhaaseen vaihtoehtoon	Yhdestä tai kahdesta suotuisasta eroavaisuudesta joiden parantaminen tuottaa eniten arvoa asiakkaalle lähitulevaisuudessa
Vastaa asiakkaan kysymykseen:	"Miksi meidän tulisi ostaa teiltä tarjoamanne palvelu?"	"Miksi meidän tulisi ostaa tarjoamanne tuote tai palvelu kilpailijanne tuotteen tai palvelun sijasta?"	"Mikä on kaikkein kannattavinta yrityksemme kannalta pitää mielessä tuotteestanne tai palvelustanne?"
Vaatii:	Tietoa omasta tuotteesta tai palvelusta	Tietoa omasta tuotteesta tai palvelusta sekä markkinoiden seuraavaksi parhaasta vaihtoehdosta	Tietoa siitä, miten oma tuote tai palvelu tuottaa yliverstaista arvoa asiakkaille verrattuna markkinoiden seuraavaksi parhaaseen vaihtoehtoon
Tavoitteena:	Hyötyjen osoittaminen/vahvistaminen	Arvo-oletus	Vaatii huolellista asiakastutkimusta (Mitä asiakkaat arvostavat?)

Asiakslupauksia muotoiltaessa ja julkaistaessa on tärkeää, että yritys on valmis myös lunastamaan lupauksensa. Lupauksen täyttämiseen vaikuttavat monet asiat, kuten esimerkiksi henkilöstöhallinta, prosessit, tietojärjestelmät ja logistiikka. Siitä syystä onkin tärkeää, että koko yritys on valmis tekemään yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi. Huomattavaa onkin, että tavarantoimittajan ja asiakkaan välinen suhde onkin käytännössä työntekijän ja asiakkaan välinen suhde, sillä asiakkaan mielikuvat yrityksestä perustuvat suurilta osin henkilökohtaisiin kokemuksiin. Suurilla lupauksilla ei ole mitään merkitystä, mikäli käytännön toteutus ontuu, joten lupauksia tehdessä pitää olla realistinen. (Kuusela & Neilimo 2010, 92; Hope & Hope 1998, 93.)

### 3.3 Arvolupaustyypit

Jo 1990-luvulla Hope & Hope kuvasivat arvolupauksia kolmen eri arvon kautta: tuotejohtajuuden, operatiivisen paremmuuden ja asiakaslähtöisyyden (1998, 73). Kaplan ja Norton ovat hieman jalostaneet tätä ajatusta, sillä heidän mukaansa arvolupauksien perimmäinen arvo on joku seuraavista: alhaiset

kokonaiskustannukset, tuotejohtajuus, täydelliset asiakaskohtaiset ratkaisut tai lock in -strategia. (Kaplan & Norton 2004, 62). Kuuselan & Neilimon mukaan mahdollisia arvoja ovat taloudellinen-, emotionaalinen-, symbolinen- ja toiminnallinen arvo (2010, 64). Vaikka nimitykset poikkeavat hieman toisistaan, todellisuudessa arvot eivät ole muuttuneet, niitä on vain hieman jalostettu. On myös huomattavaa, että jokaiselle menestyvälle yritykselle on tärkeää ottaa huomioon kaikki nämä osa-alueet, mutta varsinainen erottuminen kilpailijoista tehdään ylittämällä asiakkaiden odotukset ainakin yhdellä näistä alueista (Hope & Hope 1998, 73)



KUVIO 5. Arvoasetelma. (Hope & Hope 1998, 74).

### 3.3.1 Operatiivinen paremmuus

Operatiivisen paremmuuden lähtökohtana on tuottaa taloudellista arvoa asiakkaalle. Käytännössä tärkeää on painottaa houkuttelevaa hintaa, erinomaista ja tasaista laatua, lyhyitä toimitusaikoja, ostamisen helppoutta ja hyvää valikoimaa. Hyviä esimerkkejä yrityksistä joiden arvolupaus perustuu kustannuksiin, on McDonald's, Toyota ja useat halpalentoyhtiöt. Taloudelliseen arvoon liittyviä

tunnuslauseita, jotka sisältävät asiakaslupauksen, ovat esimerkiksi Lidlin "Lidl on halpa" ja Gigantin "Se nyt vaan on tyhmää maksaa liikaa". (Kaplan & Norton 2004, 62; Kuusela & Neilimo 2010, 65, Hope & Hope 1998, 74).

### 3.3.2 Tuotejohtajuus

Tuotejohtajuutta korostavat yritykset ovat lähtökohdiltaan aivan toisenlaiset kuin kustannuksia painottavat. Ne korostavat tuoteinnovaatioita ja tuotejohtajuutta, ja näiden yritysten tuotteet ovat kilpailijoihin nähden kalliita, sillä tuotteilla on ylivoimaiset ominaisuudet muihin verrattuna (Kaplan & Norton 2004, 62; Hope & Hope 1998, 74). Arvolupauksissa korostetaan tuotteen erityisiä ominaisuuksia ja toimivuutta, joita kohdesegmentit arvostavat. Tuotejohtajayritysten tavoitteena on myös tuoda markkinoille ensimmäisenä jokin uusi tuote tai toiminto. Tällaisia yrityksiä on muun muassa Sony ja Mercedes. (Kaplan & Norton 2004, 62.) Kuusela & Neilimo ovat kuvanneet samaa asiaa symbolisen arvon kautta. Siinä missä yrityksen näkökulmasta tuotejohtajuuden tarkoituksena on tarjota ylivoimaisia tuotteita, asiakkaan näkökulmasta tuotejohtajuuden tarkoitus on tuottaa arvoa asiakkaalle itselleen. Käytännössä siis tuotteiden tai palvelujen ostajan tarkoituksena on rakentaa minäkuvaansa kulutuksen kautta, ja viestittää sitä muille. Esimerkkinä tunnuslauseesta jonka pohjana toimii symbolinen arvo on Hugo Bossin "Don't imitate, innovate". (Kuusela & Neilimo 2010, 64-65.)

### 3.3.3 Asiakaslähtöisyys

Kolmannessa arvolupaustyypissä yritys on valinnut kohderyhmäkseen asiakkaat jotka ovat kiinnostuneita saamaan nimenomaan haluamiaan tuotteita ja palveluita, vaikka niistä olisi maksettava hieman enemmän tai niiden toimitusaika olisi normaalia pidempi (Hope & Hope 1998, 75). Kaplan & Norton korostaa kokonaisvaltaisia asiakaskohtaisia ratkaisuja. Arvolupauksen tarkoituksena on



saada asiakas tuntemaan, että yritys ymmärtää heidän henkilökohtaisia tarpeitaan ja tarjoaa juuri heille tarkoitettuja ratkaisuja. Yritykset joiden tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle kokonaisvaltaisia henkilökohtaisia ratkaisuja, eivät yleensä tarjoa tuotteitaan edullisimpaan hintaan tai nopeimmilla toimitusajoilla, vaan keskittyvät erilaisten, yhteen sovitettavien kokonaisuuksien myyntiin, hyvään palveluun ja asiakassuhteen laatuun. Hyvä esimerkki tästä on IBM joka hallitsi aikoinaan tietokonealaa, vaikka sen tuotteet eivät olleet kaikkein kehittyneimpiä, hinnat alhaisimpia tai toimitukset nopeimpia. Sen sijaan IBM tarjosi asiakkaalleen ratkaisuja, jotka sisälsivät kaiken: laitteet, ohjelmat, asennuksen, huollon, koulutuksen ja neuvonnan. (Kaplan & Norton 2004, 64.) Kuusela & Neilimo kuvaavat samaa asiaa toiminnallisen arvon kautta. Tällä tarkoitetaan asiointikokemuksen sujuvuutta, eli sitä kuinka helposti asiointi sujuu alusta loppuun, ja kuinka paljon asiakkaalta säästyy aikaa ja vaivaa prosessin aikana. Esimerkkinä tästä on R-kioskin asiakaslupaus "Nopeaa ja mukavaa on asiointi". (Kuusela & Neilimo 2010, 64.)

#### 3.3.4 Jalostetut arvot

Kaplanin & Nortonin mallissa neljäs yleinen strategia on lock in -strategia, joka perustuu korkeisiin toimittajan vaihtokustannuksiin. Ihannetapauksessa tuotteesta tulee standardi toimialalle, ja tässä tapauksessa sekä ostajat että myyjät haluavat tuotteidensa olevan standardien mukaisia. Hyvä esimerkki onnistuneesta lock in -strategiasta on eBay. Sen asiakkaat, sekä ostajat että myyjät, haluavat valita sellaiset kauppapaikan, jossa kohtaa mahdollisimman monta potentiaalista palvelua/tuotetta/ostajaa. EBayn tapauksessa se on yksi kauppapaikan, eli internetin, hallitsevista toimittajista, ja näin ollen on luonut korkeat muurit muille pyrkiville toimittajille. (Kaplan & Norton 2004, 64).

Tästä mallista poiketen Kuusela & Neilimo korostavat myös emotionaalista arvoa. Emotionaalisella arvolla tarkoitetaan asiointikokemuksen nautittavuutta, johon vaikuttaa muun muassa myymälän sisustus, henkilöstö ja valaistus.

Ostokokemuksen tulisi siis tarjota asiakkaalle nautintoa, ja olla eräänlainen irtiotto arjesta. Esimerkkeinä tästä on Ruokakeskon "Tavallista parempi ruokakauppa" ja Disneyn "Where the magic comes to you". (Kuusela & Neilimo 2010, 64-65.)

On myös mahdollista, että yritys rakentaa asiakaslupauksensa useampaan kuin yhteen asiakasarvoon perustuen. Tällöin yritys valitsee yhden arvon jota pitää tärkeimpänä, ja täydentää sitä jollakin toisella arvolla. Voidaan esimerkiksi valita taloudellinen ulottuvuus ja liittää se symboliseen, kuten vaateketju H&M on tehnyt: sen asiakaslupaus on "Muotia ja laatua parhaaseen hintaan". (Kuusela & Neilimo, 2010, 64-65, 86-87.)

#### 3.4 Arvot ja palvelulupaukset suomalaisissa vakuutusyhtiöissä

Monet yritykset eivät käytä lupauksistaan sanaa palvelulupaus tai asiakaslupaus, mutta ovat konkretisoineet arvonsa lupausten muodossa. Joillakin yrityksillä saattaa olla kymmeniä, ellei jopa satoja erilaisia lupauksia asiakkaille, riippuen yrityksen koosta ja toimialasta. Monilla yhtiöillä on myös sisäisiä palvelulupauksia, joita ei asiakkaille konkreettisesti julkaista, mutta jotka ohjaavat yrityksen toimintaa.

Seuraavassa taulukossa näkyy suurimpien suomalaisten vakuutusyhtiöiden määrittelemät arvot sekä muutamia niistä johdettuja lupauksia. Taulukossa esitetyt tiedot on kerätty kohdeyritysten verkkosivuilta ja asiakkaille jaettavista mainosmateriaaleista. Tätä taulukkoa käytettiin apuna myös haastatteluissa, jotta voitiin varmistaa, että haastateltavat kaikki ymmärsivät käsitteen palvelulupaus samalla tavalla.

TAULUKKO 2. Vakuutusyhtiöiden arvot ja palvelulupaukset. (Fennia 2013; If 2013, Lähivakuutus 2013; Pohjantähti 2013; Pohjola 2013; Turva 2013).

YHTIÖ	ARVOT	PALVELULUPAUKSIA
POHJANTÄHTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiantunteva suomalainen vakuuttaja</li> <li>• Aktiivisesti asiakaslähtöinen</li> <li>• Kannattavasti kasvava</li> <li>• Henkilöstöä arvostava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Voit hoitaa kaikki vakuutusasiat helposti ja valtavasti oman yhteishenkilösi kanssa"</li> <li>• "Henkilökohtaista palvelua ja tarpeesi mukaista vakuutusturvaa"</li> <li>• "Päivellämme sinun ehdollasi, silloin kun sinulle parhaiten sopii"</li> </ul>
IF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteydenpito helppoa</li> <li>• Luotettava</li> <li>• Sitoutunut</li> <li>• Uudistava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Laadimme sinulle parhaan mahdollisen vakuutusturvan"</li> <li>• "Otamme riskin, niin sinun ei tarvitse"</li> <li>• "Henkilöstöön on helppo saada yhteys ja yhtiön tuotetta ja palveluita on helppo ymmärtää"</li> </ul>
LÄHITAPIOLA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaan etu</li> <li>• Yhdessä menestyminen</li> <li>• Vastuu tavaksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Panostamme henkilökohtaiseen palveluun ja läsnäoloon siellä, missä asiakkaan ovat"</li> <li>• "Päivellämme ja raportoimme selkeästi ja ymmärrettävästi"</li> <li>• "Asiakas aina ensin"</li> </ul>
FENNIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laadukas palvelu</li> <li>• Kannustava ilmapiiri</li> <li>• Jatkuva kehittyminen</li> <li>• Tuloksellinen toiminta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Kaiken toiminnan lähtökohdaksi on asiakkaan tarpeet ja odotukset"</li> <li>• "Kehitymme yhdessä asiakkaidemme kanssa heidän tarpeidensa ja olosuhteidensa muuttuessa"</li> <li>• "Luomme pysyviä asiakassuhteita"</li> </ul>
POHJOLA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ihmisläheisyys</li> <li>• Vastuullisuus</li> <li>• Yhdessä menestyminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Meiltä on helppo lähestyä"</li> <li>• "Menestymme yhdessä asiakkaidemme kanssa"</li> <li>• "Toimimme ystävällisesti, oma-aloitteisesti ja nopeasti"</li> </ul>
TURVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaskeskeisyys</li> <li>• Tuloksellisuus</li> <li>• Jatkuva kehittyminen ja kehittäminen</li> <li>• Luotettavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Vakuutusdustajamme palvelevat joustavasti ja lähellä asiakasta"</li> <li>• "Meiltä saat oikeudenmukaista korvauspalvelua"</li> <li>• "Panostamme erityisesti henkilökohtaiseen ja ammattitaitoiseen asiakaspalveluun"</li> </ul>

## 4 TUTKIMUS VAKUUTUSYHTIÖIDEN PALVELULUPAUKSISTA

### 4.1 Tutkimusongelma ja –kysymys

Tutkimuksen onnistuminen edellyttää järkevän kohderyhmän ja oikean tutkimusmenetelmän valintaa. Ensisijaisesti tutkimusongelman määrittää tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite. Tutkimusongelma on se asia, johon tutkimuksella pyritään saamaan vastaus, ja usein tästä syystä se onkin muotoiltu kysymykseksi. (Heikkilä 2010, 14.)

Tämä opinnäytetyö pyrkii vastaamaan kysymykseen: Miten asiakaspalvelijat käytännössä toteuttavat yrityksen asiakkaille antamia palvelulupauksia?

Alatutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat:

1. Miten käsite palvelulupaus käsitetään?
2. Miten palvelulupauksista on mahdollista käytännössä toteuttaa?
3. Miten palvelulupaus tulisi laatia, jotta sitä voitaisiin toteuttaa niin, että asiakkaat kokisivat lupauksen lunastetuksi?
4. Millaista osaamista tarvitaan, jotta asiakkaita voidaan palvelulla lupauksen mukaisesti?

### 4.2 Tutkimuksen menetelmä

”Tutkimuksen onnistuminen edellyttää järkevän kohderyhmän valinnan lisäksi parhaiten soveltuvan tutkimusmenetelmän valintaa. Valitun menetelmän pitää olla sellainen, että sen avulla saadaan haluttu tiedot luotettavasti, tarkoituksenmukaisesti ja taloudellisesti.” (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 54.) On kuitenkin mahdollista, että käyttökelpoisia tutkimusmenetelmiä on useita ja niiden välillä on vaikea tehdä valintaa. Usein valintaan vaikuttavatkin monet asiat, kuten tutkimuksen näkökulma, lähestymistapa, sekä tavoitteet ja resurssit. (Heikkilä 2010, 14.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kokonaisvaltaiseen tiedonhankintaan ja sen aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Näin ollen kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on suositeltava tarkastelukulma, kun tavoitteena on todellisten tilanteiden kuvaaminen ja aiheen mahdollisimman monipuolinen tarkastelu. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on seuraavat piirteet: ihmistä suositaan tiedon keruun välineenä. Lähtökohtana on aineiston laaja-alainen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tarkoituksena ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan ymmärtää tutkimuskohdetta, ja selittää sen käyttäytymisen ja päätösten syytä. Suositaan tutkimusmenetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat ja henkilökohtaiset mielipiteet pääsevät esille, esimerkiksi teemahaastatteluja ja osallistuvaa havainnointia. Tutkimuksen kohderyhmä valitaan aina harkinnanvaraisesti ja se on usein suppea. Lisäksi on mahdollista, että tutkimussuunnitelma muuttuu tutkimuksen edetessä, ja se toteutetaan joustavasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157, 160; Heikkilä 2010, 16.)

Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tunnetuimmista ja käytetyimmistä perusmenetelmistä on teemahaastattelu. Haastattelu on paitsi tehokas, myös ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä tutkija ja tutkittava ovat suorassa vuorovaikutuksessa, ja molemmat vaikuttavat toisiinsa. Tämän vuoksi haastattelun suurin etu on joustavuus, sillä aineiston keruuta voidaan helposti säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Joustavuuden lisäksi haastattelu tarjoaa muitakin etuja: vastausprosentti on suuri, väärinkäsitysten mahdollisuus vähäinen, monimutkaisiakin kysymyksiä voidaan esittää ja kysymyksiä tarkentaa, oheismateriaalia käyttää ja tutkimusta voidaan täydentää havainnoilla. (Hirsjärvi ym. 2007, 186, 199-200; Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 56; Heikkilä 2010, 17, 68.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusosassa menetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja teemahaastattelua juurikin sen soveltuvuuden vuoksi. Oli tärkeää, että voitiin varmistaa että haastateltavat ymmärtävät kysyttävät asiat samalla tavalla ja että heille voitiin esittää tarkentavia kysymyksiä. Samalla saatiin kattavampia vastauksia, kun vastaajat saivat esittää asiansa omin sanoin.

### 4.3 Tutkimuksen suunnittelu

Tutkittavaksi valittiin yhteensä yhdeksän työntekijää eri vakuutusyhtiöistä, heistä neljä työskentelee Pohjantähti Oy:ssa ja muut viisi muissa suurissa vakuutusyhtiöissä. Valitsemalla haastateltavat eri yhtiöistä, saatiin tietoa laajasti eri näkökulmista ja lähtökohdista. Tärkeintä haastateltavia valittaessa oli se, että he tapaavat päivittäisessä työssään yksityisasiakkaita joilla on monenlaisia tarpeita.

Aineistoa työntekijöiden mielipiteistä kerättiin yksilöllisen teemahaastattelun avulla. Haastattelujen tavoitteena oli kartoittaa vakuutusyhtiöiden asiakaspalvelijoiden näkökulmia palvelulupauksista sekä sitä, miten lupaukset näkyvät käytännössä. Tämän tutkimuksen teemat oli valittu tutkimuksen teoriaosuuteen pohjautuen. Näiden teemojen pohjalta muotoutui haastattelurunko joka oli kaikille sama. Jokaisen haastattelun kulku oli kuitenkin yksilöllinen ja toisia teemoja käytiin syvällisemmin kuin toisia.

Teemoja ovat käsitteiden lisäksi yrityksen arvot, palvelun laatu sekä itse palvelulupaukset ja niiden toteuttaminen. Käsitteitä kysyttiin, koska haluttiin varmistaa, että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymykset ja niiden sisällön samalla tavalla. Palvelulupaukset pohjautuvat yrityksen arvoihin, joten oli luonnollista, että arvoja sivuttiin haastatteluissa. Samaten palvelun laatu on tärkeä ottaa huomioon palvelulupauksia suunniteltaessa ja toteutettaessa, joten myös siitä haluttiin saada mielipiteitä.

Haastattelun runko:

Käsitteet

1. Miten käsität sanat palvelu, palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys?
2. Onko käsite palvelulupaus/asiakaslupaus tuttu? Jos on, niin mistä?

Yrityksen arvot:

1. Tiedätkö, mitkä ovat yrityksenne arvot?

2. Kuinka tärkeänä yrityksessäsi yleisesti koetaan se, että toimitaan yrityksen arvojen mukaisesti?

Palvelun laatu:

1. Millaisten asioiden luulet vaikuttavan siihen, miten asiakas kokee palvelun laadun?
2. Kuinka suuressa roolissa luulet itse olevasi, kun asiakas määrittelee kokemaansa palvelun laatua?
3. Kuinka paljon luulet voitavasi vaikuttaa asiakkaan mielipiteisiin omalla henkilökohtaisella panoksellasi?

Yrityksen palvelulupaus:

1. Onko yrityksellänne määritelty palvelulupaus/palvelulupauksia?
2. Onko palvelulupausta käyty yrityksessänne läpi esimerkiksi perehdyttämisen yhteydessä? (Jos ei, onko arvoja?)

Palvelulupauksen noudattaminen:

1. Näkyykö palvelulupaus omassa työskentelyssäsi?
2. Millä tavoin toteutat palvelulupausta päivittäisessä työskentelyssäsi?
3. Minkälaisia tietoja ja taitoja tarvitset työssäsi jotta voisit toimia palvelulupauksen mukaisesti?
4. Millaisin toimin työnantajanne tukee edellä mainittujen tietojen ja taitojen kehittämistä ja ylläpitoa?

#### 4.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Valittujen haastateltavien mukaan pyytämisen tutkimukseen alkoi henkilökohtaisella käynnillä jokaisessa kohdeyrityksessä. Työntekijöiden teemahaastattelut toteutettiin talvella 2013. Joissakin tapauksissa haastattelu tehtiin heti ensimmäisen käynnin yhteydessä, joissakin tapauksissa taas sovittiin tarkka haastattelu-aika, mikäli haastattelu sillä hetkellä ei ollut mahdollista. Pohjantähti Oy:n kohdalla tutkija oli yhteydessä yhteyshenkilöönsä, joka nimesi haastateltavat ja sopi haastatteluajat. Haastateltaville kerrottiin, että heitä ei

yhdistetä suoraan heidän vastauksiinsa, vaan vastauksista tehdään yhteenveto joka esitetään julkisesti. Lisäksi haastattelussa käytettiin nauhuria, jotta haastattelija pystyi keskittymään täysin haastattelun kulkuun. Tämä sopi kaikille haastatelluille.

TAULUKKO 3. Haastatteluerrittely.

Haastateltava yritys	Haastateltava henkilö	Päivämäärä	Kesto	Paikka
Pohjantähti	Vakuutusneuvoja	13.3.2013	20 min	Hämeenlinna
Pohjantähti	Vakuutusneuvoja	13.3.2013	22 min	Hämeenlinna
Pohjantähti	Vakuutusneuvoja	13.3.2013	15 min	Hämeenlinna
Pohjantähti	Vakuutusneuvoja	13.3.2013	14 min	Hämeenlinna
Pohjantähti	Vakuutusneuvoja	25.2.2013	17 min	Pori
If	Myyntineuvottelija	27.3.2013	19 min	Hämeenlinna
Fennia	Myyntineuvottelija	6.3.2013	13 min	Lahti
Lähivakuutus	Palvelumyyjä	25.2.2013	31 min	Kankaanpää
Pohjola	Vakuutusneuvoja	22.2.2013	21 min	Janakkala
Turva	Palvelumyyjä	25.2.2013	15 min	Pori

#### 4.5 Analysointi

Haastatteluaineiston analyysi suoritettiin litteroimalla haastattelunauhut.

Haastattelunauhut litteroitiin samana päivänä kun haastattelu oli tehty, koska silloin se oli vielä tuoreessa muistissa. Haastattelu purettiin lähes sanasta sanaan, ainoastaan joitakin täytesanoja ja toistoja jätettiin pois litterointivaiheessa.

Litteroinnin jälkeen kaikki aineisto luettiin läpi useaan kertaan, jotta aineistosta saatiin kokonaiskuva. Tämän jälkeen vastaukset järjesteltiin uudelleen, tällä kertaa kaikkien vastaukset koottiin yhteen kunkin kysymyksen alle. Kun kaikki vastaukset näkyivät yhdessä, oli helpompi hahmottaa yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia vastausten välillä. Näiden yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien perusteella tehtiin kirjallinen yhteenveto, josta tulokset ilmenevät.



#### 4.6 Tutkimuksen tulosten tarkastelu

Tässä osassa käydään läpi haastatteluiden tulosten yhteenveto. Tulokset on esitelty teemoittain, joita ovat: käsitteet, yrityksen arvot, palvelun laatu, palvelulupaukset yrityksessä ja palvelulupaukset henkilökohtaisessa myyntityössä.

##### *Käsitteet*

Kaikki haastatellut jotka työskentelevät Pohjantähdessä mainitsivat, että käsitteet liittyvät oleellisesti asiakkaan tarpeisiin, ja niiden tyydyttämiseen. Palvelun tärkeimpänä päämääränä pidettiin sitä, että asiakas lähtee palvelutilanteesta tyytyväisenä. Kaikki vastanneet ajattelivat käsitteiden liittyvän automaattisesti asiakaspalveluun, sillä he vastasivat sen perusteella, miten kokivat käsitteet oman työnsä kohdalla. Moni vastanneista oli sitä mieltä, että palvelun laatu on sama kuin asiakaspalvelun laatu, ja asiakastyytyväisyys on suoraan riippuvainen palvelutilanteesta.

*"Palvelu on asiakkaan tarpeen ja toiveet, ja ne pyritään täyttämään mahdollisimman täydellisesti."*

*"Meillä se palvelu koostuu hyvästä asiakaspalvelusta tietysti ja siitä että me ollaan tässä läsnä ja asiakas kun tulee niin me selvitellään kaikkia asioita, asiakkaan ei tarvii soittaa mihinkään numeroon eikä mihkään et me hoidetaan kaikki tos samassa, et meil on niin ku sellasta henkilökohtasta palvelua et siihen me niin ku pyritään."*

Muissa yhtiöissä työskentelevät vastaajat käsittivät sanan palvelu samana asiana kuin asiakaspalvelu, kuten myös Pohjantähdessä, ja näin ollen myös vastaukset palvelun laadun käsitteestä ja asiakastyytyväisyydestä koskivat asiakaspalvelun näkökulmaa. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että asiakastyytyväisyys on suoraan seurausta palvelun laadusta, ja palvelun laatu taas asiakaspalvelusta.

*"No palvelu on sitä että mä otan jokaisen asiakkaan hyvin"*

*vastaan ja palvelen niitä tasavertaisesti, ja haluan että se lähtee tosta ovesta ulos tyytyväisenä."*

*"No palvelu itsessään varmaan on hyvä ilmaus kaikkeen siihen mitä ihminen tekee toiselle, et ei se asiakaspalvelu sen ihmeellisempää asiaa kuitenkaan ole. Et jos ihmisellä on jonkinlainen tarve mitä tarvii tyydyttää ni se sitte niin ku vaa liike-elämässä ja muutenki yksityises elämässä ni se tarvii jollakin taval tyydyttää."*

Käsitteenä palvelulupaus, arvolupaus tai asiakaslupaus vaikuttaisi olevan melko vieras. Kaikki vastaajat myönsivät, että ovat käsitteet joskus kuulleet, mutta moni ei osannut käsitettä selittää tai ajatteli sen koskevan sitä, että jokainen lupaa henkilökohtaisesti asiakkaalleen jotain, esimerkiksi nopean yhteydenoton. Käsite palvelulupaus tai asiakaslupaus oli myös kaikille Pohjantähden työntekijöille tuttu ainakin siinä mielessä, että jokainen myönsi kuulleensa käsitteet aikaisemminkin. Yli puolet Pohjantähdessä vastanneista sanoi kuulleensa käsitteet oman yhtiönsä tilaisuuksissa tai lukeneensa niistä yhtiön tarjoamista materiaaleista.

*"Hämärä muistikuva on mitä se mahtaa sillä tavalla niin kun ihan virallisesti tarkoittaa, ilmeisesti sitä et kun asiakkaalle niin kun luvataan jotain, et sit me voidaan se lupaus täyttää."*

*"No siis joo, kyllä, tässä joka päivähän sitä. Et jos ihan yksittäisesti aatellaan se et jos on luvattu asiakkaalle jotain ni sä teet sen."*

*"Oon mä kuullu molemmat. Onks se just tää et kerralla hoidetaan kaikki asiakkaan asiat ja pidetään huolta ja sellasta?"*

### *Yrityksen arvot*

Pohjantähdessä työskentelevistä vastaajista kaikki kertoivat, että tietävät oman yrityksensä arvot. Muutama haastatelluista muisti kaikki yhtiön arvot lähes kokonaan ulkoa, mutta lähes jokainen mainitsi, että tärkeimpänä arvona pidetään asiakkaista huolehtimista ja asiakaspalvelua korostetaan. Kaikki vastaajat kokivat,

että yhtiössä pidetään todella tärkeänä sitä, että toimitaan arvojen mukaisesti. Kaikkien vastauksista kävi myös ilmi, että he itse kokevat yhtiön arvot todella tärkeinä oman työnsä kannalta. Muutama myös mainitsi, että vaikka arvoja ei jatkuvasti tuotaisikaan konkreettisesti esille, ne näkyvät silti päivittäisessä työskentelyssä, ja niiden mukana toimimisen tulisi olla itsestänselvyys kaikille työntekijöille.

*"Kyllähän se ihan siinä joka päivässä toiminnassa näkyy, et kyllähän meitä ohjataan, vaikka mä en nyt muista mitä ne oli, niin mä tiedän että meillä niin ku kaikki toiminta ohjautuu sen perusteella. Eli kyllä, kyllä on tärkeää."*

Myös muut haastateltavat kertoivat tietävänsä oman yrityksensä arvot, mutta harva muisti arvoja ulkoa. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että omassa yrityksessä arvoja pidetään tärkeänä, ja että niitä käydään läpi suuremmissa koulutuksissa ja palavereissa. Suurin osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että vaikka arvot ovat tärkeitä ja niitä painotetaan, niin käytännössä arvomaailma on jokaisella henkilökohtainen ja pääasiassa sen mukaan jokainen toimii. Arvot nähtiin lähinnä yrityksen toimintaa ohjaavina ja yrityskuvaa rakentavina, ei niinkään käytännön työhön vaikuttavina.

*"Kyllä sitä pidetään tosi tärkeänä, et ne on se lähtökohta. Et ne pitäis jokaisen unissaankin suurin piirtein osata."*

*"Tiedän mä mitkä ne arvot on, mut en muista. Ne on tietysti tämmöselläki (vakuutusyhtiöllä) semmosii sanoja mitkä voi mennä joka paikkaan heittää. Et se on kiva esittää jollaki kalvolla että nää on meidän arvot, koska kenellä nyt olis joku vastakohta esimerkiks asiakastyytyväsyydelle."*

*"Päivittäisessä toiminnassa ni varmasti se arvomaailma on jokasella henkilökohtanen, et kyl jos tässä nyt sä toimit ihmisen kanssa nii sä toimit sen kanssa silleen ku sä oot, voi sanoo et enemmän tässä vaiheessa elämäkokemuksen kun koulutuksen perusteella."*

### *Palvelun laatu*

Pohjantähden työntekijöiden vastaukset liittyen palvelun laatuun olivat hyvin yksimielisiä. Kaikkien vastaajien mielestä tärkeintä hyvässä palvelussa on osaaminen. Lähes jokainen vastaaja mainitsi myös, että asiakasta pitää aina muistaa tervehtiä, vaikka ei juuri sillä hetkellä häntä ehtisikään palvella, sillä ensivaikutelma on tärkeä. Lähes kaikki vastaajat sanoivat henkilökohtaisen palvelun ja luotettavuuden vaikuttavan positiivisesti asiakkaan kokemaan laatuun oman yhtiönsä kohdalla. Ulkoisten asioiden, kuten esimerkiksi toimitilan ei uskottu vaikuttavan juurikaan asiakkaan mielipiteeseen palvelun laadusta, mutta yleisen ilmapiirin koettiin vaikuttavan asiakkaan mielipiteisiin palvelun laadusta.

*"No kun asiakas tulee niin heti huomioidaan, ja et on sellanen rauhallinen, kiireetön ilmapiiri. Ja et oikeesti kuunnellaan mitä sillä asiakkaalla on sanottavaa, et lähetään siitä asiakkaasta."*

Palvelun laadusta kysyttäessä myös muiden yhtiöiden edustajien vastaukset keskittyivät lähinnä asiakaspalvelun laatuun. Tärkeinä mittareina pidettiin asiantuntijuutta, luotettavuutta sekä palvelutilanteen lopputulosta. Lähes kaikkien vastauksissa kävi ilmi, että myyjän tai asiakaspalvelijan rooli on tärkein mittari kun asiakas arvioi palvelun laatua. Kaikki vastaajat kuitenkin myönsivät, että mikäli asiakas tulee hoitamaan vain jotakin pienempää asiaa ja saa siihen hyvän ratkaisun, asiakaspalvelijan rooli ei ole niin tärkeä, kuin jotakin hankalaa ja aikaa vievää asiaa hoidettaessa. Hyvin harva vastaajista otti esille muita palvelun laadun mittareita kuin asiakaspalvelun. Tutkijan kysyessä muiden asioiden vaikutusta, monet vastaajista kuitenkin ottivat esille toimitilat ja yrityksen imagon, mutta eivät pitäneet niitä niin tärkeinä kuin asiakaspalvelua.

*"No kyl mä luulen et yks on ainakin tiettenkin se, et hän kokee saavansa semmosta asiantuntevaa palvelua. Et niinkun, ja et hänen, niin kun, saa myös vastauksen niihin asioihin mitä on tullu selvittää, et ne niin ku selviää."*

*"Se on aika monimutkanen millai se sitte se laatu loppupeleis määritellään, varmaan ehkä se lopputulos on paras mittari, et jos asiakas on tyytyväinen siihen ja se ratkasu on kestävä kehitykseltään että se ei oo pelkästään niin ku lakasemista, et ongelmia maton alle, ni se on varmaan se että palvelutilanne on onnistunu ja palvelu on silloin laadukasta."*

Pohjantähdessä kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että oma rooli on palvelun laatua tarkasteltaessa erittäin suuri. Kaikki myös mainitsivat, että asiakaspalvelijan rooli korostuu erityisesti osaamisen kautta, sekä luonnollisesti sosiaalisten taitojen. Muidenkin asioiden uskottiin vaikuttavan asiakkaan mielipiteisiin, mutta yleisesti oltiin sitä mieltä, että hyvällä asiakaspalvelulla voi pelastaa paljon, vaikka kyseessä olisikin jokin negatiivinen tapahtuma, esimerkiksi kielteinen korvauspäätös. Myös muissa yhtiöissä vastaajat kokivat, että ovat itse tärkeimmässä roolissa kun asiakas määrittelee palvelun laatua. Jotkut olivat jopa sitä mieltä, että yritystä tärkeämpää on henkilökemia, kun asiakas valitsee vakuutusyhtiöitä. Mikäli myyjän ja asiakkaan välinen suhde ei toimi, on hyvin mahdollista, että asiakas vaihtaa kokonaan yhtiöitä. Toisaalta taas oma rooli riippuu hyvin pitkälti hoidettavasta asiasta, sillä mitä monimutkaisempi tilanne, sitä enemmän korostuu oma osaaminen ja kyky hoitaa tilanne kaikkia miellyttävällä tavalla.

*"Kyl se henkilöityy hyvin paljon siihen ihmiseen silloin, et en mä nyt sano onks sil paljo väliä mikä kyltti katolla on mut enemmän se henkilöityy just siihen."*

*"No kyllä mä tietysti ihan suuressa roolissa olen, että kyllä se paljon vaikuttaa että millanen ihminen sua palvelee kun tulee tosta ovesta sisään. Rooli korostuu tietysti sen osaamisen kautta, et jos joku ei osaa hoitaa sitä taikka tiää miten se tehään, niin kyllähän siitä asiakkaallekin jää paljo valjumpy olo siitä."*

Pohjantähdessä neljä viidestä vastaajasta oli sitä mieltä, että asiakkaiden mielipiteisiin voi vaikuttaa erittäin paljon omalla palveluasenteella. Jokainen kuitenkin mainitsi, että on tiettyjä ääritapauksia, joihin ei voi vaikuttaa vaikka kuinka hyvin hoitaisi tilanteen. Pääsääntöisesti vastaajat kuitenkin kokivat, että

usein negatiiviseenkin sävyyn alkaneet palvelutilanteet on mahdollista saada käännettyä positiiviseen suuntaan, jos oma asenne on kunnossa. Myös muissa yhtiöissä vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että hyvän asiakaspalvelijan pitäisi pystyä vaikuttamaan asiakkaan mielipiteisiin positiivisesti. Vastaajat myönsivät, että joissakin tapauksissa asiakkaan mielipiteisiin on mahdotonta vaikuttaa, mutta lähes kaikki tilanteet on mahdollista kääntää parempaan suuntaan. Vastaajat uskoivat, että vaikka asiakkaalla olisi yrityksestä jostain syystä hieman negatiivinen kuva, hyvällä asiakaspalvelulla ja sujuvalla työskentelyllä myös mielikuvaa yrityksestä pystytään muuttamaan.

*"No siis pystyihän siihen vaikuttamaan totta kai, mähän sen palvelun hänelle tuon tässä. Ja se et minkälaisen päätöksen hän tekee niin on aika paljon kiinni siitä et miten mä sen asian hänelle tuon esille."*

#### *Palvelulupaus yrityksessä*

Pohjantähdessä neljä viidestä vastaajasta oli sitä mieltä että Pohjantähdellä on olemassa määriteltäviä palvelulupauksia. Lähes jokainen mainitsi, että henkilökohtainen palvelu ja oma yhteyshenkilö on asiakkaille luvattuja asioita. Kaikki vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että yhtiöllä ei ole esimerkiksi aikarajoja koskevia lupauksia, vaikka yrityksessä onkin sisäisesti annettu rajat joihin tulee pyrkiä. Myös muissa yhtiöissä vastaajat yhtä lukuun ottamatta olivat sitä mieltä, että heidän yrityksellään on useita palvelulupauksia. Harva kuitenkin muisti yhtäkään palvelulupausta suoraan, mutta myönsi että niitä on käyty läpi koulutuksissa ja suuremmissa palavereissa. Palvelulupauksia pidettiin kuitenkin yleisesti tärkeinä lähinnä mainostamisen kannalta, sillä niillä luodaan positiivista kuvaa yrityksestä ja palvelusta.

*"Joo, niitä on niin paljonkin tosiaan et niis on vaikee jo peräs pysyä. Nyt se on vähän trendi et joku osasto joka toimii vähänkin itsenäisesti ottaa omansa."*

*"Ei, eiku arvoista on johdettu esimerkiksi se henkilökohtanen"*

*palvelu, semmonenhan meillä on kyllä joo."*

Pohjantähdessä kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että palvelulupauksia on käyty läpi perehdyttämisen yhteydessä, mutta ei juuri sen jälkeen. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että heille on tarjottu materiaalia koskien arvoja ja mahdollisesti myös palvelulupauksia, ja sähköisesti niistä varmasti löytyisi lisää tietoa. Muissa yhtiöissä vastaukset vaihtelivat hyvinkin paljon. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että arvoista on mainittu mm. perehdyttämisessä ja joissakin koulutuksissa, mutta palvelulupauksen kohdalla vastaukset eivät olleet yhtenäisiä. Toiset olivat sitä mieltä, että palvelulupauksia ei ole käyty läpi ollenkaan, ja toiset taas sitä mieltä, että niitä käydään läpi yhtä usein kuin yrityksen arvojakin.

*"Joo, silloin ku on tullu tänne töihin ni silloin ne on käyty ja kylhän ne aina vilahdaa tuol sitte isommissa palaverissa."*

*"Meit on monta eri osastoo täällä et en muista osaa sanoo, mut ei tässä (omassa) välttämäti."*

#### *Palvelulupaus henkilökohtaisessa työssä*

Kaikki Pohjantähden vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että palvelulupaukset näkyvät omassa työskentelyssä, tai että siihen ainakin pyritään. Jälleen kerran tärkeimpänä asiana mainittiin henkilökohtainen, räätälöity palvelu, ja siihen kaikki toiminnallaan kertoivat pyrkivänsä. Myös muissa yhtiöissä oltiin sitä mieltä, että palvelulupausten ainakin pitäisi näkyä, ja siihen tulisi pyrkiä omalla toiminnallaan.

*"Näky, kyl se näky. Se on sitä kokonaisvaltasta asiakkaan hoitamista, alusta loppuun, ja yksilöityy, räätälöityy. Asiakas voi tulla tähän, se saa paikallista palvelua."*

Kysyttäessä palvelulupausten toteuttamisesta käytännössä, kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että toteuttaminen tulee automaattisesti hyvän asiakaspalvelun myötä. Tärkeimpänä yksittäisenä asiana pidettiin asiakkaan kuuntelemista, ja pitämistä

tyytyväisenä. Monet vastaajat painottivat, että koska vakuutusala ja vakuutukset voivat olla todella monimutkaisia, asiakas haluaa usein hoitaa asiansa paikanpäällä, jotta saisi kysymyksiinsä mahdollisimman kattavat vastaukset. Näissä tilanteissa osaamisen merkitys korostuu, ja palvelulupauksien toteuttaminen on paljon kiinni juuri siitä. Kaikki vastaajat olivat myös yhtä mieltä siitä, että paras tapa toteuttaa palvelulupauksia on hoitaa työ mahdollisimman hyvin, eikä niinkään keskittyä itse lupauksiin.

*"No mä vaan teen työni niin hyvin kun vaan osaan, et ei mun tuu silleen ehkä oikein niin ku mietittyä niitä."*

*"Kuuntelemalla asiakasta, et siitä se lähtee."*

Pohjantähden vastaajien keskuudessa tärkeimpänä taitona pidettiin luonnollisesti osaamista ja ammattitaitoa. Jokainen vastaaja mainitsi tuotetuntemuksen olevan suuri osa hyvää palvelua. Pohjakoulutuksen merkitys korostui kaikissa vastauksissa, mutta koettiin, että vakuutusosalalla on erittäin tärkeää kouluttautua jatkuvasti lisää, sillä ala ja erityisesti tuoteratkaisut muuttuvat nopeasti. Lähes kaikki vastaajat myös mainitsivat sosiaaliset taidot, ja aidon halun pyrkiä hyvään asiakaspalveluun. Useista vastauksista käy ilmi, että vakuutusyhtiön asiakaspalvelijan tulisi olla mahdollisimman neutraali, vakuuttava, rauhallinen ja luotettava. Myös muissa yhtiöissä oltiin hyvin yksimielisiä siitä, että tuotetuntemus on tärkein asia vakuutusosalalla, jotta voidaan antaa hyvää palvelua. Pitää myös olla halu kehittyä ja tarjota asiakkaille parhaita ratkaisuja ja parasta palvelua, niillä pärjää jo pitkälle.

*"Sanotaan et vakuutusala alana on jo sellanen et menee varmaan ensimmäinen vuosi ihan oikeestaan sisäänajoon, sanotaan et tietysti tuotteet, mut kulttuuri ja kaikki, et se muovautuu, et sanotaan vaik sellanen kuka on vuoden ollu ni aika noviisi on tällä alalla vielä. "*

*"On oltava sitä tietotaitoo vakuutuksista, se on oltava asiantunteva, et täis on aika laaja tää kirjo ja muuttuu*



*kaikenaikaa, et on pysyttävä ajantasalla koko aika."*

Kysyttäessä koulutusmahdollisuuksista ja tukitoiminnoista, Pohjantähdessä kaikki vastaajat mainitsivat, että nykyään lähes kaikki tiedot esimerkiksi tuotemuutoksista tulevat sähköisesti. Varsinaisia koulutustilaisuuksia ei perehdyttämisen jälkeen juuri ole tarjolla, vaan jokaisen tulisi opiskella uudet asiat itsenäisesti Moodle-verkkoympäristöstä. Tämä koetaan erityisen ongelmallisena siksi, että tietoa tulee jopa liikaa, ja aikaa sen läpikäymiseen ja sisäistämiseen ei juuri ole, sillä opiskelu tulisi tehdä muun työn ohessa.

Kaikki vastaajat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että uusille työntekijöille tai työnkuvan muuttuessa koulutusta on tarjolla erittäin hyvin. Neljä viidestä oli kuitenkin sitä mieltä, että myös "vanhoja" työntekijöitä tulisi kouluttaa enemmän, muillakin keinoilla kuin sähköisesti. Yksi vastaajista kuitenkin koki saavansa tarpeeksi koulutusta ja apua mahdollisissa ongelmatilanteissa. Kaikki vastaajat kertoivat, että tiimipalavereita järjestetään yleensä kerran kuussa, mutta niissä käsitellään pääasiassa lukuja ja myyntejä, ei niinkään edistetä osaamista. Kaikki olivat sitä mieltä, että arvoja ja palvelulupauksia ei tarvitsisi käydä läpi nykyistä enempää, mutta tuotetuntemukseen ja -koulutukseen tulisi panostaa. Kaikki haastatellut mainitsivat yhtiöllä olevan työhönopastajia, mutta neljä viidestä koki, ettei työhönopastajilla ole tarpeeksi aikaa keskittyä heidän ongelmiinsa, sillä opastaminen tehdään muun työn ohessa.

*"Koulutusta annetaan silloin kun sitä annetaan. Sähköisesti tulee tietoo, mut eihän sen noin kuuluis mennä, että kyllähän jotain muitakin keinoja tarvis olla ku se et sähköpostilla laitetaan et tee näin tee noin."*

*"Mun mielestä nykysin vois olla paremminkin tää talon sisäinen koulutus. Hirveesti tulee uutta asiaa ja noi systeemit ja ohjelmat koneella muuttuu, ni koulutus on ihan olematonta."*

#### 4.7 Tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset

##### *Johtopäätökset*

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten suomalaisissa vakuutusyhtiöissä toteutetaan palvelulupauksia käytännön tasolla. Vastaukset olivat hyvin yhtenäisiä yhtiöstä riippumatta, sillä lähes jokainen oli sitä mieltä, että kun hoitaa työnsä hyvin, niin lupaukset tulevat lunastetuiksi.

Yllättävän moni ei kuitenkaan tiennyt mitä käsite palvelulupaus tarkoittaa, ja jos tiesikin, niin ei muistanut mitä lupauksia omalla yhtiöllä on. Yleinen mielipide on se, että palvelulupauksia ja arvoja ei tarvitse käydä läpi enempää kuin tähänkään asti, mutta kehitystarpeita kuitenkin ilmeni muilta osin. Jotta palvelulupaukset tulisivat mahdollisimman hyvin lunastetuiksi, kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että asiakaspalvelijan tulee olla asiantunteva ja hänellä tulee olla paljon tietotaitoa vakuutuksista ja nopeasti kehittyvästä alasta. Myös monia muita ominaisuuksia ja taitoja tuli esille, mutta tärkeimpänä pidettiin osaamista.

Yllättävän moni koki, että tietoa ei ole tarpeeksi, tai sitä on liikaa jotta sen voisi sisäistää. Pohjantähden vastaukset olivat niin yhtenäisiä, että on selvää, että koulutukselle olisi tarvetta. Muiden yhtiöiden edustajien vastaukset hieman vaihtelivat, mutta näin pienellä otoksella on mahdotonta päätellä johtuiko se yhtiöiden erilaisista koulutusohjelmista vai yksittäisten vastaajien henkilökohtaisista mielipiteistä koulutustarvetta koskien.

##### *Kehitysehdotukset Pohjantähti Oy:lle*

Lähes jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että oikealle koulutukselle olisi tarvetta. Nykyään lähes kaikki materiaali ja tiedotteet muutoksista tulee työntekijöille sähköisesti, ja kaikki olivat sitä mieltä, että tietoa tulee liikaa. Monet kokivat, että on mahdotonta sisäistää kaikkea sitä tietoa, mitä sähköisesti tarjotaan, tai että aikaa sen sisäistämiseen on liian vähän.

Tärkeimpänä kehityskohteena olisi siis henkilökohtaisen koulutuksen järjestäminen. Pienimuotoiset muutokset voisi edelleen lähettää sähköisesti, mutta suurempien muutosten ja uudistusten yhteydessä olisi hyvä järjestää vapaaehtoisia koulutustilaisuuksia halukkaille. Yleisesti ottaen työntekijät olivat sitä mieltä, että materiaalit voisi edelleen tulla jokaiselle sähköisesti, ja sen lisäksi voisi mennä koulutukseen, mikäli itseopiskelu tuntuisi hankalalta. Suuri ongelma sähköisessä koulutusmateriaalissa tuntuu olevan myös ajan puute. Työntekijät kokevat, että on mahdotonta sisäistää uusia ja mahdollisesti monimutkaisiakin asioita, kun samalla pitäisi palvella asiakkaita ja hoitaa muita työtehtäviä. Vaikka koulutus veisikin aikaa varsinaiselta työnteolta, se lisäisi työtehoa, sillä koulutuksessa asiat sisäistetään nopeammin ja sen jälkeen työntekijä pystyisi keskittymään täysin varsinaisiin työtehtäviinsä.

Mikäli varsinaisen koulutuksen järjestäminen on mahdotonta, voisi kouluttajan lähettää yksittäisiin myyntikonttoreihin pitämään pienen koulutuksen aiheesta, mikäli se koetaan tarpeelliseksi. Nykyään Pohjantähti Oy:lla on työhönopastajia, mutta työntekijöiden mielestä opastajilla ei ole tarpeeksi aikaa heidän ongelmilleen. Koulutuksen järjestäminen onnistuisi myös sähköisesti, mikäli konttorilla olisi käytössään videokonferenssiin soveltuvat laitteet. Näin kouluttajan tai työntekijöiden ei tarvitsisi kuluttaa työaikaa matkustamiseen, mutta silti olisi mahdollista saada konkreettista opastusta ja apua uusiin asioihin.

#### 4.8 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen validiteetti kärsii, mikäli tutkittava ei käsitä kysymyksiä samoin kuin tutkija, ja tutkija tekee silti päätelmänsä oman alkuperäisen ajattelumallinsa perusteella. Reliabiliteetti tarkoittaa puolestaan tutkimustulosten toistettavuutta ja luotettavuutta. Reliaabelius voidaan todeta usealla eri tavalla, tutkimusta voidaan pitää reliaabelina esimerkiksi jos kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen, tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadut tulokset eivät juuri poikkea toisistaan. Reliabiliteetin

tarkoituksena on siis kyky antaa ei-sattumanvaraisia tutkimustuloksia. (Hirsjärvi ym. 2008, 226.)

Tässä tutkimuksessa voidaan olettaa, että jos tutkimus suoritettaisiin uudelleen, saataisiin suurin piirtein samanlaiset tulokset. Tätä väittämää tukee se, että tutkimus tehtiin tarkoin valikoiduille henkilöille, ei sattumanvaraisesti, ja voidaan olettaa että heillä ei haastatteluhetkellä ollut syytä valehdella tai vääristää asioita. Tutkimuksen tavoitteet ja kysymykset selitettiin yksityiskohtaisesti ja taulukkoa apuna käyttäen haastateltaville, joten väärinymmärryksiä ei oletettavasti näiltä osin tapahtunut. Haastattelun hetkellä ulkopuoliset tekijät eivät häirinneet keskustelua, koska haastattelut tehtiin haastateltaville sopivana ajankohtana, suljetussa tilassa. Haastattelija ei myöskään yrittänyt johdatella haastateltavaa tietynlaisiin vastauksiin. Haastatteluiden jälkeen kaikki haastattelut litteroitiin samalla tavalla, eli kaikki aineisto otettiin huomioon. Näistä tekijöistä johtuen voidaan olettaa, että tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä.

Validiteettia tässä tutkimuksessa tukee se, että tutkittiin sitä mitä oli tarkoituskin, eli suoritettiin teemahaastattelu vakuutusyhtiöiden asiakaspalvelijoille liittyen palvelulupauksiin ja niiden toteuttamiseen käytännössä. Tutkimus tehtiin suunnitelmien mukaan, ja alkuperäiseen tutkimusongelmaan saatiin vastaus. Selvitettiin siis kuinka palvelulupauksia toteutetaan käytännön työskentelyssä ja mitä vaaditaan, jotta lupaukset tulisi lunastettua mahdollisimman hyvin.

Heikkilän mukaan teemahaastattelun ongelma voi olla se, että haastateltava saattaa pyrkiä antamaan sosiaalisesti hyväksyttäviä, normien ja odotusten mukaisia vastauksia, joita hän kuvittelee haastattelijan häneltä odottavan (Heikkilä 2010, 68.) Tässä tutkimuksessa mahdollisuus tähän on kuitenkin hyvin pieni, sillä kaikille haastateltaville kerrottiin, että vastaukset tulevat nimettöminä ja yksittäisen vastaajan vastauksia on mahdotonta päätellä. Näin ollen vastaajilla ei pitänyt olla mitään syytä antaa asiasta parempaa kuvaa kuin se todellisuudessa on, ja tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja pätevänä kaikilta osin.

Pohjantähti Oy:n osalta tutkimustuloksia voidaan pitää yleispätevinä, sillä otos oli kohtalaisen suuri ja vastaukset hyvin yhteneviä. On siis hyvin todennäköistä, että

jos tämä tutkimus toistettaisiin eri henkilöillä jotka kuitenkin työskentelevät samassa asemassa, tulokset olisivat samanlaisia. Muissa vakuutusyhtiöissä otos oli pieni, vain yksi henkilö jokaista yritystä kohti, joten on mahdollista, että laajempi otos olisi tuonut lievästi erilaisia tuloksia.

## 5 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Pohjantähti Oy:lle ja se käsitteli palvelulupauksia. Palvelulupauksia käsiteltiin asiakaspalveluhenkilöstön näkökulmasta kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Tavoitteena oli selvittää ja kuvata sitä, miten palvelulupauksia toteutetaan käytännössä ja miten toteuttamista voitaisiin helpottaa.

Tutkimusongelmaksi näiden tavoitteiden pohjalta muodostui: ”Miten asiakaspalvelijat käytännössä toteuttavat yrityksen asiakkaille antamia palvelulupauksia?” Teoriaosuudessa tutkimuksen aihetta käsiteltiin kirjallisen ja sähköisen aineiston pohjalta. Teoria koostui kahdesta pääluvusta, joista ensimmäisessä perehdyttiin palveluun. Palvelu käsitteenä on laaja ja moniselitteinen, ja on tärkeää sisäistää se, jotta voidaan tarkastella palvelun laatua. Palvelun laatu koostuu useammasta tekijästä kuin fyysisen tuotteen laatu, joten myös sen mittaaminen ja markkinointi ovat moniulotteisempia.

Toisena päälukuna käsiteltiin arvoja ja niistä johdettuja lupauksia. Arvot luovat pohjan yrityksen toiminnalle, ja on tärkeää, että kaikki yrityksessä sisäistävät ne, jotta sekä yrityksen toiminta, että yrityskuva pysyisivät yhtenäisenä. Arvojen pohjalta luodaan asiakkaille lupauksia, joiden tarkoituksena on konkretisoida yrityksen arvomaailma. On kuitenkin tärkeää muistaa, että lupaukset eivät ole vain kauniita korulauseita, vaan ne täytyy myös lunastaa, tai muuten niillä voi olla negatiivisia vaikutuksia.

Työn empiriaosuudessa oli esitelty kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja se suoritettiin teemahaastatteluina yhdeksälle vakuutusyhtiöiden asiakaspalvelijalle. Asiakaspalvelijalähtöinen näkökulma tutkimukseen saatiin varmistamalla, että haastateltavat olivat päivittäin tekemisissä henkilöasiakkaiden kanssa. Haastattelutapana olivat yksilöhaastattelut ja ne suoritettiin 22.2–13.3. välisenä aikana. Tutkimusmenetelmän valinta oli onnistunut ja sopi hyvin tutkimuksen aiheeseen. Tutkimuksessa saatiin vastaus tutkimusongelmaan eli siihen miten palvelulupauksia toteutetaan käytännössä. Näin ollen tavoitteet saavutettiin ja saatiin myös selvitettyä, mikä nykytilanne on, ja miten palvelulupauksien toteuttamista voitaisiin helpottaa ja kehittää.

Reliabiliteettia ja validiteettia tarkasteltiin käytetyn tiedon laadulla ja tutkimuksen toteutuksen onnistumisella. Tutkimuksessa käytettiin luotettavaksi koettuja lähteitä ja se suoritettiin tarkoin valituille henkilöille. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa myös se, että se tehtiin sopivissa olosuhteissa eivätkä häiriötekijät vaikuttaneet lopputulokseen. Tutkimus tehtiin haastattelemalla yhtä henkilöä kustakin isosta vakuutusyhtiöstä, lukuun ottamatta Pohjantähti Oy:ta, joten on kuitenkin mahdollista, että suurempi otos olisi voinut tuoda hieman erilaisia mielipiteitä ilmi. Pohjantähti Oy:n kohdalla tätä ongelmaa ei kuitenkaan ollut, sillä heillä haastateltavia oli useampia ja mielipiteet hyvin yhteneviä.

Pohjantähti Oy voisi jatkossa hyödyntää tutkimusta toimintaansa suunniteltaessa ja kehitettäessä, joten voidaan olettaa tutkimuksen olleen tarpeellinen. Tutkimuksen tekeminen oli hyödyllistä myös tekijälle, sillä hän pääsi tutustumaan alaan, joka oli ennestään hieman vieras. Tutkimuksen aikana tekijän ymmärrys palvelualaa ja erityisesti vakuutusalaan kohtaan selkeni.

Jatkotutkimusaiheena voitaisiin tutkia syvällisemmin asiakkaiden mielipiteitä siitä, miten he kokevat lupauksen tulleen lunastetuksi, ja verrata niitä henkilökunnan mielipiteisiin samaisesta aiheesta.

## LÄHTEET

*Painetut lähteet*

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro

Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: Weilin+Göös

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki: Talentum

Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. 7.-8. painos. Helsinki: Edita

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Hope, J. & Hope T. 1998. Kolmannen aallon kilpailu. Porvoo: WSOY

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mittaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Talentum

Kinnunen Ritva 2003. Palveluiden suunnittelu. Porvoo: WSOY

Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategiosaaminen. Helsinki: Edita

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy

Lahtinen, J., Isoviita, A. & Hytönen, K. 1995. Markkinoinnin tutkiminen ja johtaminen. Kokkola: Avaintulos Oy

Linkola, P. & Riittinen-Saarno, E. 1992. Vakuutusalan markkinointi. Helsinki: Vakuutusalan kustannus

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy



*Sähköiset lähteet*

Berry, L. L., Parasuraman, A. & Zeithaml, V. A. 1988. SERVQUAL. [viitattu 7.3.2013] Saatavissa:

[http://www.12manage.com/methods\\_zeithaml\\_servqual.html](http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual.html)

Fennia. 2013. [viitattu 20.2.2013] Saatavissa: <http://fennia.fi>

Helakorpi S, 2001, Opinnäytetyö, opinnäytetyö ja tutkimustoiminta ammattikorkeakoulussa. [viitattu 25.2.2013] Saatavissa:

<http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/TIETOISKUT/opinn%C3%A4ytety%C3%B6/index.htm>

If. 2013. [viitattu 20.2.2013] Saatavissa: <http://if.fi>

Jabe, M. 2011. Näin tuot arvot yrityksen arkeen. [viitattu 5.3.2013] Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain+tuot+arvot+yriytyksen+arkeen/a2031922>

Kookas. 2012. Arvot – periaatteet joiden pohjalta toimitaan. [viitattu 5.3.2013]

Saatavissa: <http://www.kookas.fi/articles/read/6978>

Lähitapiola. 2013. [viitattu 20.2.2013] Saatavissa: <http://lahivakuutus.fi>

Pohjantähti Oy. 2013. [viitattu 20.2.2013] Saatavissa: <http://pohjantahti.fi>

Pohjola. 2013. [viitattu 20.2.2013] Saatavissa: <http://pohjola.fi>

Turva. 2013. [viitattu 20.2.2013] Saatavissa: <http://turva.fi>

*Suulliset lähteet*

Reunanen, M. 2010. Pohjantähti Oy

