



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Asiakassitoutumisen parantaminen

## Case: Yritys X

Kuutti, Sanna

2013 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

Asiakassitoutumisen parantaminen  
Case: Yritys X

Kuutti, Sanna  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2013

Kuutti, Sanna

### Asiakassitoutumisen parantaminen - Case Yritys X

Vuosi 2013 Sivumäärä 31

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää vakuutusyhtiön vaihtamiseen vaikuttavia syitä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada käsitys siitä, millaiset syyt johtavat vakuutusten irtisanomiseen. Tutkimuksen tärkeimpänä tuotoksena oli esittää kehitysehdotuksia asiakasneuvojien käyttämään irtisanovan asiakkaan palvelumalliin. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi yhtiöryhmä Yritys X, joka on yksi Suomen suurimpia finanssialan yrityksiä. Toimeksiantajan toiveesta yrityksen nimeä ei käytetä tässä tutkimuksessa.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli, mitkä syyt johtavat vakuutusten irtisanomiseen. Irtisanomisten syitä selvitettiin kuuntelemalla niitä koskevia puheluja. Tutkimus toteutettiin puheluiden nauhakuunteluna havainnointimenetelmää käyttäen. Havainnot koottiin Excel - taulukkoon, jossa oli jaoteltuna tutkimuksen kannalta oleelliset havainnointiyksiköt, mitä vakuutusta irtisanominen koski ja mikä oli irtisanomisen syy. Lisäksi tehtiin listaa kehitettävistä asioista palvelumallin kannalta.

Tutkimustuloksista havaittiin, että tutkittavissa puheluissa ei tapahtunut kokonaisasiakkuuksien irtisanomisia. Irtisanomiset koskivat yksittäisiä vakuutusturvia, ja yleisimpiä syitä vakuutusten irtisanomiselle olivat vakuutuksen kohteen myyminen, päällekkäinen vakuutusturva, vakuutuksen hinta ja vakuutuksen tarpeettomuus. Tutkimuksen tuloksena selvisi myös asiakasneuvojien puutteellinen irtisanomismallin noudattaminen.

Tutkimustulosten perusteella syntyi kehitysideoita irtisanovan asiakkaan palvelumallin käyttöön. Kehitysideat koottiin Yritys X:n puhelinpalvelun parantamiseksi ja niissä keskityttiin palvelumallin kouluttamiseen ja henkilökohtaisen palvelun lisäämiseen. Opinnäytetyön jatko-tutkimusmahdollisuuksissa ehdotetaan jo irtisanoneiden asiakkaiden puhelinhaastattelua tarkempien irtisanomissyiden selvittämiseksi.

Asiasanat asiakkuus, asiakaspalvelu

Kuutti, Sanna

**Improving customer commitment: a case study of Company X**

Year	2013	Pages	31
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to examine the factors that affect decisions to change insurance company. The objective of the research was to gain an understanding of the reasons that lead to the discontinuing of insurances. The most important result of the research was to present recommendations for developing responses to cancellation in the customer service model used by customer service advisors. This thesis was commissioned by a group of companies, Company X, which is one of Finland's biggest financial service providers. The company wished to remain anonymous in this thesis.

The research problem addressed in this thesis concerns the kinds of reasons that lead customers to discontinue insurances. The reasons for cancellations were clarified by listening to recorded phone calls. The observations were compiled in an Excel chart where the common observation units, such as which insurance the cancellation affects and the reason for the cancellation were outlined. In addition to this, a list of recommendations was compiled relating to the customer service model.

The research results showed that there were no complete cancellations of the customer relationship in the researched calls. The cancellations related to separate insurances. The most general reasons for the cancellations were the selling of the target of insurance, overlapping insurances, the price of insurance and unnecessary insurances. The results also indicated that the customer service advisors did not follow the customer service model properly.

Based on the conclusion of the thesis several recommendations for development of the customer service model were made. Development ideas were collected to improve the telephone service in Company X. They focused on training in the customer service model and increasing personal service. In the conclusions it is suggested that future research could survey discontinued customers by phone to examine the exact reasons for the cancellations.

Keywords     customer ship, customer service

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Tutkimusongelma, tavoite ja toteutus .....	6
1.2	Tutkimuksen rajaus .....	7
1.3	Tutkimuksen rakenteellinen kehys .....	7
1.4	Toimeksiantaja .....	7
1.5	Vakuutusala .....	8
2	Asiakkuus .....	9
2.1	Asiakastyytyväisyys .....	9
2.2	Asiakasuskollisuus .....	10
2.3	Asiakkuusprosessi .....	10
2.4	Ostokäyttäytyminen .....	11
2.5	Ostoprosessin vaiheet .....	12
2.6	Vaihtokäyttäytyminen .....	13
2.7	Palvelumalli irtisanomistilanteessa .....	14
3	Asiakaspalvelu .....	15
3.1	Asiakaspalvelija .....	15
3.2	Asiakaspalvelun merkitys .....	16
3.3	Asiakkaan kokema arvo .....	16
4	Tutkimus .....	17
4.1	Tutkimusmenetelmät .....	17
4.2	Havainnointi .....	18
4.3	Tutkimuksen toteutus .....	18
4.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	19
4.5	Tulosten analysointi .....	20
4.6	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	23
5	Pohdinta .....	26
5.1	Tutkimusongelmaan vastaaminen ja tavoitteiden saavuttaminen .....	26
5.2	Kehitysideat .....	26
5.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	28
	Lähteet .....	30
	Kuviot .....	31

## 1 Johdanto

Asiakassitoutumisen ja asiakastyytyväisyyden merkitys on kasvanut vuosien saatossa merkittävästi. Asiakkaat odottavat yrityksiltä entistä enemmän, ja yritysten on pysyttävä mukana kehityksessä. Asiakkaan saatua kokemuksia tietystä tuotteesta tai palvelusta, hänen odotuksensa nousevat niin laadun kuin palvelun suhteen. Jotta asiakassuhteet saadaan säilymään, on palvelun oltava jatkuvasti parempaa. Palvelualoilla asiakastyytyväisyys on yrityksen menestymisen kannalta tärkein tekijä. (Lahtinen & Isoviita 1994, 5.)

Nykyisten asiakkaiden tutkimisen lisäksi on järkevää selvittää myös menetettyjen asiakkaiden mielipiteitä. Asiakastyytyväisyydessä on usein kyse pienistä asioista, mutta palvelun parantaminen on helpompaa, kun tiedetään, mitä asiakkaat odottavat. (Lahtinen & Isoviita 1994, 15.) Tämä opinnäytetyö perehtyykin tutkimaan irtisanoneiden asiakkaiden syitä vakuutusyhtiön vaihtamiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia asiakassitoutumista ja vakuutusyhtiön vaihtamiseen vaikuttavia syitä. Toimeksiantajana työlle toimii Suomen suurin finanssialan yritys, josta käytetään toimeksiantajan toiveesta nimitystä Yritys X. Tämän opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat asiakkuus, asiakaspalvelu ja asiakkaan vaihtokäyttäytyminen. Vakuutusala esitellään lyhyesti johdannon jälkeen, jotta saadaan kokonaiskuva toimialasta opinnäytetyön pohjana.

Opinnäytetyön tärkeimpänä tuotoksena on esittää kehitysehdotuksia asiakasneuvojille, miten irtisanomistilanteessa toimitaan. Tarkoitus on tutkia, kuinka hyvin asiakasneuvojat noudattavat irtisanomismallia ja löytää kehitettäviä asioita heidän työstään. Asiakkaan vaihtokäyttäytymiseen vaikuttavien syiden löytäminen on erityisen tärkeää, jotta palvelua voidaan kehittää haluttuun suuntaan.

### 1.1 Tutkimusongelma, tavoite ja toteutus

Tutkimusongelmana on, mikä saa asiakkaan vaihtamaan vakuutusyhtiötä. Tutkimuksen tavoitteena on löytää syitä asiakassuhteiden päättymiseen. Tärkeimpänä tuotoksena tutkimuksen kannalta on esittää kehitysehdotuksia asiakasneuvojille käsitellä irtisanomistilanteita asiakkaiden suunnalta.

Opinnäytetyössä toteutettava tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytetään havainnointia. Tutkimus toteutetaan puheluiden nauhakuunteluna ja niiden analysoimisella kuuntelun päätteeksi.

## 1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen aikaikkunaksi rajataan asiakasneuvojen ilmoittamat asiakaskontaktit 3.-28.6.2013. Alueellinen rajaus tehdään koskemaan Suomea, sillä Yritys X toimii vain kansallisella tasolla. Puhelut voivat tulla Asiakaspalvelukeskuksiin mistä päin Suomea tahansa, joten alueellinen rajaus Suomen sisällä on käytännössä mahdoton toteuttaa. Alueellinen rajaus olisi tuottanut myös turhaa työtä, joten siitä päätettiin luopua jo varhaisessa vaiheessa.

Koska Yritys X toimii kansallisella tasolla, asiakkaan asuinalueella ei ole tutkimuksen kannalta merkittävää osuutta. Toimeksiantajayrityksen kaikissa kolmessa Asiakaspalvelukeskuksessa on myös samat toimintamallit, joten tutkimuksen tuloksista on hyötyä kaikkien keskusten toimintaa kehitettäessä.

## 1.3 Tutkimuksen rakenteellinen kehys

Tutkimuksen rakenne koostuu lyhyestä toimeksiantajan ja vakuutusalan esittelystä. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka kattaa tutkimuksen keskeiset käsitteet. Tutkimuksen aiheen mukaisesti keskeisiä käsitteitä ovat asiakkuus, asiakassitoutuminen ja vaihtokäyttäytyminen.

Tutkimusosion alussa on teoriaosuus, joka jatkuu tutkimuksen toteutuksella ja analysoinnilla. Analysoinnin pohjalta on tehty johtopäätökset ja yhteenveto. Yhteenvedosta on luotu kehitysehdotuksia palvelukeskusten asiakasneuvojen toiminnan kehittämiseksi. Tutkimusosio päättyy opinnäytetyön hyötyjen ja jatkotutkimusmahdollisuuksien pohtimiseen.

## 1.4 Toimeksiantaja

Toimeksiantaja on yhtiöryhmä Yritys X, joka perustuu keskinäiseen yhtiömuotoon. Yritys X on täyden palvelun finanssitalo, joka tarjoaa palveluja henkilö-, yritys-, yrittäjä- ja yhteisöasiakaille. Toiminnan keskiönä ovat 20 alueyhtiötä ja yli 350 toimipistettä ympäri Suomea. Yritys X syntyi vuoden 2013 alussa, kun kaksi yritystä päätti fuusioitua. Fuusion jälkeen Yritys X on Suomen suurin vahinkovakuuttaja. (Yritys X:n kotisivut 2013.)

Yritys X:n pääkonttori sijaitsee Espoossa, jossa opinnäytetyön tekijä työskentelee asiakasneuvojana. Tämä opinnäytetyö keskittyy tutkimaan kolmen Asiakaspalvelukeskuksen toimintaa. Keskukset sijaitsevat Kuopiossa, Kokkolassa ja Espoossa. Palvelukeskuksista käytetään myös nimitystä Call Center. Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan Asiakaspalvelukeskusten asiakasneuvojia, jotka palvelevat yksityisasiakkaita.

Opinnäytetyön tekijä työskenteli Espoon Asiakaspalvelukeskuksessa opinnäytetyön aloituksen aikaan palvelumyyjänä, mutta siirtyi sitten asiakasneuvojaksi. Palvelumyyjät keskittyvät uusasiakashankintaan ja kampanjoihin soittamalla asiakkaille ja tarjoamalla tuotteita. Asiakasneuvojat taas vastaavat puhelinpalveluun tuleviin asiakkaiden puheluihin, heidän kysymyksiinsä ja selvittävät niin asiakkaiden ongelmia kuin myyvät vakuutuksia. Tehtävän vaihto tuli toisaalta hyvään ja toisaalta haastavaan aikaan kesken opinnäytetyön, mutta oman työtehtävän kannalta opinnäytetyön aihe muuttui entistä mielenkiintoisemmaksi ja omakohtaisemmaksi.

## 1.5 Vakuutusala

Elämään liittyy aina riskejä, niin yksityiselämän kuin liikeyritysten puolella. Yksityiselämää uhkaavia tekijöitä ovat esimerkiksi kodin tulipalo, murto, ihmisen sairastuminen tai työttömyys. Liikeyrityksen uhkatekijöitä ovat esimerkiksi tulipalo, tuotteiden markkinahintojen vaihtelut ja lakot. Näitä edellä mainittuja vaaratekijöitä kutsutaan riskeiksi. Riski-sanalla on monia suomenkielisiä vastineita, kuten vahingonvaara ja vahingonuhka. (Rantala & Pentikäinen 2009, 53-54.)

Riskien kantaminen on mahdollista, jos vastuun kantamisesta ja tasaamisesta sovitaan. Vakuutuksen idea perustuu siihen, että ryhmän kesken jaettuna riski ei vaaranna kenenkään yksittäisen toimijan kantokykyä. Rantalan ja Pentikäisen mukaan vakuutustoimintaa voidaan kuvata täsmällisemmin tietyn riskin alaisten yksiköiden, vakuutuksenottajien, sopimuksena vahinkojen tasaamiseen erikoistuneen laitoksen, vakuutuslaitoksen eli vakuutuksenantajan, kanssa. Tällöin riskin sattuessa vakuutuksenantaja korvaa aiheutuneen vahingon. Vakuutuksenottajat maksavat vakuutusmaksua vakuutuksenantajalle vastineena korvauksensaantioikeudesta. (Rantala & Pentikäinen 2009, 60-61.)

Vakuutustapahtuma on vakuutussopimuksessa määritelty vakuutusasuorituksen edellytykseksi sovittu tapahtuma, esimerkiksi tulipalo, sairaus tai kuolema. Sitä, joka myöntää vakuutuksia, kutsutaan vakuutuksenantajaksi. Vakuutuksenottaja taas on se taho, joka tekee vakuutuksenantajan kanssa vakuutussopimuksen. Se, kenen etuus on vakuutettu tai johon vaaranvastuu kohdistuu, kutsutaan vakuutuksensaajaksi. Vakuutuksensaaja on usein sama kuin vakuutuksenottaja, mutta sopimuksen tai lain nojalla vakuutusturva voi olla myös jonkun muun hyväksi. Edunsaaja on henkilö, jolla on vakuutuksenottajan sijaan oikeus saada korvaus. (Rantala & Pentikäinen 2009, 71.)

Vakuutukset voidaan jakaa kahteen osaan, yksityisvakuutuksiin ja sosiaalivakuutuksiin. Yksityisvakuutukset ovat vapaaehtoisia vakuutuksia, joita yksityinen vakuutusyhtiö tarjoaa. Vakuutusmaksu määräytyy riskiarvion mukaan ja vakuutusmaksut ja korvaukset ovat riippuvaisia toisistaan. Yksityisvakuutukset jaetaan vielä vahinkovakuutuksiin ja henkilövakuutuksiin, joita



ovat esimerkiksi tapaturma-, henki- ja sairauskuluvakuutus. Vahinkovakuutuksia ovat muun muassa murto-, palo- ja vastuuvakuutukset. Henkilövakuutuksen kohteena ovat luonnolliset henkilöt, kun taas vahinkovakuutukset otetaan jonkin vahingon aiheuttaman menetyksen korvaamiseksi. (Ylikoski & Järvinen 2011, 15.)

Julkinen valta järjestää henkilöriskien varalta sosiaalivakuutuksia, joita ovat esimerkiksi työtapaturma-, työttömyys- ja sairausvakuutukset. Yleisesti yhteiskunta tai työnantaja hoitaa lakisääteisenä velvollisuutena sosiaalivakuutuksia, eikä niitä näin ollen voi yksityisenä henkilönä hankkia. (Ylikoski & Järvinen 2011, 15.)

## 2 Asiakkuus

”Asiakkuus voidaan määritellä hyvänä asiakassuhteena, sillä asiakassuhteen hoitaminen on asiakkuuden rakentamista, kehittämistä ja ylläpitoa” (Aarnikoivu 2005, 23). Asiakaspalvelijan ja asiakkaan on suhtauduttava toisiinsa positiivisesti, jotta asiakassuhde syntyy. Yksittäisten palveluiden sijasta yrityksen pitäisi keskittyä oman osaamisen kehittämiseen ja sen markkinointiin asiakkaalle. (Aarnikoivu 2005, 23.)

### 2.1 Asiakastyytyväisyys

Kun asiakas valitsee finanssipalvelua, hän pyrkii tekemään ratkaisun, johon voi olla tyytyväinen. Asiakkaan tavoitteiden ja päämäärien toteutuminen synnyttää tyytyväisyyden. Näiden toteutumiseen taas vaikuttavat finanssipalvelujen ominaisuudet ja mitä palvelujen käytöstä seuraa. Palvelun käytön seurauksena asiakkaan tarpeet kyseisestä palvelusta tyydyttävät. Ylikosken ja Järvisen mukaan tyytyväisyyden syntymistä voidaan ajatella ketjuna, jossa ensimmäisenä ollaan tyytyväisiä palvelun ominaisuuksiin, sitten käytön seurauksiin ja viimeisenä päämäärien ja tavoitteiden toteutumiseen. (Ylikoski & Järvinen 2011, 30-31.)

Asiakkaan tyytyväisyyteen ja hänen kokemaansa arvoon vaikuttaa palvelujen laatu, sillä asiakkaan tyytyväisyys liittyy kiinteästi koettuun palvelun laatuun. Vaikka asiakas olisi tyytyväinen johonkin tiettyyn palvelun ominaisuuteen, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakkaan kokema arvo olisi korkea, sillä tyytyväisyys muodostuu monesta eri tekijästä. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa myös hyväksi koettu asiakassuhde, jonka hän kokee palveluprosessin ja palvelun käytön aikana. (Ylikoski ja Järvinen 2011, 31-32.)

Asiakkaan tyytyväisyyteen ja koettuun arvoon vaikuttavat pitkälti samat asiat. Vaikka sekä tyytyväisyys että koettu arvo vaikuttavat asiakkaan käyttäytymiseen, on arvon vaikutus siihen kuitenkin suurempi. Erään näkemyksen mukaan asiakkaan kokema arvo on tärkeämpi asiakaspysyvyyttä ennakoiva tekijä kuin tyytyväisyys. Tämä siksi, että tyytyväisyys on enemmän tun-

neperäinen ja arvo taas perustuu rationaalisen ajattelun, hyötyjen ja kustannusten järkiperaiseen vertailuun. (Ylikoski & Järvinen 2011, 32.)

Finanssiyhtiön pitää kiinnittää huomiota niin asiakkaan kokemaan arvoon kuin asiakastyytyväisyyteen pyrkiessään asiakassuhteiden luomiseen ja syventämiseen. Asiakkaan kokeman arvon kautta yhtiö saa suunnan toiminnalleen ja määritelmän, mitä sen tulisi tehdä. Asiakastytyväisyys kertoo yhtiölle, miten se on toiminnassaan onnistunut. Asiakas voi muodostaa käsityksen arvosta sekä ennen että jälkeen palvelun käytön, mutta tyytyväisyyden asiakas voi ilmaista vasta saatuaan kokemuksen palvelun käyttäjänä. (Ylikoski & Järvinen 2011, 32-33.)

## 2.2 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus ja asiakkuuden lujuus tarkoittavat lähes samaa asiaa. Asiakkuuden lujuutta voidaan pitää kuitenkin vielä laajempänä käsitteenä kuin asiakasuskollisuutta, joka tarkoittaa lähinnä emotionaalista uskollisuutta. Näihin termeihin liittyen myös useista tutkimuksista on selvinnyt, että yritykset hyötyvät lujista asiakkuuksista. (Lehtinen 2004, 25.)

Asiakkuuden lujuus perustuu erilaisiin lähtökohtiin, koska asiakkaatkin ovat erilaisia (Lehtinen 2004, 26). Asiakkuuden lujuus voidaan jaotella kolmeen eri osaan, jotka ovat 1. hintakeskeiset asiakkaat, 2. rajoitukselliset asiakkaat ja 3. tunteella sitoutuneet. Hintakeskeisille asiakkailla hinta on tietenkin eniten vaikuttava tekijä, ja tällaiset asiakkaat laskevat, mitä sijoitavat ja mitä sillä saavat. Rajoituksellisilla asiakkailla on joitain rajoituksia, jotka estävät heitä vaihtamasta muualle. Näitä voivat olla esimerkiksi sitovat sopimukset tai asiakkaan oma passiivisuus. Tunteella sitoutuneet asiakkaat tuntevat, että asiakassuhde on heille sopiva, koska se yksinkertaisesti tuntuu hyvältä. Taustalla on usein tunne ylivoimaisesta palvelusta tai pitkäaikaisesta yhteistyöstä yrityksen kanssa. (Lehtinen 2004, 26-27.)

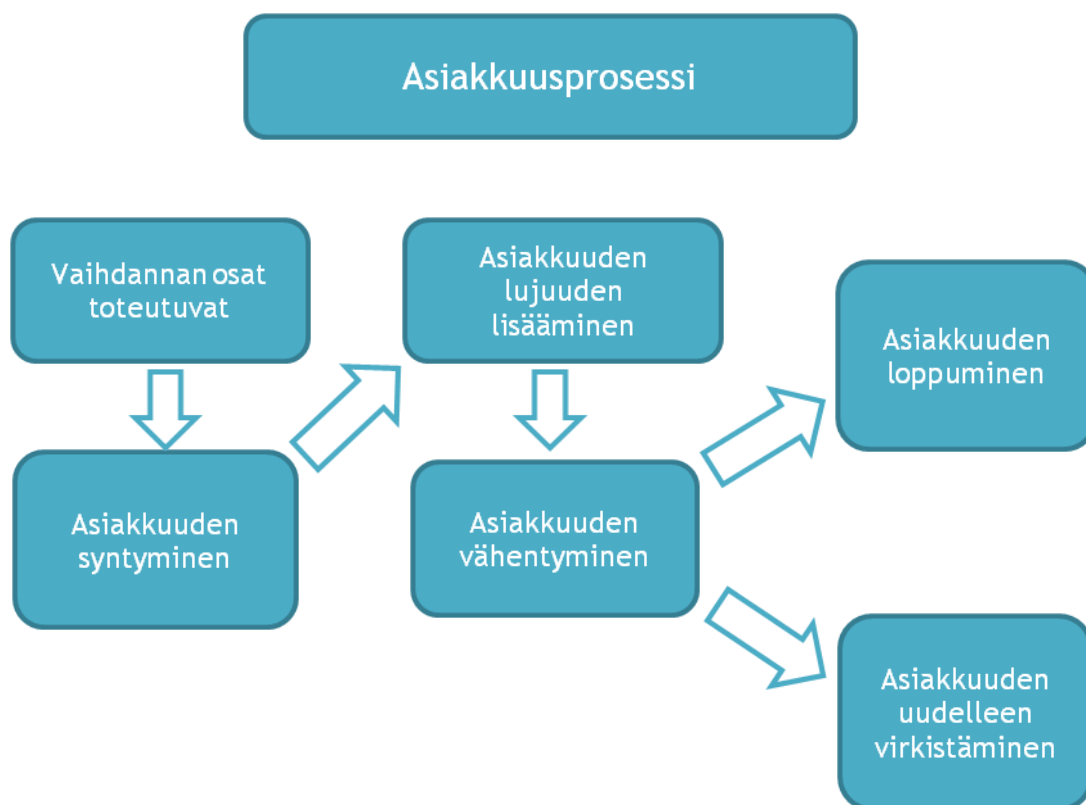
Asiakkaan ja yrityksen välille muodostuu aina sidoksia. Näiden sidosten lisäksi puhutaan myös sitoutumisesta ja sitouttamisesta. Sitoutuminen ymmärretään asiakkaan haluna sitoutua yritykseen (Lehtinen 2004, 34). Sitoutumisen aste vaihtelee asiakkaan tilanteen mukaan, mutta yleensä keskeisessä asemassa on tunne. Sitouttaminen tarkoittaa yrityksen toimenpiteitä, joilla se sitouttaa asiakasta. Näitä sitouttamiskeinoja ovat esimerkiksi erilaiset taloudelliset edut, bonukset ja alennukset. (Lehtinen 2004, 34.)

## 2.3 Asiakkuusprosessi

”Asiakkuus on prosessi, jonka avulla asiakas saa arvoa omaan prosessiinsa” (Lehtinen 2004, 156). Asiakkuuden aktiivisia osia ovat asiakaskohtaamiset, joissa asiakas käyttää yrityksen tuotteita. Asiakkuudessa on erilaisia vaiheita, joita tarkastellaan seuraavaksi. Tämä asiak-

kuusprosessi on avattu alla olevassa kuviossa. Asiakkuus syntyy siitä, että vaihdannan osat toteutuvat. Näitä osia ovat tunteet, tiedot ja teot. Asiakkuuden voidaan katsoa myös syntyneen, jos kaikki sidokset ovat olemassa. Alkuvaiheessa voi olla runsaasti tunteiden ja tiedon vaihdantaa, mutta vasta tekojen vaihdanta synnyttää asiakkuuden. (Lehtinen 2004, 156.)

Asiakkuuden seuraavassa vaiheessa, jalostamisessa, pyritään lisäämään asiakkuuden lujuutta. Vaihdannan lisääminen ja asiakkuusprosessin tehostaminen ovat myös tärkeässä roolissa. Asiakkuudella on taipumus jossain vaiheessa vähentyä, ja tämä voi johtaa asiakkuuden loppumiseen tai uudelleen virkistämiseen. Molempiin prosesseihin tulisi kiinnittää huomiota, sillä myös asiakkuuden päättänyt on parhaimmista tapauksista vielä potentiaalinen asiakas. (Lehtinen 2004, 156.)



Kuvio 1: Asiakkuusprosessi

#### 2.4 Ostokäyttäytyminen

Ylikosken ja Järvisen (2011, 36) mukaan asiakkaiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavat monet tekijät, joita ovat teknologiset, poliittiset, taloudelliset ja sosiokulttuuriset tekijät. Finanssiyhtiön toiminnassa on luonnollisesti läsnä samoja tekijöitä. Teknologia ja erityisesti tietoteknologia vaikuttaa asiakkaiden tiedonhankintaan ja asiointitapoihin. Maan taloudellinen tilanne

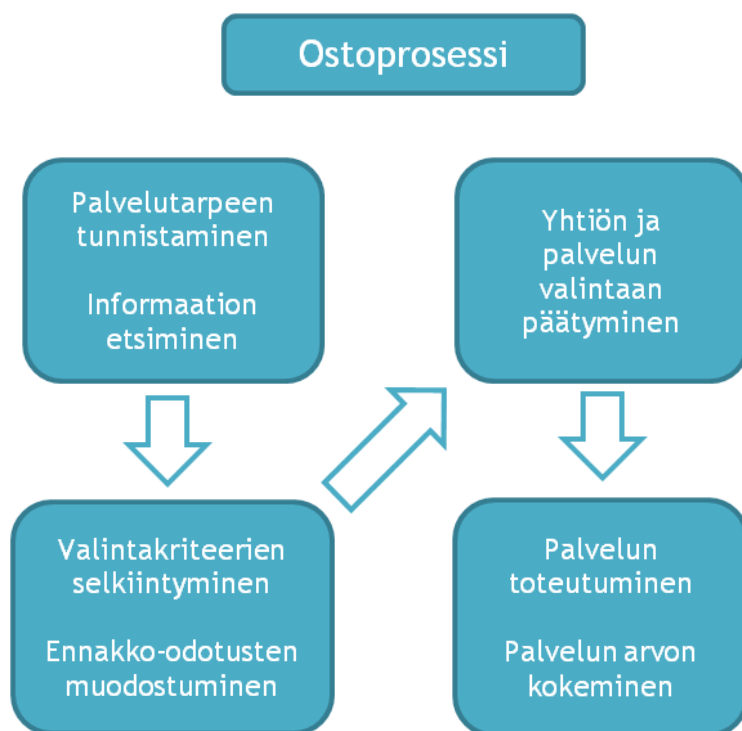
vaikuttaa yleisesti niin asiakkaiden kuin yritysten toimintaan. Lainsäädännön vaikutus on helpoiten havaittavissa yritysten toiminnassa, mutta se vaikuttaa myös asiakkaisiin, kuten ajoneuvojen käyttöön vaadittavat pakolliset liikennevakuutukset. Sosiokulttuuriset tekijät ohjaavat asiakkaiden ja yritysten toimintaa, ja ne liittyvät yhteiskunnassa vallitseviin arvoihin. (Ylikoski & Järvinen 2011, 36.)

Asiakkaiden ominaisuudet vaikuttavat myös ostokäyttäytymiseen finanssialalla. Näitä ovat esimerkiksi ikä, koulutus, ammatti, perhesuhteet ja persoonallisuus. Asenteella on lisäksi suuri vaikutus ostopäätöksen tekemisessä. Elämänvaiheiden vaikutukset tulevat ilmi kodin hankkimisen, perheen perustamisen ja eläkkeelle siirtymisten muodoissa, kuten myös maksukyky ja riskialttius eri vaiheissa. Asiakkaan oppimiskyky palvelujen ominaisuuksista, informaation käsittelystä ja asenteiden muodostamisesta sisältyy psykologiseen puoleen päätöksenteossa. Ostopäätösprosessi noudattaa usein tiettyä kaavaa, johon perehdytään seuraavaksi tarkemmin. (Ylikoski & Järvinen 2011, 37.)

## 2.5 Ostoprosessin vaiheet

Finanssipalvelujen puolella asiakkaan ostokäyttäytyminen sisältää erilaisia toimintoja, joita ovat esimerkiksi tiedon hankkiminen, yhteydenotto yhtiöön ja palvelun valinta. Asiakas muodostaa arvion palvelusta, arvo-odotuksista ja kokemuksen arvosta ostoprosessin aikana. Prosessi lähtee seuraavan kuvion mukaisesti liikkeelle, kun asiakas tunnistaa palvelutarpeen ja lähtee etsimään tietoa finanssipalveluista. Asiakkaan etsiessä tietoa, hänen valintakriteerinsä selkiintyvät ja hänelle muodostuu kuva mahdollisista palveluvaihtoehdoista. Tällöin asiakas alkaa jo muodostaa odotuksia, millaista palvelun tulisi vähintään olla. (Ylikoski & Järvinen 2011, 41.)

Kun asiakas on tehnyt valinnan yhtiöstä ja palvelusta, siirtyään seuraavaan, palvelun toteutumisvaiheeseen. Toteutumisvaiheessa asiakas joko asioi yhtiön tiloissa ja saa palvelua asiakasneuvojalta tai käyttää itsepalvelua. Tuottamis- ja käyttövaihe palvelussa luovat asiakkaalle kokemuksen palvelun arvosta. Arvo ohjaa tyytyväisyyttä, ja tyytyväisyys tai tyytymättömyys vaikuttaa asiakkaan päätökseen asiakkuuden jatkamisesta. (Ylikoski & Järvinen 2011, 41-42.)



Kuvio 2: Ostoprosessin eteneminen

Asiakkaan päätöksentekoprosessissa luonnollisesti vaihtelee, sillä toiset tarvitsevat paljon aikaa pohtia ja tehdä päätöksen ja toiset pystyvät heti nopeaan päätöksentekoon. Joskus saattaa käydä niin, että asiakas joutuu palaamaan etsimisvaiheeseen tai lopettamaan prosessin kesken. Tällaisen päätöksen taustalla on usein asiakkaan kokemus sopimattomista vaihtoehdoista tai vaikeudesta tehdä valinta. Ostoprosessi voi olla huomattavasti lyhyempi, jos asiakas on jo asiakkaana yhtiössä, josta on valitsemassa uutta palveluakin. (Ylikoski & Järvinen 2011, 41-42.)

## 2.6 Vaihtokäyttäytyminen

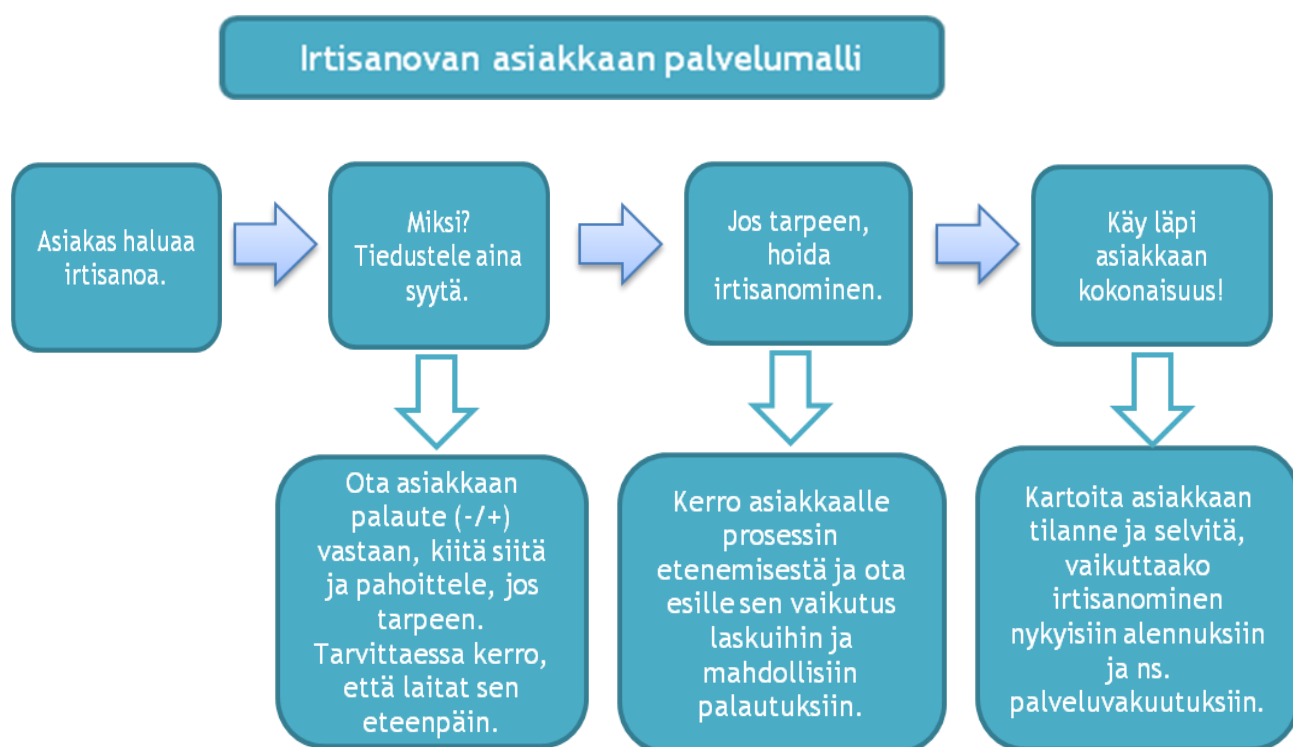
Vaikka finanssiyhtiöt tavoittelevat pitkäaikaisia asiakkuuksia, asiakkaat saattavat vaihtaa yhtiötä tai yhtiö joutuu irtisanomaan asiakkuuden. Asiakkaan vaihdon taustalla voi olla halu siirtyä toisen yhtiön asiakkaaksi tai palvelutarpeen päätyminen. Irtisanominen finanssiyhtiön puolelta voi olla asiakkaan sääntöjen noudattamatta jättäminen, esimerkiksi vakuutusmaksujen laiminlyönti. Vaihtamiseen vaikuttavat syyt voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Positiiviset liittyvät monesti kilpailevan yhtiön paremmaksi koettuun tarjontaan ja negatiivisten syiden taustalla on tyytymättömyys nykyisen yhtiön palveluihin. (Ylikoski & Järvinen 2011, 74-75.)

Finanssiyhtiön vaihtaminen on prosessi, jota voidaan kuvata vaihtopolku-käsitteen avulla. Vaihtopolku edustaa vaiheita, joita asiakas käy läpi ennen kuin päätyy vaihtamaan yhtiötä. Vaihtopolku alkaa voimassaolevan asiakassuhteen aikana. Se kulkee joidenkin tapahtumien käynnistämänä ja päättyy lopulta suunniteltuun lopputulokseen, tässä tapauksessa asiakkuuden päättymiseen. Prosessin kulkuun vaikuttavat asiakassuhteen lähtökohta, pituus ja lujuus sekä asiakkaan sitoutuminen yhtiöön. Vaihtoprosessin käynnistymisen taustalla voivat olla kilpailevan yhtiön tarjonta, nykyisen asiakassuhteen ongelmat tai asiakkaan oman elämäntilanteen muutokset. (Ylikoski & Järvinen 2011, 77.)

## 2.7 Palvelumalli irtisanomistilanteessa

Yritys X:llä on käytössä irtisanovan asiakkaan palvelumalli, ns. irtisanomismalli. Asiakasneuvojien tulisi käyttää tätä mallia aina palvellessaan asiakasta, joka soittaa yritykseen aikeenaan irtisanoa jokin vakuutus. Mallin perusteella asiakasta palvellaan oheisen kaavan mukaan. Kun asiakas on ilmaissut aikeensa irtisanoa vakuutus, tiedustellaan aina ensimmäisenä syytä. Vaikka jotkut asiakkaat saattavat kokea tämän uteluna, suurin osa kertoo mielellään syyn, ja tuntee näin itsensä kuitenkin tärkeäksi ja arvostetuksi asiakkaaksi (Aarnikoivu 2005, 71-72). Asiakkaan palaute täytyy ottaa vastaan, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Tilanteen mukaan on tarpeellista kiittää tai pahoitella ja kertoa, että asiakkaan palaute menee eteenpäin.

Jos asiakas päätyy irtisanomaan vakuutuksensa, asia hoidetaan kerralla ja asiakkaalle kerrotaan kaikki tarpeellinen irtisanomisprosessin etenemisestä. Yritys X:n palvelumallin mukaan irtisanomista tarjotaan ensisijaisesti tehtäväksi sähköisesti. Asiakasneuvojan on avattava keskustelussa irtisanomisen vaikutus niin asiakkaan etuihin, laskuihin kuin mahdollisiin palautuksiin. On myös tärkeää kartoittaa asiakkaan kokonaistilanne, ettei hänelle jää aukkoja vakuutusturvaan.



Kuvio 3: Irtisanovan asiakkaan palvelumalli

### 3 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu määritellään asiakkaan ja asiakaspalvelijan väliseksi kohtaamiseksi. Asiakaspalvelun rajapinnassa asiakaspalvelija ilmentää toiminnallaan koko yritystä. Kohtaamisen onnistuminen pohjautuu siihen, kuinka asiakaslähtöisesti esimerkiksi yrityksen palveluosasto toimii. Jotta asiakaslähtöisyys toteutuu, on yrityksen sitouduttava noudattamaan asiakaskeisyyden arvoa. (Aarnikoivu 2005, 16.)

#### 3.1 Asiakaspalvelija

Aarnikoivu puhuu teoksessaan Onnistu asiakaspalvelussa (2005, 58) uuden ajan asiakaspalvelijasta, josta voidaan käyttää tyypillisesti positiivisia ilmauksia, kuten asiakassuuntautunut, vahva ammattitaito, asiantuntemus ja myönteinen asennoituminen niin itseensä kuin työhönsä. Asiakaspalvelijan tärkein ominaisuus on oikea asenne palvelemiseen, ja hänen tavoitteenaan on vastata asiakkaan odotuksiin. Asiakaskohtaaminen on onnistunut, jos asiakaspalvelija on onnistunut herättämään asiakkaassa tarpeen ja oivalluksen keinosta, joka tuottaa asiakkaalle arvoa. (Aarnikoivu 2005, 59.)

### 3.2 Asiakaspalvelun merkitys

Asiakaspalvelun merkitys asiakkaalle murrostilanteessa on nostanut arvoaan, sillä positiivinen erottautuminen kilpailijoista asiakaspalvelun avulla on jotain, jota kilpailijat eivät pysty kopiomaan. Asiakas tekee entistä enemmän päätöksiä suunnitelmallisuuden ja kokemuksen perusteella, ja yleensä tämä tarkoittaa kilpailukykyistä hintaa ja hyvää palvelua. Murrostilanteessa asiakaspalvelun roolin muutos suhteessa markkinointiin ja koko yrityksen toimintaan siirtää tuotelähtöisen markkinoinnin asiakaspalvelulähtöiseen tai laajemmin asiakaskeskeiseen markkinointiin. (Aarnikoivu 2005, 19-20.)

Nykyisin tuotteet ja palvelut ovat keskenään niin samanlaisia, ettei hinnoissa ole juurikaan eroa. Tällöin valintaperusteena toimii yrityksen maine ja asiakaspalvelun laatu. Yritys synnyttää ja välittää mainetta teoillaan asiakkaalle. Kuten aiemmin tuli ilmi, asiakasrajapinnassa työskentelevät asiakaspalvelijat edustavat koko yritystä. Asiakaspalveluhenkilöstön arvo yritykselle ei ole vaikea ymmärtää, sillä usein asiakasmenetyksen syytä tutkittaessa selviää, että menetyksen taustalla on asiakkaan huono kohtelu tai asiakaspalveluun liittyvät syyt. (Aarnikoivu 2005, 21.)

### 3.3 Asiakkaan kokema arvo

Samalla tavalla valitessaan finanssipalvelua, asiakas pohtii palvelun hyötyä ja mitä se hänelle antaa. Esimerkiksi voidaan ottaa kotivakuutus, jonka asiakas hankkii tarkoituksenaan turvata omaisuutensa. Vakuutuksen sisällöstä asiakkaalle selviää, mitä hyötyä sen eri ominaisuudet antavat. Koska valintatilanteessa asiakas miettii mistä ja miten hän hankkii vakuutuksen, yrityksen maine ja hinta tulee vaikuttamaan päätökseen. Palvelun arvona voidaankin käsittää asiakkaan muodostama käsitys hyötyjen ja hinnan vertailusta. Yleensä asiakas valikoi sen yhtiön, jonka vakuutus tuottaa hänelle eniten arvoa. (Ylikoski & Järvinen 2011, 24.)

Asiakas muodostaa kuvan arvosta vasta palvelun käytön myötä, jolloin hän todellisuudessa kokee palvelun hyödyt ja kustannukset. Arvo-odotukset, joita asiakkaalla valintatilanteessa on, konkretisoituvat verratessa palvelun hyötyjä tarvittavaan panostukseen. Asiakkaan muodostamat arvo-odotukset saattavat poiketa koetusta arvosta, kun riskit, joihin vakuutuksin on varauduttu, toteutuvat. Asiakas kokee vakuutuksen todellisen arvon, kun hyödyt tulevat esille korvauksessa ja korvausprosessissa. Tietysti asiakas tuntee vakuutuksen antaman hyödyn jo vakuutusturvan voimassa ollessa. Vahingon satuttua asiakas joutuu hakemaan korvauksia, mikä vaatii häneltä panostuksia. Tällöin kustannuksiin lasketaan niin vakuutuksen hinta, vakuutuksen hankkimiseen liittynyt panostus sekä korvauksien hakeminen. (Ylikoski & Järvinen 2011, 26.)



Asiakkaan saama etu ja hyöty palvelusta koostuvat monista eri tekijöistä. Keskeisinä osatekijöinä ovat palvelut ja palveluprosessit, jotka toteuttavat asiakkaan tarpeita. Muihin tekijöihin kuuluvat palveluympäristö, palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus asiakaspalveluhenkilöstön kanssa, verkkopalvelujen käyttö sekä yhtiön viestintä (Ylikoski & Järvinen 2011, 27). Asiakaspalvelun tuottaman hyödyn edellytyksenä on, että asiakas kokee laadun hyväksi eli se vastaa asiakkaan odotuksiin. Finanssiyhtiön imagolla on myös merkitystä, sillä asiakas perustaa siitä käsityksensä yhtiön menestymisestä ja luotettavuudesta. (Ylikoski & Järvinen 2011, 27.)

#### 4 Tutkimus

Tutkimusten aiheet voivat vaihdella, sillä tutkia voi käytännössä mitä vain. Tutkimuksen aiheen voi itse määrittellä tai se voidaan esittää valmiina toimeksiantajan puolelta. Tutkimusaiheen tulisi kuitenkin olla tutkijaa kiinnostavaa ja tuottaa tälle uutta tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämän tutkimuksen aihe ”Asiakassitoutumisen parantaminen Case: Yritys X” sai alkunsa tutkijan oman mielenkiinnon ja toimeksiantajan tarpeen kohtaamisesta.

Tutkimusongelmaa voidaan lähestyä kysymyksen tai hypoteesin muodossa. Hypoteesin perusajatuksena on tutkijan muotoilema oletus, jota tutkimalla ja testaamalla selvitetään, voiko sen kumota aineiston perusteella. Tutkimusongelma kysymyksen muodossa sisältää kiteytyksen siitä, mitä aiheesta halutaan tutkia. Tärkeintä on rajata aihe, jotta ajatus suuntautuu paremmin tutkittavaan kohteeseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, KvantiMOTV 2003.)

Tähän tutkimukseen sopi tutkimusongelman asettelu kysymyksen muodossa. Tutkimuksen tavoitteena oli vastata tutkimusongelmaan, mitkä syyt johtavat vakuutusten irtisanomiseen. Tässä tapauksessa irtisanomisten syitä ei tiedetty ennalta. Tavoitteena oli myös tuottaa kehitysideoita irtisanomistilanteessa toimimiseen.

##### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen aiheen tutkimiseen, asiakassitoutumisen parantamiseen, sopii parhaiten tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisesta tutkimuksesta on valittu tapaustutkimus, jossa tapahtumaa tutkitaan tietyssä ympäristössä. Tapaustutkimukselle tyypillistä on, että tutkittavasta aiheesta etsitään ja kootaan tietoa monella tavalla. (Metsämuuronen 2000, 16-17.)

Tapaustutkimuksella on useita mahdollisia etuja. Se sallii yleistyksiä, vaikka yleistys ei saakaan olla itse tutkimuksen tarkoitus. Tapaustutkimuksen tuloksia voi soveltaa käytännössä,

koska tutkimuksen tausta on usein toiminnallinen. Tapaustutkimus mahdollistaa myös omien johtopäätöksien tekemisen tutkimuksen tuloksista. (Metsämuuronen 2000, 17.)

Aineiston hankinnan metodina käytetään havainnointia. Havainnointi sopii tähän tutkimukseen, sillä irtisanomisia käsitteleviä puheluita olisi vaikea löytää reaaliajassa. Nauhoitettujen puheluiden kuuntelemisella pystytään tutkimaan niin asiakasneuvojan irtisanomismallin toteutumista kuin löytämään asiakkaan syy vakuutuksen irtisanomiseen. Nauhoitetun puhelun kuuntelemisella myöskään tutkijan läsnäolo ei vaikuta asiakasneuvojan käytökseen, vaan saadaan todellinen kuva mallin toteutumisesta.

#### 4.2 Havainnointi

Havainnointia voidaan tehdä neljällä eri asteella. Tutkijan osallistuminen vaihtuu sen mukaan, missä kohtaa asteikkoa ollaan. Asteikot vaihtelevat seuraavanlaisesti; 1. havainnointi ilman varsinaista osallistumista, 2. havainnoija osallistujana, 3. osallistuja havainnoijana sekä 4. täydellinen osallistuja. Tutkijan osallistuminen kasvaa mitä edemmäs asteikolla liikutaan. (Metsämuuronen 2000, 44.)

Tutkimus toteutettiin havainnoimalla puheluita osallistumatta asiakasneuvojien toimintaan. Tällaisessa havainnoinnissa ilman osallistumista tutkija on ulkopuolinen ja osallistumaton tarkkailija. Tutkittavat ovat tietoisia, että osallistuvat tutkimukseen ja heiltä on saatu lupa havainnointiin. Tutkijan ja tiedonantajan välinen vuorovaikutus ei kuitenkaan ole tutkimuksen tiedonhankinnan kannalta olennainen tekijä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82.) Tässä tutkimuksessa kuunnellaankin asiakasneuvojien puheluita nauhoitettuina.

#### 4.3 Tutkimuksen toteutus

Laadullisessa tutkimuksessa käytettävissä olevat tutkimusresurssit määrittävät aineiston koon. Tässä tutkimuksessa suurimmaksi resurssiksi osoittautui aika, sillä tutkimuksen toteutukseen ja tulosten analysointiin oli varattu kokonaisuudessaan noin kolme viikkoa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko ei ole suuri, sillä tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan tarkasti jotain tiettyä ilmiötä eikä niinkään yleistää tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden irtisanomispäätökseen johtaneita syitä ja esittää kehitysehdotuksia asiakasneuvojien käyttämään irtisanomismalliin. Tutkimus kohdistui Asiakaspalvelukeskuksiin saapuneisiin puheluihin. Yhteensä tutkittavia puheluita oli 51.

Tutkimus toteutettiin kokonaisuudessaan puheluiden kuuntelemisena nauhoitettuna jälkikäteen ja aineisto koottiin Excel-taulukkoon. Excel-taulukossa havainnoitavat asiat jaoteltiin siten, mitä vakuutusta irtisanominen koski ja mikä oli irtisanomisen syy. Lisäksi tehtiin listaa

kehitettävistä asioista asiakasneuvojen toiminnan kannalta. Laadullista tutkimusta tehtäessä on hyvä päättää, haluaako aineiston olevan heterogeeninen vai homogeeninen. Heterogeenisuus tarkoittaa, että aineistoa kuvaillaan erityispiirteiden ja homogeenisuus yhtenäisyyden kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 90.) Tässä tutkimuksessa kokonaisuuden tarkastelu on otettu käsittelyyn yhtenäisyyden kautta. Johtopäätöksiin on päädytty toistuneiden havaintojen myötä.

Nauhoitettujen puheluiden kuuntelemiseen päädyttiin sen takia, että opinnäytetyön tekijän ei olisi ollut mahdollista kuunnella puheluja suorana, sillä puhelut tulevat satunnaisesti eri asiakasneuvojille ja eri paikkakunnille. Näiden syiden vuoksi asiakasneuvoja pyydettiin kirjaamaan ylös irtisanomisia koskevien puheluiden tietoja. Asiakasneuvojat ottivat tehtävän hyvin vastaan ja irtisanomisia koskevia puheluja kerääntyi tutkittavalta kesäkuun ajalta riittävästi.

Alkuperäisenä tarkoituksena oli suorittaa puhelinhaastattelu irtisanoneille asiakkaille perimmäisten irtisanomiseen johtaneiden syiden selvittämiseksi. Haastattelusta luovuttiin kuitenkin sen takia, että irtisanomisia koskevissa puheluissa tutkimuksen edetessä ei esiintynyt kokonaisasiakkuuksien irtisanomisia, mikä olisi erityisesti kiinnostanut toimeksiantajaa. Toinen syy haastattelun pois jättämiselle oli rajalliset aikaresurssit. Haastattelun toteuttaminen olisi vienyt liikaa aikaa pääaiheelta eli kehitysehdotuksien laatimisesta asiakasneuvojen toimintaa ajatellen.

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusaineiston hankkimiseen vahvasti liittyvä ominaisuus on saturaatio eli kylläntyminen. ”Kylläntyminen on tilanne, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eivätkä tiedonantajat tuota enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta”. Kylläntymisen perusajatuksena on löytää aineistosta se teoreettinen kuvio, joka tutkimuskohteesta on mahdollista saada. On tärkeää huomata, että kylläntyminen voidaan saavuttaa vain, jos tiedetään, mitä aineistosta ollaan etsimässä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87.) Koska tutkimusaineisto oli ennalta määritelty, ei kylläntymistä päässyt esiintymään.

Tutkimus toteutettiin havainnoimalla osallistumatta tutkittavien toimintaan. Tutkittavat tiesivät osallistuvansa tutkimukseen ja heiltä oli saatu lupa havainnointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82.) Tutkittavia asiakasneuvoja oli pyydetty merkitsemään muistiin irtisanomisia koskevia kohtaamisia asiakkaiden kanssa. Koska tutkittaville ei kerrottu tutkimuksen tarkempaa sisältöä, eivät tutkittavat voineet vaikuttaa kirjanpidollaan tai mielipiteillään tutkimuksen lopputulokseen, mikä edesauttoi tutkimuksen luotettavuutta.

Havaintojen teoriapitoisuus vaikeuttaa aineistolähtöisen tutkimuksen toteuttamista. Taustalla on ajatus siitä, että käytetyt käsitteet, menetelmät ja tutkimusasetelma ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96.) Tässä tutkimuksessa teoria ei vaikuttanut havainnointiin irtisanomiseen johtaneiden syiden selvittämisessä, jolloin tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Myöskään aiemmat kontaktit kyseiseen aiheeseen liittyen eivät vaikuttaneet tutkimustuloksiin, sillä tutkimus keskittyi vain kesäkuun aikana ilmenneisiin kontakteihin.

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantajalle Yritys X:lle, jossa opinnäytetyön tekijä on työsuhteessa. Vaikka toimeksiantaja on tukenut opinnäytetyön tekoa, se ei ole tässä tutkimuksessa vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin. Näihin tietoihin nojaten tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

#### 4.5 Tulosten analysointi

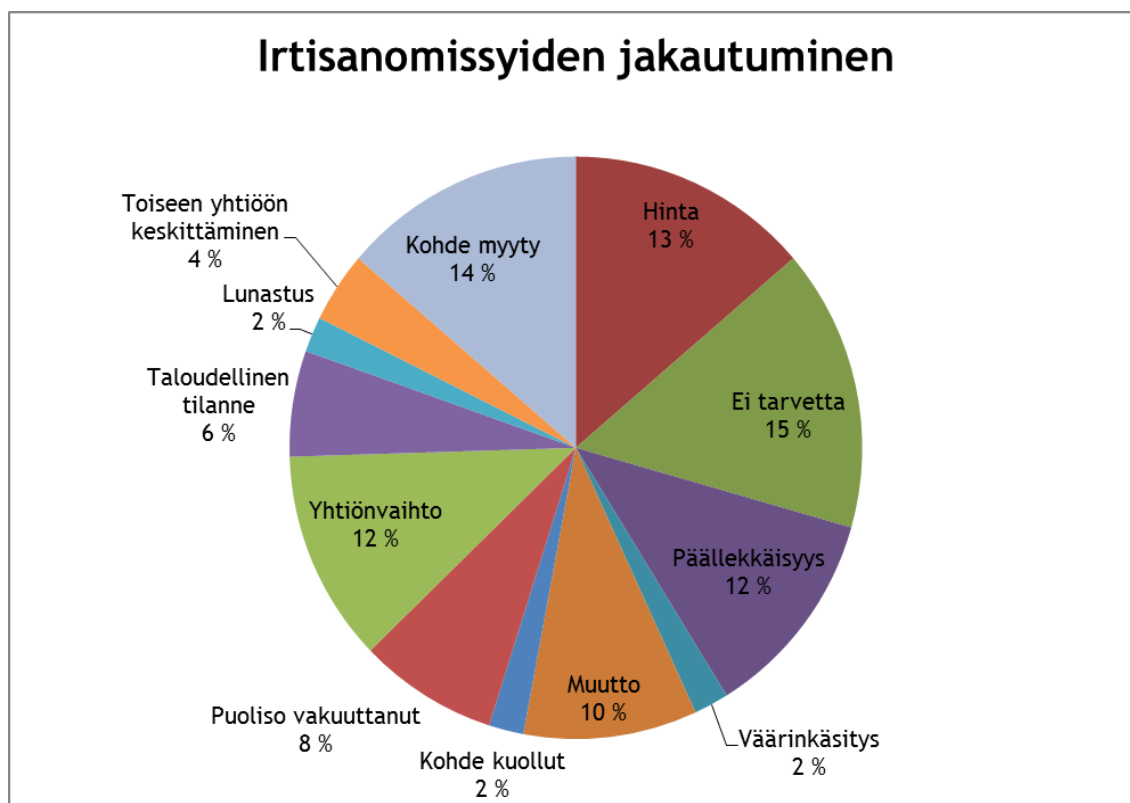
Laadullisessa tutkimuksessa tuloksia voidaan analysoida aineistolähtöisellä, teoriaohjatulla tai teorialähtöisellä analyysillä. Teorialähtöisessä analyysissä analyysi pohjautuu ennalta määrättyyn teoriaan, josta määritellään tutkimuksen kannalta kiinnostavat käsitteet. Teoriaohjattu analyysi pyrkii tukemaan analyysia ja ohjaamaan sitä aikaisemman tiedon pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-97.) Tähän tutkimukseen sopi parhaiten analyysimenetelmäksi aineistolähtöinen analyysi.

Aineistolähtöinen analyysi perustuu ajatukseen, että tutkittavat yksiköt eivät ole ennalta suunniteltuja. Analyysin toteutukseen tai lopputulokseen eivät vaikuta millään lailla aiemmat havainnot tai tiedot aiheesta, koska analyysi on aina aineistolähtöistä. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Tässä tutkimuksessa ei tehty ennako-oletuksia asiakkaiden irtisanomisperusteista eikä asiakasneuvojien käyttäytymismalleista. Asiakasneuvojien toimintatavoista tutkijalla ei edes ollut kokemuksia oman erilaisen tehtävänkuvan, palvelumyyjänä toimimisen, takia.

Havainnoitavat yksiköt tutkimuksessa olivat irtisanomisen syy, mitä vakuutusta irtisanominen koski ja palvelumallin toteutuminen irtisanomistilanteessa. Tutkimuksen edetessä ei lisätty tutkittavia yksiköitä. Ensin avataan irtisanomiseen johtaneet syyt ja niiden sijoittuminen eri vakuutuslajeissa. Tämän jälkeen siirrytään palvelumallin kehitettäviin asioihin.

Tutkittavissa 51 puhelussa esiintyi kahdeksan selkeästi toistuvaa syytä. Nämä syyt olivat hinta 13 %, vakuutuksen tarpeettomuus 15 %, päällekkäisyys 12 %, muutto 10 %, puoliso vakuuttanut jo 8 %, yhtiönvaihto 12 %, kohteen myynti 14 % ja taloudellinen tilanne 6 %. Irtisanomissyiden jakautuminen on esitetty seuraavassa kuviossa prosentteina. Tutkittavissa puheluissa vakuu-

tuksen tarpeettomuus mainittiin useimmiten, yhteensä kahdeksan kertaa. Vakuutuslajien sisällä tarpeettomuus jakautui ajoneuvojen puolelle kolme kertaa, henkilövakuutuksiin kaksi ja eläinvakuutuksiin kolme.



Kuvio 4: Irtisanomissyiden jakautuminen

Toiseksi useimmiten syynä esiintyi samalla määrällä, seitsemän kertaa, hinta ja kohde myyty. Asiakas saa edullisemman tarjouksen samasta vakuutuksesta ja vaihtaa yhtiötä sen tähden. Kohteen myymisen jälkeen taas on luonnollista päättää siitä myös vakuutusturva. Vakuutuslajeissa hinta esiintyi kotivakuutuksessa kolmesti, henkilövakuutuksissa kahdesti sekä ajoneuvo- vakuutuksissa ja venevakuutuksessa kerran.

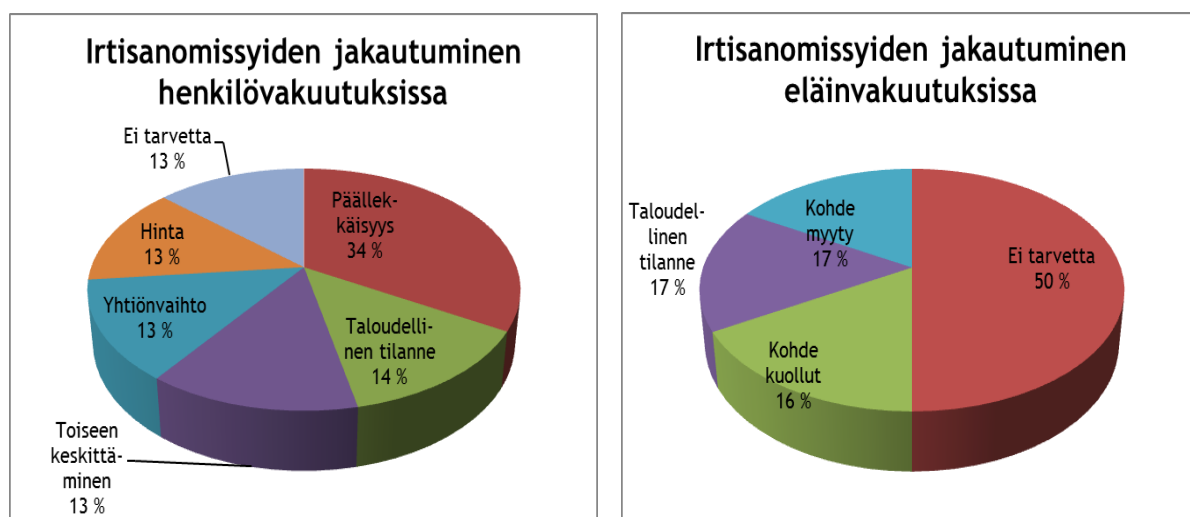
Seuraavaksi eniten syinä olivat yhtiönvaihto ja päällekkäisyys, molemmat yhteensä kuusi kertaa. Yhtiönvaihtotilanteessa syytä ei kerrottu tai kysytty sen tarkemmin, eli selvisi vain, että asiakas on vaihtanut yhtiötä. Päällekkäisyys esiintyi useimmiten henkilövakuutuksissa, joita oli voimassa niin työnantajan puolesta kuin itse otettuna. Vakuutuslajivertailussakin henkilövakuutuksissa päällekkäisyys oli viidessä tilanteessa syynä irtisanomiseen, yksi koski pelkkää henkivakuutusta. Yhtiönvaihtotilanteet jakautuivat seuraavanlaisesti: neljä kotivakuutusta ja kaksi henkilövakuutusta.

Irtisanomissyynä oli myös, että puoliso on jo vakuuttanut saman kohteen. Näitä tilanteita tuli neljä ja kaikki esiintyivät kotivakuutuksessa. Muutto ilmaantui syyksi viidessä tapauksessa ja

jokainen liittyi kotivakuutukseen. Muuton syitä tarkemmin tutkimatta voidaan kuitenkin todeta, että irtisanomisen syynä oli usein yhteenmuutto puolison kanssa tai muutto ulkomaille.

Vähiten syitä keräsivät taloudellinen tilanne, toiseen yhtiöön keskittäminen, vakuutuksen kohteen kuolema, väärinkäsitys ja kohteen lunastukseen joutuminen. Taloudellinen tilanne oli syynä kolmeen irtisanomiseen ja toiseen yhtiöön keskittäminen kahdessa tapauksessa. Vakuutuslajeittain taloudellinen tilanne ilmeni kahdessa henkilövakuutuksessa ja yhdessä eläinvakuutuksessa ja toiseen yhtiöön keskittäminen henkilövakuutuksissa. Vain yhtenä selityksenä esiintyivät vakuutuksen kohteen kuolema eläinvakuutuksessa, väärinkäsitys sairauskuluvakuutuksessa ja kohteen lunastukseen joutuminen ajoneuvovakuutuksessa.

Seuraavissa kuvioissa on esitetty irtisanomissyiden jakautuminen vakuutuslajeissa, jotka esiintyivät tutkimuksessa useimmiten. Näitä vakuutuslajeja olivat henkilö-, eläin-, koti- ja ajoneuvovakuutukset. Henkilövakuutuksissa selkeästi suurin syy oli vakuutusturvan päällekkäisyys 34 %. Päällekkäisyyttä esiintyi matkustaja- ja tapaturmavakuutuksissa, joita asiakkailla oli niin liiton kuin työnantajan puolesta voimassa. Muut syyt jakautuivat henkilövakuutuksissa melko tasaisesti, taloudellinen tilanne oli syynä 14 %:ssa ja 13 % saivat hinta, yhtiönvaihto, toiseen yhtiöön keskittäminen ja vakuutuksen tarpeettomuus. Henkilövakuutusten sisällä syyt jakautuivat satunnaisesti, kuten matkustaja- ja tapaturmavakuutus ilmenivät kummassakin, taloudellisessa tilanteessa ja tarpeettomuudessa, molemmat kerran.

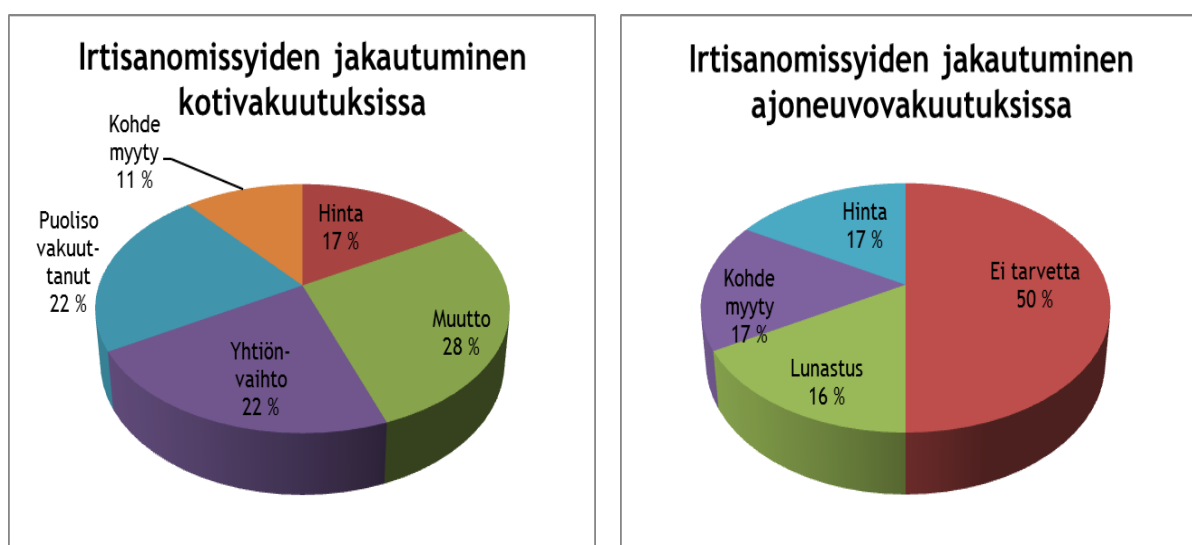


Kuvio 5: Irtisanomissyiden jakautuminen henkilö- ja eläinvakuutuksissa

Eläinvakuutuksissa puolet syistä, 50 %, koski vakuutuksen tarpeettomuutta. Asiakkaat eivät olleet käyttäneet vakuutusta ja kokivat sen turhaksi. Taloudellinen tilanne, eläimen myyminen ja kuolema esiintyivät kutakuinkin saman verran. Eläimen kuolema ja myyminen olivat

luonnollisia syitä päättää vakuutusturva. Taloudellinen tilanne johti asiakkaan tekemään pakottavan päätöksen vakuutuksen päättämisestä.

Kotivakuutuksien parissa irtisanomissytyt jakoutuivat eri tekijöihin. Suurimpana syynä esiintyi muutto 28 %:lla, ja kotivakuutuksen irtisanomiseen liittyi parissa tapauksessa jo aiemmin mainitut muutto ulkomaille ja muutto puolison vakuuttamaan asuntoon. Yhteenmuutto ilmeni myös niissä tapauksissa, joissa puoliso oli jo vakuuttanut (22 %) yhteisen asunnon. Kohteen myyminen kerrottiin syyksi 11 %:ssa, ja tällaiset asunnot olivat sijoitusasuntoja. Vaikka yhtiönvaihdon 22 % ja hinnan 17 % syitä ei tarkemmin puheluissa selvitetty, edullisempi tarjous toisesta yhtiöstä johti kotivakuutuksen irtisanomiseen.



Kuvio 6: Irtisanomissyiden jakautuminen koti- ja ajoneuvovakuutuksissa

Ajoneuvovakuutuksien syissä 50 % koski vakuutuksen tarpeettomuutta. Tarpeettomuus ilmeni kaskovakuutuksissa vanhoissa ajoneuvoissa, joiden arvo oli jo laskenut ja kasko saattoi maksaa enemmän kuin itse ajoneuvo. Muut syyt ajoneuvojen osalta jakoutuivat melko tasaisesti hinnan, ajoneuvon myymisen ja lunastukseen joutumisen kesken. Ajoneuvon myynti ja lunastukseen joutuminen olivat luontaisia syitä vakuutuksen päättymiselle. Hinnan vaikutus vakuutusturvan irtisanomiseen esiintyi verrattuna toisesta yhtiöstä saatuun tarjoukseen.

#### 4.6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Aloittaessani tutkimusta en ollut kohdannut irtisanomistilanteita kuin muutaman yksittäisen tapauksen. Tutustuinkin Yritys X:n irtisanomismalliin tarkemmin ennen tutkimuksen aloittamista, jotta sain kuvan toivotusta palvelumallista irtisanovan asiakkaan kohdalla. Aiemmassa työtehtävässäni palvelumyyjänä soitin asiakkaille ja tarjosin tuotteita, joten minulla ei ollut

kokemusta irtisanomistilanteissa toimimiseen. Aikaisemmat vähäiset havaintoni näissä tilanteissa eivät siis vaikuttaneet itse tutkimukseen.

Tutkimukseen tarvittavia nauhoitettuja puheluita kuunneltiin yhteensä 51 kappaletta. Puhelut saapuivat Asiakaspalvelukeskuksiin aikavälillä 3.6.-28.6.2013. Havainnoitavat puhelut riittivät hyvin tutkimuksen toteutukseen. Suurempi määrä puheluita ei olisi tuottanut tutkimuksen kannalta enää uutta tietoa.

Kuten aiemmin esitettiin, tutkittavassa aineistossa ei tapahtunut suoranaisia kokonaisasiakkuuksien irtisanomisia ja asiakas jatkoi asiakkuuttaan Yritys X:ssä. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että asiakas on kuitenkin ollut tyytyväinen saamaansa palveluun ja tuotteisiin. Näin ollen asiakkuuden vahvistaminen puhelun aikana auttaisi pitämään asiakkaat tyytyväisinä myös jatkossa.

Yritys X voi omalla toiminnallaan vaikuttaa osaan tutkimuksessa esiin nousseisiin irtisanomisyihin. Vakuutuksen tarpeettomuus nousi yhdeksi yleisimmistä asiakkailta kysytyistä syistä. Tästä voidaan päätellä, että asiakkaissa ei ole onnistuttu herättämään konkreettista tunnetta vakuutuksen hyödyllisyydestä. Toinen hyvin tavallinen selitys vakuutuksen irtisanomiselle oli sen päällekkäisyys samanlaisen turvan kanssa muualla. Päällekkäisyydestä voidaan todeta, että vakuutuksia tehtäessä ei ole perehdytty asiakkaan kokonaistilanteeseen, joka on mahdollistanut päällekkäisyyden alun perin.

Tutkimuksessa havaittiin irtisanomisen syynä myös yhtiönvaihto. Yhtiönvaihdosta todettiin, ilman tarkempia selvityksiä vaihdon syystä, että ilman vakuutuksen sisällön läpikäymistä asiakas ei välttämättä ymmärrä yhtiöiden eroja vakuutusturvassa. Tutkimuksesta ilmeni muuton olevan toistuva syy irtisanomiselle. Tästä voidaan todeta, että asiakkaita ei ole informoitu vakuutusturvan siirtämisestä muuton yhteydessä, sillä vakuutuksia ei ole aina tarpeen irtisanoa, vaan ne voidaan siirtää asiakkaan mukana uuteenkin osoitteeseen.

Tutkimuksessa huomattiin myös sellaisia syitä, joihin Yritys X ei voi suoraan vaikuttaa. Tällainen syy on esimerkiksi asiakkaan taloudellinen tilanne, josta voidaan todeta, ettei yhtiöllä ole paljon tehtävissä. Asiakkaan tilannetta voidaan kuitenkin helpottaa maksutavan muuttamiselle useampaan erään. Toinen syy, johon ei voi vaikuttaa, on vakuutuksen kohteen myyminen. Tästä voidaan todeta, että kohdetta, jota ei enää ole, on vaikea vakuuttaa. Vastaavan uuden kohteen hankinta on kuitenkin ainut tiedusteltavissa oleva asia.

Viitaten jo teoriaosuudessa esiteltyyn Yritys X:n irtisanovan asiakkaan palvelumalliin, tutkimuksessa selvisi, että suurin osa asiakasneuvojista ei noudattanut mallia täysin. Mallissa on painotettu syyn tiedustelua asiakkaalta, mutta puheluissa ilmeni tapauksia, joissa asiakasneu-



voja ei kysynyt syytä, mutta asiakas halusi sen kuitenkin kertoa. Pohjautuen tiedustelun puutumiseen voidaan vielä jatkaa, että puheluista nousi myös esiin huomattavan usein seikka, että empatia ja eläytyminen asiakkaan tilanteeseen uupuivat kokonaan. Tästä voidaan todeta, että asiakkaat eivät saaneet kokea henkilökohtaista palvelua ja tunnetta olevansa arvokas ja tärkeä asiakas vakuutuksensa irtisanomisesta huolimatta.

Tutkimuksessa havaittiin, että kaikki asiakasneuvojat eivät tarkastaneet irtisanottavan vakuutusturvan voimassaoloa jossain muualla. Yritys X:n toimintatapoihin kuuluu antaa asiakkaalle tunne, että asiakkaasta välitetään. Voidaan sanoa, että asiakkaan tilannetta ei otettu käsitte-lyyn tarkemmalla tasolla. Tämä liittyy myös seikkaan, että hoidetaan vain se asia, jonka vuoksi asiakas soitti Yritys X:ään. Pelkkä asian hoito johtaa usein liukuhihnamaiseen lopputulokseen, josta voidaan todeta, että asiakkaan kokonaistilannetta ei otettu huomioon.

Mainittakoon, että riippuen linjojen jonotilanteesta, asiakkaan asian hoitamiseen pystyy käyttämään vaihtelevasti aikaa. Yritys X:ssä on ohjeistus ruuhkatilanteissa toimimiseen, mikä tarkoittaa asiakkaan asian hoitoa mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Näin pystytään takaamaan vastaaminen kaikkien asiakkaiden puheluihin. Tässä tutkimuksessa osa puheluista oli käyty tällaisessa ruuhkatilanteessa. Tutkittavista puheluista ei kuitenkaan noussut esiin yksittäisiä asiakasneuvojia, jotka olisivat jättäneet noudattamatta palvelumallia. Tästä voidaan todeta, että kiiretilanteissa ilmenneet puhelut olivat yksittäistapauksia. Voidaan kuitenkin vetää johtopäätös, että kiire ei saisi vaikuttaa irtisanomistilanteessa käytettävän palvelumallin toteutumiseen.

Tutkimuksessa nousi esille asiakasneuvojien lähes virheetön asiakkaan tunnistus ja yhteystietojen tarkistus. Henkilöasiakkaan tunnistus on ensiarvoisen tärkeää, jotta asiakkaan asia voidaan hoitaa luotettavasti. Tästä voidaan päätellä, että asiakasneuvojien toimintatavat asiakkaan tunnistamisen suhteen ovat kunnossa. Kehitettävä puoli onkin nimenomaan irtisanomisiin liittyvissä kohtaamisissa. Tutkimuksesta huomattiin myös, että lähes jokaisessa tutkittavassa puhelussa irtisanomisprosessi muistettiin käydä asiakkaan kanssa läpi ja irtisanomisen vaikutus avoimiin laskuihin tarkastettiin samalla. Tästä voidaan todeta, että asiakasneuvojat käyvät tietyt tärkeät asiat läpi ohjeistuksen mukaan, mutta liukuhihnamaisuus ja persoonattomuus ovat melko vahvana mukana.

Tutkimuksessa piti alun perin kiinnittää huomiota myös fuusioon, joka Yritys X:ssä on käynnissä. Tutkimuksen edetessä puheluissa ei kuitenkaan ilmennyt mitään fuusioon viittaavaa, joten fuusion tutkiminen jätettiin toimeksiantajan suosituksista pois. Fuusioon palataan vielä jatkotutkimusmahdollisuuksissa.

Kokonaisuudessaan tutkimuksesta voidaan tehdä johtopäätös, että irtisanovan asiakkaan palvelumallia ei ole sisäistetty kaikkien asiakasneuvojien keskuudessa. Palvelumallin toteutumisesta ei ollut myöskään aiemmin tehty yhtä kattavaa tutkimusta, mikä osaltaan selittää monia esiin nousseita epäkohtia.

## 5 Pohdinta

Pohdintaosiossa kerrataan tutkimusongelma ja tavoitteet sekä keskitytään tutkimuksen kriittiseen tarkasteluun. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen pohjalta syntyneet kehitysideat toimeksiantajalle. Opinnäytetyö päättyy jatkotutkimusmahdollisuuksien pohdintaan.

Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessin aikataulut onnistui melko hyvin, vaikka tutkimusta päästiin toteuttamaan myöhemmin kuin oli tarkoitus. Kesälomien ajasta johtunut viivästys paikattiin syksyn tullen, ja tutkimus saatiin tehtyä alkuperäisen suunnitelman mukaan. Prosessin aikana tieto asiakkuusprosesseista, asiakasuskollisuudesta ja vakuutusala laajentui. Vakuutusallalla työskentelevälle suurin osa teoriasta oli ennestään tuttua, mutta esimerkiksi asiakkaan kokemasta arvosta tuli lisää tietoa. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa tuki opinnäytetyön edistymistä.

### 5.1 Tutkimusongelmaan vastaaminen ja tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli saada käsitys irtisanomiseen johtavista syistä. Tutkimus toteutettiin aikavälillä 3.-28.6.13. ja kohdistettiin asiakasneuvojien keräämiin kohtaamisiin irtisanovan asiakkaan kanssa. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että irtisanomisten syyt selkiytyivät melko hyvin. Yleisimmät syyt olivat vakuutuksen tarpeettomuus tai päällekkäisyys, vakuutuksen kohteen myynti, hinta, muutto ja yhtiönvaihto. Syyt jakautuivat kohtalaisen tasaisesti näiden kesken.

Tutkimuksen tarkoituksena oli myös esittää asiakasneuvojille kehitysehdotuksia irtisanovan asiakkaan palvelumallin käyttämiseen. Tutkimuksessa ilmeni useita kehityksen kohteita, kuten palvelumallin koulutustarve ja henkilökohtaisen palvelun lisääminen. Tutkimuksessa havaittiin myös, että asiakasneuvojien tulisi ottaa aktiivisempi rooli palvellessaan asiakkaita.

### 5.2 Kehitysideat

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että asiakkaat eivät irtisanoneet kokonaisasiakkuuksia, vaan yksittäisiä vakuutusturvia. Johtopäätöksissä korostui asiakasneuvojien puutteellinen irtisanovan asiakkaan palvelumallin noudattaminen. Kehitysehdotuksissa tuodaan esille tekijöitä, joil-

la voitaisiin parantaa irtisanovan asiakkaan kohtaamista puhelinpalvelussa. Kehitysideoiden koonti on toteutettu asiakaspalvelun parantamiseksi Yritys X:n puhelinpalvelussa.

Asiakaspalvelun parantamiseksi irtisanomisten osalta olisi suotavaa käydä irtisanovan asiakkaan palvelumalli asiakasneuvojien kanssa huolella läpi. Ylikoski ja Järvinen (2011, 109) toteavat, että asiakasneuvojat toimivat asiakasrajapinnassa linkkinä asiakkaan ja yrityksen välillä, ja asiakasneuvojan kautta asiakkaalle realisoituu yhtiön arvo. Jotta asiakasneuvojat voisivat palvella asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla, irtisanomistilanteiden käsittelyä olisi syytä kouluttaa heille. Kuten johtopäätöksissä jo todettiin, asiakasneuvojien puutteellinen toimintamalli kävi ilmi kiiretilanteissa. Näin ollen asiakasneuvojien koulutuksessa kannattaisi kiinnittää huomiota erilaisissa tilanteissa toimimiseen.

Asiakasneuvojan kanssa asiointi on usein ainut asiakkaan kontakti Yritys X:ään, joten puhelimessa saatu palvelu vaikuttaa suuresti asiakkaan mielikuvaan yrityksestä. Jotta yrityksen toimintatavoista saisi hyvän kuvan, asiakasneuvojien tulisi keskittyä toimimaan palvelumallin mukaan. Asiakasneuvojien koulutuksessa kannattaisikin ottaa esille itse asiakaspalvelutilanne, sen perusteet ja pureutua siihen, millaista palvelua asiakkaat odottavat saavansa. Kun asiakasneuvojat tietävät, millaista palvelua heidän on tarkoitus antaa, on heidän sen jälkeen helppompaa keskittyä toteuttamaan palvelumallin eri osa-alueita.

Irtisanovan asiakkaan palvelumallin kokonaisuuden käsittelyn jälkeen voitaisiin siis keskittyä sen eri osiin tarkemmalla tasolla. Ylikoski ja Järvinen (2011, 82) mainitsevat, että asiakasneuvoja näkee asiakasrekisteristä yhdellä vilkaisulla asiakkaan sen hetkisen palvelukokonaisuuden, mikä lisää asiakkaan tunnetta tarpeidensa välittämisestä, kun hänen ei tarvitse alusta alkaen selostaa tilannettaan asiakaspalvelijalle. Tämä avaa asiakasneuvojalle mahdollisuuden kartoittaa asiakkaan kokonaistilanteen irtisanomisen yhteydessä. Asiakasneuvojat voisivat selvittää vastaavan vakuutusturvan voimassaolon muualla tai tilanteen mukaan ehdottaa pienempään turvaan vaihtamista. Asiakasneuvojan olisi tärkeää herättää asiakas pohtimaan, ettei hänelle jää aukkoja vakuutusturvaan.

Ylikosken ja Järvisen (2011, 91) mukaan asiakkaat saavat lisäarvoa henkilökohtaisesta palvelusta. Kuten tutkimuksesta ilmeni, kohtaaminen asiakkaan kanssa oli usein hyvin liukuhihnamainen, joten henkilökohtaisuus tulisi saada mukaan palvelumalliin. Irtisanomistilanteessa olisi hyvä ottaa asiakkaan tilanne huomioon, kysyä häneltä syytä irtisanomiseen ja antaa asiakkaan rauhassa kertoa se. Aarnikoivunkin (2005, 71-72) mukaan tämä saa asiakkaan tuntemaan itsensä arvostetuksi. Jos asiakas ei saa kertoa syytä päätökseensä, hänelle tulee helposti tunne, että häntä vähätellään. (Aarnikoivu 2005, 72.)

Aarnikoivun (2005, 82) mukaan hyvä asiakaspalvelu herättää asiakkaissa luottamusta yritystä kohtaan. Siksi asiakkaan soittaessa yritykseen aikeenaan irtisanoa jokin vakuutus, tulisi asiakasneuvojan pelkän kyseisen asian hoitamisen lisäksi tehdä muutakin. Tämä voi olla esimerkiksi pienemmän kaskovakuutuksen tarjoamista laajemman sijaan, muiden perheenjäsenten vakuutusturvan tarkastamista tai vakuutusturvan ohella pankkiasioiden kartoittamista. Näin osoitetaan, että huomioidaan asiakas ja asiakkaan tarpeet. Asiakasneuvoja myös ottaisi tällä tavalla aktiivisen roolin ja tekisi enemmän kuin asiakas pyytää. (Aarnikoivu 2005, 82.)

Jotta asiakasneuvoja voisi yhden asian hoitamisen lisäksi tehdä esimerkiksi lisämyyntiä kartoittamalla muun perheen vakuutusturvan, tulisi jo aiemmin mainitun asiakaspalvelukoulutuksen ohella syventyä myyntikoulutukseen. Tärkeintä olisikin tarjota asiakkaalle sellaisia tuotteita, joita hän ei välttämättä muuten tulisi ajatelleeksi. Koulutuksessa olisi kuitenkin hyvä painottaa, että ehdotettaessa asiakkaalle lisäturvia, pitäisi kiinnittää huomiota seikkaan, että niistä olisi todella hyötyä asiakkaalle. Myyntikoulutus auttaisi asiakasneuvoja löytämään myynninpaikat kunkin asiakkaan kohdalla.

Asiakasneuvojen toimintaa jatkossa ajatellen olisi hyvä kiinnittää huomiota myös mahdollisiin kokonaisasiakkuuksien irtisanomisiin. Kokonaisasiakkuuden siirtotapauksessa syyn selvittämisen ja pahoittelun lisäksi asiakasneuvojan olisi hyvä tuoda esiin harmitus asiakkaan siirrosta toiseen yhtiöön. Tämän voi ilmaista konkreettisesti, että Yritys X olisi mielellään pitänyt asiakkuuden. Tulevaisuuteen peilaten asiakkaalta on järkevää tiedustella lupaa vakuutusturvan kilpailutukseen esimerkiksi vuoden päästä ja pitää tästä lupauksesta kiinni. Näin asiakkaalle jää hyvä kuva Yritys X:stä, vaikka sen hetkisen irtisanomisen syy olisi mikä tahansa.

Toimeksiantaja Yritys X piti tutkimusta kaiken kaikkiaan erittäin hyödyllisenä. Tutkimuksen tulokset ovat sille tärkeitä, koska niiden avulla voidaan kehittää toimintaa haluttuun suuntaan. Tulokset antoivat myös yritykselle kaivattua tietoa irtisanomismallin toteutumisesta käytännössä. Tutkimuksesta syntyneet kehitysideat otetaan yrityksessä käyttöön vaiheittain. Tärkeimpänä nähtiin palvelumallin uudelleen kouluttaminen asiakasneuvojen keskuudessa ja sen käytöstä sopiminen. Yritys X arvioi opinnäytetyön tekijän kanssa tehdyn yhteistyön yritykselle arvokkaaksi.

### 5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa keskityttiin asiakkaiden irtisanomissyihin ja asiakasneuvojen käyttämän palvelumallin kehitystarpeisiin. Tutkimus antaa käsityksen irtisanomiseen vaikuttaneista syistä ja tarjoaa ideoita palvelumallin käytön parantamiseen. Tutkimuksen kehitysideat ovat jatkoa johtopäätöksille. Kehitysideoissa keskityttiin nimenomaan löytämään tärkeimmät asiakaspalveluun vaikuttavat tekijät.

Tutkimus voitaisiin toteuttaa uudelleen keskittymällä tutkimaan tarkemmin ja laajemmin eri vakuutuslajeja, jolloin saataisiin yksityiskohtaisempaa tietoa irtisanomissyistä. Asiakasneuvojien toimintaa ajatellen voitaisiin myös keskittyä kehittämään vastaväitteisiin reagoimista. Tutkimusmenetelmäksi havainnoinnin rinnalle voitaisiin ottaa asiakasneuvojien haastattelu, jolloin saataisiin perusteluja asiakasneuvojien käytökselle.

Tästä tutkimuksesta voitaisiin johtaa jatkotutkimus kokonaisasiakkuuksien irtisanomisperusteista. Irtisanomisperusteita voitaisiin selvittää jälkikäteen puhelinhaastattelemalla jo irtisaneita asiakkaita. Yhtiönvaihdon syiden selvittäminen tuottaisi toimeksiantajalle hyötyä palvelukokonaisuuksien ja hinnoittelun suunnittelussa.

Toimeksiantajan kannalta olisi hyödyllistä tutkia fuusion vaikutusta asiakkaiden mielipiteisiin Yritys X:stä. Muutostilanteissa asiakkaiden mielipiteet saattavat jäädä huomioimatta, joten niiden tutkiminen antaisi asiakkaalle mahdollisuuden kertoa ajatuksiaan. Useimmissa asiakkaissa muutokset aiheuttavat mielikuvia palvelujen huonontumisesta tai jopa parantumisesta, mutta tutkimus auttaisi toimeksiantajaa näkemään totuuden ja kehittämään palveluja haluttuun suuntaan.

Tämän tutkimuksen pohjalta pystyttäisiin tekemään myös jatkotutkimus jonotusaikojen vaikutuksesta asiakkaiden kokemaan palveluun puhelimessa. Tutkimuksessa voitaisiin mitata jonotus- ja vastausaikoja ja selvittää niiden vaikutusta asiakkaiden kokemuksiin puhelinpalvelusta. Tutkimuksesta saataisiin tietoa puhelinkanavan toimivuudesta ja asiakkaan kokemasta asiakaspalvelun laadusta koko Yritys X:ää silmällä pitäen.

## Lähteet

### Kirjat

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

Lahtinen, J., Isoviita, A. 1994. Asiakaspalvelu. Ensimmäinen painos. Tampere: Avaintulos Oy.

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

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro: Jaabes OÜ, Võru.

Rantala, J., Pentikäinen, T. 2009. Vakuutusoppi. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Helsinki: Tammi.

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

### Sähköiset lähteet

Henkel, R. E. 2003. KvantimOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 13.10.2013.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/hypoteesi/testaus.html>

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. 2.1 Tutkimusaiheet. KvalimOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 13.10.2013.

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_1.html)

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. 2.3.1 Tutkimusongelmat. KvalimOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 13.10.2013.

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html)

## Kuvat

Kuvio 1: Asiakkuusprosessi .....	11
Kuvio 2: Ostoprosessin eteneminen.....	13
Kuvio 3: Irtisanovan asiakkaan palvelumalli .....	15
Kuvio 4: Irtisanomissyiden jakautuminen.....	21
Kuvio 5: Irtisanomissyiden jakautuminen henkilö- ja eläinvakuutuksissa.....	22
Kuvio 6: Irtisanomissyiden jakautuminen koti- ja ajoneuvovakuutuksissa.....	23