



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

# Suosittelusta asiakassuhteen ankkuri

Case: Yritysassiakkaiden suosittelupaluu Pohjola  
Vakuutuksessa

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syksy 2012  
Ville Rautiainen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

RAUTIAINEN, VILLE:

Suosittelusta asiakassuhteen ankkuri  
Case: Yritysassiakkaiden  
suositteluhaluus Pohjola  
Vakuutuksessa

Liiketalouden opinnäytetyö 39 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

---

Uskolliset ja suosittelevat asiakkaat ovat yritykselle tärkeä kilpailutekijä. Uskolliset asiakkaat suosittelevat, ja suosittelevat asiakkaat tuovat uusia asiakkaita. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä suosittelumarkkinointiin sen asiakasuskollisuutta lisäävien vaikutusten näkökulmasta. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa kartoitetaan Pohjolan yritysasiakkaiden suositteluhaluutta ja etsitään keinoja sen parantamiseksi. Tutkimuskysymys on: Mitkä tekijät lisäävät asiakkaiden suositteluhaluutta ja siten myös asiakasuskollisuutta?

Aiemman teorian perusteella suosittelu ja asiakasuskollisuus korreloivat voimakkaasti. Tässä työssä asiakkaiden suositteluhaluuden nykytilaa mitataan nettosuositteluindeksi eli Net Promoter Score -menetelmällä. Menetelmä perustuu yhteen kysymykseen, jossa vastaajat arvioivat suositteluhaluuttaan asteikolla 0–10. Vastaajat jaetaan vastausten perusteella kolmeen ryhmään: arvostelijoihin, neutraaleihin ja suosittelijoihin. Nettosuositteluindeksi saadaan vähentämällä suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta arvostelijoiden vastaava osuus. Nettosuositteluindeksin lisäksi tutkimuksessa kysyttiin asiakkaiden mielestä suositeltavalla tasolla olevia asioita ja suosittelun kannalta kehitettäviä asioita. Tutkimus menetelmä on kvantitatiivinen ja tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella.

Kyselyyn vastasi yhdeksäntoista Pohjolan ja A-Vakuutuksen yritysasiakasta, joille on nimetty oma asiakasvastuullinen hoitaja. Kohdejoukko vastaa noin 18 % otantaa 106 asiakkaan kokoisesta asiakassalkusta. Vastausten perustella laskettu nettosuositteluindeksi oli +74. Tulos on vakuutusosalalla maailman laajuisestikin poikkeuksellisen hyvä, joskin kyseisen segmentin kohdalla odotettu. Suositeltavalla tasolla olevista tekijöistä tärkeimmiksi nousivat henkilökohtainen ja asiantunteva palvelu sekä ammattiliikenteen tarpeisiin räätälöidyt vakuutustuotteet. Suosittelun kannalta kehitettävistä kohteista tärkeimmät ovat asiakasviestinnän selkeyttäminen ja verkkopalvelun toimivuus. Suositteluhaluuden ja asiakasuskollisuuden pitäisi lisääntyä edistämällä edellä mainittuja vahvuuksia ja panostamalla kehityskohteisiin.

Asiasanat: Asiakasuskollisuus, suositteluhaluus, suosittelumarkkinointi, nettosuositteluindeksi.

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Studies

RAUTIAINEN, VILLE: Anchoring Customer Relationships by  
Recommendations  
Case: B2B Customer's Willingness to  
Recommend Pohjola Insurance

Bachelor's Thesis in Business Studies 39 pages, 1 page of appendices

Autumn 2012

ABSTRACT

---

Loyal and recommending customers are an important competitive factor to companies. Loyal customers are more likely to recommend a company and a customer that recommends a company brings new customers with them. This thesis focuses on word-of-mouth marketing from the aspect of its ability to increase customer loyalty. In the empirical section of this study, we look in to Pohjola Insurance's B2B-customers' willingness to promote a company and attempt to explore ways to improve it. The research question of the study is: Which factors increase customers' willingness to recommend a company and make them more loyal in the process?

According to previous theory a customer's willingness to recommend and customer loyalty correlate strongly. In this study the current state of a customer's willingness to recommend a company is measured by the Net Promoter Score (NPS) –system. NPS is based on a single question where the respondents describe their willingness to recommend a company on a scale of 0 to 10. After that, the respondents are divided into three different groups based on their answers. The groups are detractors, passives and promoters. NPS is calculated by reducing the percentual value of detractors from promoters one. Other questions in the research were: What things customers could recommend of a company and what things had to be improved in order to become recommendable. The method used in this thesis was quantitative and the answers were collected by a questionnaire.

Nineteen customers of Pohjola and A-Vakuutus participated in the survey. This target group is equivalent to 18% of population from the customer portfolio of 106 customers. Net Promoter Score was +74 which is excellent in insurance even on a global scale, yet anticipated in this segment. The factors at the level of recommendation were- personal service, products tailored for transportation business and expertise. The factors that need to be improved are the clarity of customer communication and better functioning web services. A customer's willingness to recommend a company and loyalty should increase by continuing to produce well working operations and improving the targets for development.

Key words: Customer loyalty, willingness to recommend, word-of-mouth-marketing, Net Promoter Score.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymys	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, rajaus ja käytetyt menetelmät	2
1.3	Tutkimuksen rakenne	2
2	SUOSITTELU MARKKINOINTI	4
2.1	Suosittelun merkitys asiakaskokemuksen mittarina	4
2.2	Toimintaympäristön muutosten vaikutus suositteluun	5
2.3	Suosittelu vaikuttaa positiivisesti	6
2.4	Kuluttaja luottaa toisen kuluttajan kokemukseen	6
2.5	Työntekijöiden suosittelun edellytykset	7
2.6	Nettosuositteluindeksi - Net Promoter Score (NPS)	8
2.7	Suosittelun siirtyminen verkkoon ja sosiaaliseen mediaan	10
2.8	Suosittelun aktivoiminen ulkoisesti	11
2.9	Miten suosittelu liittyy asiakaspysyvyyteen?	12
3	ASIAKASUSKOLLISUUS	14
3.1	Asiakasuskollisuuden käsite	14
3.2	Asiakasuskollisuus parantaa asiakaskannattavuutta	15
3.3	Uskollisen asiakkaan menettäminen on kallista	15
3.4	Palvelu ei ratkaise kaikkea	16
3.5	Asiakasuskollisuuden mittareita	19
4	CASE POHJOLA JA A-VAKUUTUS	20
4.1	Case yritysten lyhyt esittely	20
4.2	Vastuutettujen yritysasiakkaiden hoitomalli	20
4.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys	21
4.4	Kysely- vai haastattelututkimus	22
4.5	Aineiston hankinta ja käytännön toteutus	25
4.6	Tutkimustulokset	26
4.7	Tutkimustulosten reliabelius ja validius	30
4.7.1	Reliabelius	30
4.7.2	Validius	30
4.8	Johtopäätökset	31
4.8.1	Nettosuositteluindeksi (NPS)	31
4.8.2	Suosittelavalla tasolla olevat tekijät	32

4.8.3	Suositteluhaluuden kannalta kehitettävät tekijät	33
4.8.4	Tärkeimmät yksittäiset suositteluhaluutta lisäävät tekijät	34
5	YHTEENVETO	35
	LÄHTEET	37
	LIITTEET	40

# 1 JOHDANTO

Kilpailun kiristytessä asiakasuskollisuus on yritykselle tärkeä voimavara. Uskolliset asiakkaat ostavat enemmän, maksavat paremmin, taitavat tehokkaan asioinnin ja tuovat mukanaan uusia asiakkaita. (Arantola 2003). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä suosittelumarkkinointiin ja tutustua sen vaikutukseen asiakasuskollisuutta lisäävänä tekijänä. Asiakkaiden suositteluhaluuden on tutkimuksissa todettu korreloivan voimakkaasti asiakasuskollisuuden kanssa. (Hyken 2009; Reichheld 2003; Reichheld & Markey 2006). Tämän opinnäytetyön teoria perustuu vahvasti edellä mainittuun korrelaatioon asiakkaiden suositteluhaluuden ja uskollisuuden välillä.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymys

Pohjola Vakuutuksessa kaikille yli kymmenen työntekijää työllistävillä yritysasiakkaille on nimetty oma vastuuhenkilö. Nämä vastuuhenkilöt ovat yhteyspäälliköitä joiden tehtävä on huolehtia yhteyksistä asiakkaan ja Pohjolan välillä. Yhteyspäällikön tärkein tehtävä on varmistaa, että asiakasyrityksillä on toimintaansa parhaiten sopiva vakuutusturva. Tämän kokoisia yritysasiakkaita on olemassa hyvin rajallinen määrä, ja heitä on palveltava parhaalla mahdollisella tavalla. Kumppanuuden on oltava molemmille osapuolille hyödyllinen, ja yleensä tavoitteena on mahdollisimman pitkä asiakkuus.

Vakuutusosalalla uusien asiakkaiden hankkiminen on kallista ja tuottavat asiakkuudet kiinnostavat myös kilpailijoita. Uusi asiakas tuo aina mukanaan myös korvattavia vahinkoja. Asiakkuudet vaativat joskus useita vuosia, ennen kuin kulut ja tuotot saadaan tasapainoon. Halusin valita työhöni aiheen, joka voi vastata molempiin alan keskeisiin haasteisiin: Miten saadaan hankittua uusia asiakkaita kustannustehokkaasti, ja miten nämä asiakkaat saadaan pysymään yrityksessä mahdollisimman pitkään.

Tutkimuskysymys on: Mitkä tekijät lisäävät asiakkaiden suositteluhaluutta ja siten myös asiakasuskollisuutta?

## 1.2 Tutkimuksen tavoite, rajaus ja käytetyt menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mahdollisuuksia asiakkaiden suositteluhaluuden ja asiakasuskollisuuden lisäämiseen. Tutkimuksen teoriaosuus käsittelee suositteluhalukkuutta ja asiakasuskollisuutta sekä niitä yhdistäviä tekijöitä. Teorian ensisijaisena tavoitteena on tutustua aiheisiin ja niiden käsitteisiin. Toissijaisena tavoitteena on perustella miksi tutkittava aihe on tutkimuksen arvoinen. Työssä esitellään asiakasuskollisuuden lisääntymisen lisäksi muitakin suosittelun positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Niiden yksityiskohtaisempi tarkastelu on kuitenkin rajattu tämän työn ulkopuolelle.

Tutkimuksen empiirisessä osassa kartoitetaan Pohjola Vakuutuksen ja A-Vakuutuksen pienten ja keskisuurien yritysasiakkaiden suositteluhaluuden nykytilaa ja etsitään keinoja sen parantamiseksi. Suositteluhaluuden mittaamiseen käytetään nettosuositeluindeksi menetelmää. Tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen eli määrällinen. Tutkimuksen empiirisen osuuden tiedot on kerätty kyselylomakkeella (liite 1).

## 1.3 Tutkimuksen rakenne

Työ koostuu viidestä pääluvusta, johdannon lisäksi on kaksi teorialukua, empiriaa käsittelevä luku ja yhteenveto luku. Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen rakenne.



KUVIO 1: Tutkimuksen rakenne

Työn ensimmäisen luku on johdanto. Luku 2 on työn ensimmäinen teoriaa käsittelevä luku, jossa käsitellään suosittelumarkkinointia ja sen vaikutuksia yrityksen toimintaan. Luku 3 on toinen teoriaa käsittelevä luku ja siinä tutustutaan asiakasuskollisuuteen. Kuviossa 1 kiertävät nuolet kuvaavat teorialukujen linkittymistä toisiinsa. Luvussa 4 esitellään case-yritys. Tähän lukuun sisältyy myös työn empiirinen osuus, käytetyt tutkimusmenetelmät tutkimustuloksineen ja johtopäätöksineen. Luku 5 on työn yhteenveto.



## 2 SUOSITTELMARKKINOINTI

Välillä huomaa, että vanha sanonta ”vanha konsti on parempi kuin pussillinen uusia” on enemmän kuin paikallaan. Suosittelumarkkinointi on maailman vanhinta markkinointia. Niin kauan kun vaihdantaa on ollut ihmisten välillä, puskaradiosta on voinut kuulla, kenellä on parhaat tuotteet ja keneen voi luottaa. Nykyisin maailman ihmiset ovat saman, yhteisen tietoverkon ääressä ja käyttävät sitä päivittäin palautteen antamiseen ja etsimiseen. Tänä päivänä myös sanonta ”hyvä kello kauas kuuluu, paha vielä kauemmas” on saanut uudet mittasuhteet. Tässä opinnäytetyön ensimmäisessä teoriaosuudessa käsitellään suosittelumarkkinointia. Mitä suosittelumarkkinointi on, miksi suosittelu on tärkeää ja minkälaisia vaikutuksia sillä on yrityksen toimintaan? Lisäksi kappaleessa 2.6 esitellään tämän hetken tunnetuin suositteluhalukkuutta mittaava menetelmä, jota on käytetty myös tämän työn empiirisessä osuudessa.

### 2.1 Suosittelun merkitys asiakaskokemuksen mittarina

Yksi markkinoinnin yleisesti hyväksytyistä tosiasioista on se, että uusien asiakkaiden hankkiminen on yritykselle erittäin kallista verrattuna vanhojen asiakkaiden pitämiseen. Uuden asiakkaan hankkimisen kustannukset voivat tulla viisi kertaa kalliimmaksi kuin hyvän olemassa olevan asiakkuuden säilyttäminen. (Keaveney 1995.) On siis selvää, että asiakkuuksista halutaan mahdollisimman pitkiä ja että asiakkaat halutaan pitää tyytyväisinä. Yksistään tyytyväisyys ei kuitenkaan riitä. Reichheld ja Markey (2006) ovat raportoineet tutkimustensa perusteella, että jopa 60 - 80 % tyytyväisistä asiakkaista päätyy vaihtamaan yhteistyökumppania. Asiakkaan sitoutumiseen ei siis riitä pelkkä tyytyväisyys.

Hykenin (2009) mukaan asiakkaan sitouttaminen edellyttää, että tämän odotukset ylitetään jatkuvasti tavalla, joka saa hänet vaikuttamaan (Amazement) ja suosittelemaan palvelua muille. Suosittelu kuuluu asiakastyytyväisyyden korkeimmalle tasolle nousseiden asiakkaiden käyttäytymiseen. Korkeimmalle tyytyväisyyden tasolle nouseminen edellyttää asiakkaan jatkuvaa positiivista yllättämistä. Asiakkaan on oltava todella tyytyväinen ja vakuuttunut palvelun

erinomaisuudesta, kun hän tekee päätöksen ryhtyä suosittelijaksi, tai evankelistaksi kuten Hyken asian muotoilee. Tämän vuoksi suosittelu on hyvä mittari yrityksille, jotka haluavat nostaa palvelunsa seuraavalle tasolle ja tarjota asiakkailleen parempaa kuin hyvää eli parasta palvelua.

SN4Mobile Oy:n toimitusjohtaja Jukka Hyttinen (2011) on sitä mieltä, että asiakaskokemuksen mittaamista lähestytään Suomessa väärästä näkökulmasta. Asiakkaiden palvelemiselle ei osata antaa riittävästi arvoa, eikä asiakaspalautetta osata hyödyntää toiminnan kehittämiseen. Näitä asioita korjaamaan hän ehdottaa tärkeimmäksi mitattavaksi asiaksi asiakkaiden suositteluhaluuden. On tärkeää havaita huonot palvelukokemukset mahdollisimman nopeasti, paikantaa niiden lähteet ja korjata ne. Huonoja palvelukokemuksia aiheuttavat asiat johtavat suosittelun vastakohtaan eli arvosteluun, joka karkottaa asiakkaita.

Kokonaisuudessaan näiden asioiden seuraamisesta ja parantamisesta pitäisi tehdä jatkuva toimintatapa organisaation kaikilla tasoilla.

## 2.2 Toimintaympäristön muutosten vaikutus suositteluun

McKinsey & Companyn (2009) tutkimuksen mukaan talouden taantuma on ollut osaltaan luomassa uudenlaista trendiä markkinointiin, ja sen seurauksena kuluttajat luottavat entistä vähemmän suuriin yrityksiin. Kun talouden yleinen luottamus on horjunut, niin pankit eivät myönnä entiseen tapaan luottoja kuluttajille. Tämä johtaa siihen, että kuluttajat eivät voi kuluttaa, eivätkä sijoittaa yrityksiin kuten aiemmin. Luottamuspula pankkien, kuluttajien ja yritysten välillä on johtanut myös siihen, että kuluttajat luottavat päätöksissään aiempaa enemmän toisiin kuluttajiin eivätkä tee entiseen tapaan ostopäätöksiään yritysten mainontaan perustuen. Nielsenin (2009) tekemän tutkimuksen mukaan noin 90 % kertoi luottavansa tuttaviltaan saamiinsa suosituksiin ja jopa 70 % täysin tuntemattomilta saamiinsa suosituksiin (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011.)

Kotler ym. (2011) näkee tulevaisuuden markkinoinnin horisontaalisena ilmiönä. Tulevaisuudessa kuluttajat markkinoivat tuotteita ja palveluita yhteisöllisesti omassa verkostossaan, johon kuuluviin he luottavat erittäin vahvasti. Hänen

mielestään kuluttajien ja markkinoijien välinen kahtiajako voidaan unohtaa, koska markkinoijat ovat myös kuluttajia ja nykypäivänä kuluttajatkin markkinoivat. Yritysten tulisikin osallistaa näitä kuluttajien verkostoja luomaan markkinointia yhdessä heidän kanssaan. Yritys voi saavuttaa uskottavuutta sosiaalisissa verkostoissa kuluttajien osallistamisen lisäksi toimimalla rehellisesti linjassa missionsa, visionsa ja arvojensa kanssa.

### 2.3 Suosittelu vaikuttaa positiivisesti

Suosittelulla on lukuisia positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Reichheldin ja Markeyn (2006) mukaan yrityksen tyytyväisimmät asiakkaat ovat vaikuttamassa omalla vapaaehtoisella markkinoinnillaan uuden asiakkaan ostopäätökseen yli 80 % tapauksista. Suosittelun on katsottu alentavan uusien asiakkaiden hankkimisen kuluja ja parantavan asiakkuuden arvoa koko sen elinkaaren ajan (Ryals 2008). Lisäksi suosittelun on katsottu linkittyvän asiakastyytyväisyyteen, asiakaspysyvyyteen ja asiakaskannattavuuteen (Ylikoski 2010).

Itellan (2009) teettämässä Suomen laajimmassa verkkokauppaa koskevassa tutkimuksessa todettiin, että verkkokaupan valinnan ratkaisevia tekijöitä ovat maine, suosittelu ja tunnettuus. Ennen uskottiin, että hakukoneoptimoinnilla saavutettava näkyvyys ratkaisee verkkokaupan kohtalon. Tämä Itellan tutkimus kuitenkin osoittaa, että tietty joukko edelläkävijöitä voi löytää verkkokaupan hakukoneen perusteella, mutta heidän kokemuksensa ja välittämänsä palaute ratkaisee suuremman asiakasmassan kiinnostuksen.

### 2.4 Kuluttaja luottaa toisen kuluttajan kokemukseen

Yksi merkittävä syy suosittelun tehokkuuden selittämisessä on niin kutsuttu kognitiivinen dissonanssi. Tämä ilmiö on yksi inhimillisen toiminnan perusmotiiveista. Käytännössä ilmiöllä tarkoitetaan väärän valinnan aiheuttamaa epämiellyttävästä tunteesta. (Arantola 2003.) Kuluttaja ei halua joutua myöhemmin katumaan tekemäänsä ostopäätöstä, joten hänen on etsittävä tietoa

ostopäätöksensä tueksi. Tietoa etsitään eri kanavista, mutta eniten arvoa annetaan toisen kuluttajan kokemukselle asiasta. Toisen kuluttajan omasta tahdostaan antamaa palautetta pidetään uskottavampana kuin myyjän tai markkinointihenkilön, koska siihen ei normaalisti liity taloudellisia vaikuttimia. (Ylikoski 2010.)

Kuka pystyy asettumaan kuluttajan asemaan paremmin kuin toinen kuluttaja? Kuluttajat kertovat avoimesti ja rehellisesti omista odotuksistaan ja siitä, miten niihin on pystytty vastaamaan. Heidän lähestymistapansa on myös yleensä automaattisesti käytännönläheinen. He keskittyvät ominaisuuksien sijaan hyötyihin ja etuihin, joita pitävät itselleen tärkeinä. Kuluttajilla on myös suositeltavanaan kaikkien yritysten tuotteet ja palvelut, toisin kuin myyjillä tai markkinointihenkilöillä, jotka toimivat oman yrityksensä edustajina. Ostopäätöstä tehtäessä neuvoa kysytään useimmiten läheisimmältä henkilöltä, jolla koetaan olevan eniten kompetenssia aiheesta.

## 2.5 Työntekijöiden suosittelun edellytykset

Hykenin (2009) mukaan yrityksen työntekijät ja asiakkaat ovat samankaltaisessa asemassa yritykseen nähden. Heidän on käytävä läpi samat positiivisen yllättymisen vaiheet voidakseen levittää vapaasta tahdostaan hyvää sanomaa yrityksestä. Hänen mukaansa huonosti kohdellut työntekijät eivät suosittele, eikä saa asiakkaita suosittamaan yritystä. Siksi johdon tulisi kohdella työntekijöitään aina yhtä hyvin kuin parhaita asiakkaitaan.

Nykypäivänä edes sanonta ”kenen leipää syöt, sen lauluja laulat” ei saa suorasekäistä työntekijää puhumaan hyvää yrityksen puolesta, johon hän ei ole itse tyytyväinen. Kuluttajien välinen viestintä on nykypäivänä erittäin tehokasta, siksi yrityksen edustajan oma maine voi mennä yhtä helposti kuin hänen edustamansa yrityksenkin. Asiaan vaikuttaa varmasti osaltaan myös se, että nykyisin työsuhteita voi olla uran aikana useampia, mutta maineita on vain yksi. Tämän vuoksi yritysten on aidosti hyödynnettävä asiakkaalta ja yrityksen sisältä tulevat palautteet toiminnan kehittämiseen. Yrityksen sisäinen myynti ja

markkinointi ovat myös keskeisessä asemassa yrityksen ja työntekijän välisen luottamuksen rakentamisessa.

Työntekijän tulee voida uskoa edustamaansa yritykseen ja siihen lisäarvoon, mitä yritys lupaa tuottaa asiakkaalle. Työntekijät ovat kuin peilejä yrityksen todellisesta arvopohjasta ja hyvinvoinnista. Huonosti kohdeltu tai muutoin tyytymätön työntekijä ei heijasta positiivisia arvoja ulospäin. Jos tyytymätön työntekijä puhuu hyvää edustamastaan organisaatiosta, mutta ajattelee toisin, silloin sanojen ja nonverbaalisen viestinnän välille muodostuu helposti ristiriita. Asiakas ei välttämättä tiedosta tuota ristiriitaa, mutta hän todennäköisesti vaistoaa sen ja uskoo todennäköisemmin sanatonta viestintää. (Valo & Almonkari 1995).

Asiakaspalvelussa työskentelevien tulee voida toimia joustavasti palvelutilanteissa, johdon suostumuksella ilman ylimääräisiä sääntöjä ja rajoituksia. Koko organisaation rakenne on suunniteltava asiakkaalle tuotettavan palvelukokemuksen näkökulmasta. Epäselvät visiot ja huonosti määritellyt tavoitteet palvelulle aiheuttavat haasteita oikean suunnan valitsemisessa. Esimiehet tai alaiset eivät välttämättä kummatkaan tiedä mikä toiminta palvelee organisaation tavoitteiden saavuttamista ja mikä estää sitä. Menestyäkseen uudessa palvelukilpailussa organisaation kaikkien tasojen tulisikin toimia positiivisen yllättämisen arvojen mukaisesti kuin kellon koneisto, tuoden oman kontribuutionsa parhaan asiakaskokemuksen luomiseksi. (Grönroos 2009.)

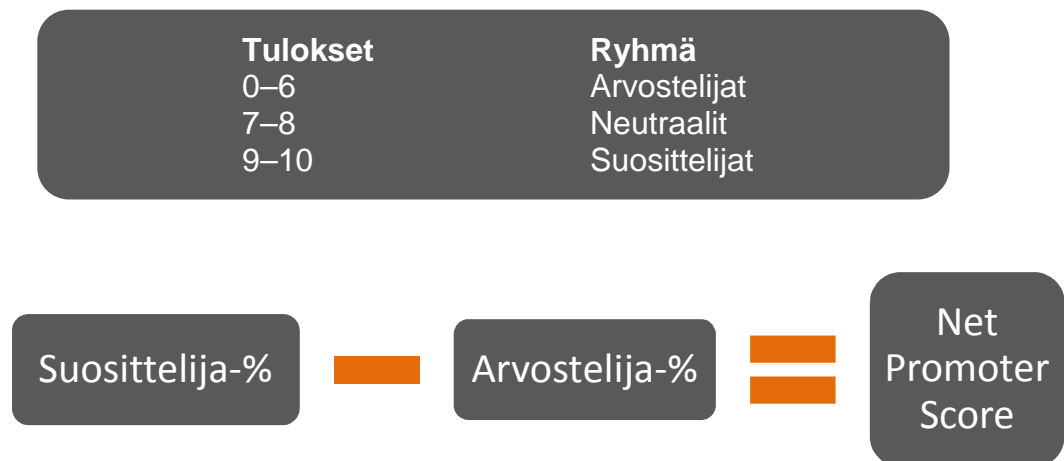
## 2.6 Nettosuositeluindeksi - Net Promoter Score (NPS)

Kuluttajien suosittelualttiutta mitataan monissa erilaisissa kyselytutkimuksissa. Asiakastyytyväisyyskyselyissä asiaa sivutaan usein yhdellä kysymyksellä: ”Olisitko valmis suosittelemaan tuotetta tai palvelua?” Näissä kyselyissä asialle kysymyksen takana ei välttämättä osata antaa riittävästi arvoa. Tässä kappaleessa on esitelty ehkäpä tunnetuin suositteluhaluutta mittaava menetelmä.

Net Promoter Score eli nettosuositeluindeksi tiivistyy yhteen kysymykseen: “Asteikolla 0–10, kuinka todennäköisesti suosittelisit kysyttäessä tätä yritystä, tuotetta tai palvelua ystävällesi tai kollegallesi?” Vastajat jaetaan vastausten

perusteella seuraaviin ryhmiin: 0–6 arvostelijat (Detractors), 7–8 neutraalit (Passives) ja 9–10 suosittelijat (Promoters). Net Promoter Score lasketaan niin, että suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta vähennetään arvostelijoiden prosentuaalinen osuus. Vastaus on nettoarvo suosittelijoiden määrästä prosentteina eli asiakkaiden nettosuosittelemahalukkuus (Korkiakoski & Ylikoski 2011; Reichheld 2003.)

Kuviossa 2 on esitetty, kuinka eri ryhmät määritellään vastatun numeron perusteella sekä nettosuosittelemaindeksin (NPS) laskentakaava.



KUVIO 2: Nettosuosittelemaindeksin (NPS) ryhmät ja laskentakaava (Reichheld 2003.)

Tämän Fred Reichheldin (2003) ja Bain Companyn kehittämän yhteen kysymykseen perustuvan mittarin tulosten on huomattu kertovan parhaiten sekä asiakasuskollisuudesta että suosittelun kautta alkavista uusista asiakkuuksista. Mittarin luomisen lähtökohtana oli tehdä monimutkaisten ja vaikeasti toteutettavissa olevien asiakastyytyväisyyttä tai asiakaspoistumaa mittaavien menetelmien tilalle yksinkertainen, helposti toteutettavissa oleva mittari. Tähän yksinkertaiseen kysymykseen asiakkaan on helppo vastata, ja vastauksesta voidaan helposti tehdä johtopäätöksiä hänen tyytyväisyytensä sekä uskollisuutensa tilasta.

Nettosuosittelemaindeksi (NPS) on kohdannut myös kritiikkiä, ja sen käyttöä ainoana asiakasuskollisuuden mittarina on kyseenalaistettu. (Keiningham, Aksoy,

Buoye & Cooil 2011). Eniten kritiikkiä on aiheuttanut NPS:n käyttäminen yrityksen kasvua ennustavana mittarina. Tämän vuoksi menetelmää ei yritetä käyttää kasvun ennustamiseen tässä työssä.

Keiningham ym. (2011) esittävät mielenkiintoisen näkemyksen siitä, että asiakkaiden tyytyväisyyden eteen tehdyt toimenpiteet ja mittaukset voivat tulla yritykselle kalliiksi, jos suosittelun kautta saadut asiakkaat eivät kuluta riittävästi rahaa yrityksen tuotteisiin tai palveluihin. Asiakas voi olla erittäin tyytyväinen ja suositella palvelua, mutta ei välttämättä silti kuluta rahojaan tavallista enempää yrityksen tarjoamiin tuotteisiin tai palveluihin.

Net Promoter Score on otettu yrityksissä erittäin hyvin vastaan. Se on päivittäin mukana tuhansien innovatiivisuudestaan tuttujen yritysten toiminnassa. Seuraavassa muutama esimerkki yrityksistä jotka käyttävät menetelmää: Apple, American Express, Philips, eBay, Facebook ja LEGO. (Reichheld & Markey 2011.)

## 2.7 Suosittelun siirtyminen verkkoon ja sosiaaliseen mediaan

*“Mitä enemmän sosiaalinen media kehittyy ilmaisevaan muotoon, sitä enemmän kuluttajat voivat vaikuttaa toistensa mielipiteisiin ja kokemuksiin.” (Kotler ym. 2011).*

Suosittelu on nykypäivänä siirtynyt ja siirtyy edelleen nopeasti verkkoon. Kuluttajat etsivät tietoa ostopäätöksensä tueksi esimerkiksi keskustelupalstoilta kuten Suomi24.fi, MSN.fi, tai Plaza. Näillä tuotteiden valmistajista tai jakelukanavista riippumattomilla foorumeilla mielipiteensä saa kuuluviin ilman sensuuria. Huono kokemus tuotteesta tai palvelusta on hetkessä tuhansien lukijoiden saatavilla ja se todella vaikuttaa muiden ostokäyttäytymiseen. (Löytänä & Korteso 2011.)

Itellan (2009) teettämän tutkimuksen perusteella eniten vaikuttavia seikkoja verkkokaupan valinnassa ovat maine, luotettavuus, tunnettuus ja suosittelu. Tutkimuksen mukaan miespuoliset kuluttajat luottavat myös kolmansien, tuotteesta tai palvelusta riippumattomien asiantuntijoiden tekemiin vertailuihin,

esimerkiksi Tekniikan Maailman vertailuihin. Tietoa he etsivät keskustelupalstojen lisäksi esimerkiksi You Tubesta tai verkkolehdistä.

Barker & Greenin (2008) mukaan maailmassa oli 2008 vuonna yhteensä 13 miljoonaa aktiivista blogia. Näiden blogien lukijoista 34 % oli vaikuttajia ja blogit saivat 28 % lukijoista toimimaan. (Kotler ym. 2011.)

Twitter on nopeimmin kasvavia sosiaalisen median kanavia maailmassa. Sen käyttäjien määrä nousi 2008 vuodesta 2009 vuoteen 1298 prosentilla (Murray 2007). Twitter perustuu lyhyiden, alle 140 merkkistä muodostuvien kuulumisten (twiittien) jakamisen. Twitter toimii lähes kaikissa viestintälaitteissa tietokoneista mobiililaitteisiin. Tunnetuimpia blogien pitäjiä ja twiittaaajia seuraavat niin valtavat massat ihmisiä, että he voivat mielipiteillään nostaa joko suosittelun tai arvostelun tsunamin. (Kotler ym. 2011.)

Kuluttajat jakavat myös videopalvelu You Tubessa ajatuksiaan ja tekevät itsenäisesti videovertailuja tuotteista, joita he julkaisevat koko maailman nähtäväksi. Yritykset ovat huomanneet tämän ja lähettävät suosituimmille arvosteluja julkaiseville henkilöille ilmaiseksi tuotteitaan parempien arvosteluiden toivossa. (Kotler ym. 2011.)

## 2.8 Suosittelun aktivoiminen ulkoisesti

Asiakkaiden suosittelumotivaatiota voidaan lisätä erilaisilla taloudellisilla vaikuttimilla, kuten alennuksilla tai bonuksilla. Tämän kaltainen suositteluun perustuva toiminta voidaan helposti yhdistää verkostomarkkinointiin, jota monet hieman vieroksuvat. Suosittelun teho laskee ulkoisten vaikuttimien myötä, mutta joskus niillä voidaan saada liikkeelle suurempi suosittelijoiden massa. Yleisesti tiedetään, että asiakkaasta itsestään ja hänen tyytyväisyydestään kumpuavalla pyyteettömällä suosittelulla on tehokkain vaikutus. (Ylikoski 2010.)

Pohjolan myyntivalmennuksessa on kerrottu huippumyyjistä, jotka osaavat hyödyntää suosittelua erittäin tehokkaasti uusasiakashankinnassa. Heistä parhaat saavat hankittua yhdeltä uudelta asiakkaalta suositukset kahteen seuraavaan



potentiaaliseen kohteeseen. Näin he rakentavat toimintaansa systemaattisesti pelkän suosittelun varaan. Kun asiakas on valmis tekemään ostopäätöksen, hän on normaalisti vastaanottavaisessa tilassa. Tuolla oikein ajoitetulla hetkellä suosittelun aktivointi on todennäköisesti tehokkainta.

Asiakasta ei voi pyytää suosittelemaan, jos suosittelulle ei ole olemassa perusteita. Yksi kiinteistönvälittäjä pyysi kerran suosittelemaan palveluitaan, vaikka asiat olivat menneet pieleen hänen toimestaan. Tilanne tuntui jokseenkin vastenmieliseltä enkä pysty suosittelemaan kyseistä välittäjää kenellekään, ja ajattelin jopa varoittaa lähipiiriäni hänestä.

## 2.9 Miten suosittelu liittyy asiakaspysyvyyteen?

Tämä kyseinen asia herätti kiinnostukseni suosittelun tutkimisesta. Aluksi halusin tutkia asiakasuskollisuutta, joka on todella tärkeä asia vakuutusosalalla. Huomasin melko nopeasti, kuinka haastavaa asiakasuskollisuutta on mitata ennakoivasti, ennen kuin huomataan, että asiakas on jo lähtenyt. Löytäessäni lähteitä asiakasuskollisuuden linkittymisestä suositteluun, alkoi ideani tutkimuksen aiheesta hahmottua. Suositteluhalukkuus linkittyy asiakasuskollisuuden lisäksi uusien asiakkaiden hankkimiseen, asiakaskannattavuuteen ja asiakaskokemukseen kokonaisuutena. (Reichheld 2003; Reichheld & Markey 2006). Yhdellä yhteisellä mitattavissa olevalla nimittäjällä voidaan siis mahdollisesti saada positiivisia vaikutuksia useaan liiketoiminnan kannalta ratkaisevaan asiaan.

Kuvitellaan, että olet ystäväsi kanssa viettämässä iltaa. Joku kertoo huonoista kokemuksistaan liittyen johonkin tiettyyn tuotteeseen. Sinulla on täysin päinvastainen kokemus jostakin kilpailevasta tuotteesta ja teet päätöksen suositella sitä. Oletetaan, että kuulolla on viisi hyvää ystäväsi ja saat jälkeensä kuulla, että kaksi heistä on vaihtanut suosittelusi perusteella oman tuotteensa samaan kuin sinulla. Kahden kuukauden kuluttua illanvietosta sinulle tulee ongelmia oman tuotteesi kanssa. Oletko kenties sitoutunut ratkaisemaan ongelmat vai alatko heti etsiä uutta kilpailevaa tuotetta? Henkilökohtaisesti olen vakuuttunut suosittelun sitouttavasta vaikutuksesta. Kyseessä saattaa olla velvollisuuden tunne

ystäviä kohtaan tai tieto siitä, etteivät muiden tuotteet ole välttämättä yhtään parempia. Joka tapauksessa jokainen suosittelukerta tuntuu sitovan asiakkaan ja yrityksen tiiviimmin toisiinsa. Joskus esimerkiksi tietyn ajoneuvomerkin vakiintuneelle kannattajalle merkki voi olla kuin osa hänen identiteettiään. Ihmiset voivat tuntea hänet siitä, kuinka hän mainostaa aina ajoneuvonsa erinomaisuutta. On vaikeaa kuvitella kyseiinen henkilö arvostelemassa ylistämäänsä merkkiä saati ajamassa vastaan erimerkkisellä ajoneuvolla.

Reichheldin (2003) mukaan asiakkaan uskollisuuden on oltava poikkeuksellisen korkealla tasolla, jotta hän voi laittaa oman maineensa vaakalaudalle yrityksen puolesta. Ihmiset ovat toki tässäkin asiassa erilaisia, mutta jokainen voi kysyä itseltään: olisinko valmis suosittelemaan, jos en olisi itse täysin vakuuttunut?

Kuuluminen tietyn tuotteen tai palvelun ympärille muodostuneeseen yhteisöön on myös tietyllä tapaa suosittelua. Kuuluminen tällaiseen yhteisöön voi olla toisille sosiaalisesti tärkeää ja siten ohjata merkittävästi ostokäyttäytymistä.

Seuraavassa kappaleessa käsitellään asiakasuskollisuutta. Miksi sitä kannattaa mitata ja miksi se on liiketoiminnan kannalta tärkeää?

### 3 ASIAKASUSKOLLISUUS

Paavolan (2006) mielestä yrityksen menestys kiteytyy kykyyn saavuttaa asiakkaiden uskollisuus. Kilpailu on nykyisin kovempaa kuin aikaisemmin ja muutosten sykli on tiheämpi, mikä lisää asiakasuskollisuuden merkitystä liiketoiminnassa. Uskolliset asiakkaat ovat valtava etu yritykselle, he eivät ole niin alttiita hintakilpailulle ja koska olemassa oleville asiakkaille on tunnetusti hyvä tehdä lisämyyntiä. Tässä työn toisessa teoriaosuudessa perehdytään asiakasuskollisuuteen. Ensimmäinen alaluku 3.1 käsittelee asiakasuskollisuuden käsitteen merkitystä, luvussa 3.2 käsitellään asiakasuskollisuuden vaikutuksia asiakaskannattavuuteen, luvussa 3.3 käydään läpi hyvän asiakkaan menettämisen arvoa yritykselle, 3.4 luvussa kerrotaan kuinka yritys ei menesty pelkästään tarjoamalla loistavaa palvelua ja viimeisessä 3.5 luvussa käydään läpi muutama asiakasuskollisuuden keskeisistä mittareista.

#### 3.1 Asiakasuskollisuuden käsite

Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että asiakas on sitoutunut ostamaan toistuvasti samasta paikasta. Asiaan yhdistetään myös normaalisti aikaulottuvuus, joka kuvaa asiakasuskollisuutta toistuvina ostoina tietyn ajan kuluessa. Asiakasuskollisuus on hieman erikoinen termi asiakkaan toistuvalle ostamiselle, koska sana uskollisuus kuvaa myös tunnetason sitoutumista, jota asiakasuskollisuus ei kuitenkaan edellytä (Arantola 2003.) Toisaalta sitoutuminen on huomattavasti voimakkaampaa, mikäli asiakas kokee uskollisuutta myös tunnetasolla. Uskollisuuden taustalla oleva positiivinen tunnetason voima perustuu monesti yhteisöllisyyteen. Koetaan, että ollaan tekemässä asioita yhteisen hyvän vuoksi. Syvimmillään asiakasuskollisuutta on kuvattu avioliiton tapaiseksi kumppanuudeksi tai jopa toimintaa rajoittavaksi riippuvuudeksi. (Paavola 2006.)

### 3.2 Asiakasuskollisuus parantaa asiakaskannattavuutta

Alla on listattuna Arantolan (2003) paikallistamat asiakasuskollisuuden kuusi perustekijää, jotka vaikuttavat asiakaskannattavuuteen:

1. Asiakkuuden hankinnan ja käynnistämisen kustannukset laskevat
2. Asiakkuus tuottaa yritykselle jatkuvaa tuloa
3. Asiakkuuden tuottama tulo voi kasvaa lisämyynnin kautta
4. Mahdolliset kustannussäästöt asiakkuuden hoitamisessa ja palvelun tuottamisessa
5. Pitkäaikainen asiakas voi tuoda yritykseen lisää asiakkaita
6. Pitkäaikaiset asiakkaat voivat maksaa parempaa hintaa

Monilla aloilla – esimerkiksi juuri vakuutusala – asiakkuuden aloitus- ja hankintakustannukset voivat olla niin korkeita, että asiakkuus muuttuu kannattavaksi vasta kahden tai kolmen vuoden jälkeen. Tämän jälkeen asiakkuus tuottaa säännöllistä tuloa, ja asiakkuuden tuottama tulo voi kasvaa, kun asiakas ostaa lisää. Asiakkuuden hoito helpottuu, kun asiakas ja organisaatio tulevat tutuiksi toisilleen. Kokenut asiakas osaa käyttää itsepalvelukanavia, tietää mitä haluaa ja mistä sen saa. Lisäksi uskolliset asiakkaat antavat rakentavaa palautetta ongelmatilanteissa sen sijaan, että vaihtaisivat yhteistyökumppania. Palautteen avulla yritys voi kehittää toimintaansa, jolloin asiakkaat toimivat yrityksen kehitysasiantuntijoina. Pitkäaikainen uskollinen asiakas tuo todennäköisemmin mukanaan uusia asiakkaita ja on usein myös valmis maksamaan hieman enemmän asiakassuhteen jatkumiseksi (Arantola 2003.)

### 3.3 Uskollisen asiakkaan menettäminen on kallista

Otetaan esimerkki, jossa uskollinen asiakas päättää lähteä, koska on saanut huonoa palvelua. Yritykselle koituu tapahtuneen seurauksena sekä välittömiä vaikutuksia että heijastusvaikutuksia. Välittömät vaikutukset seuraavat siitä, kun asiakas ei enää tuo maksutuloja yritykseen. Heijastusvaikutukset seuraavat siitä, että asiakas kertoo huonosta kokemuksestaan keskimäärin 11 henkilölle, jotka vuorostaan kertovat siitä jokainen viidelle uudelle henkilölle. Tämän seurauksena

67 ihmistä ovat jakaneet huonon kokemuksen. Huono kokemus ei tietenkään saa kaikkia näistä ihmisistä vastustamaan yritystä, mutta yhden neljänneksen eli 17 ihmisen ostopäätökseen se voi vaikuttaa. (Timm 2011.)

Yläpuolisen esimerkin huonoa palvelukokemusta voidaan kutsua negatiiviseksi kriittiseksi tilanteeksi. Kriittiset tilanteet voivat olla yritystä kohtaan negatiivisia tai positiivisia. Kriittiset tilanteet voivat muuttaa tasapainossa olevan asiakkuuden suunnan täysin toiseksi. Kriittiset tilanteet liittyvät asiakaspalvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Kriittisten tilanteiden voimakkuuteen vaikuttaa se, kuinka tärkeäksi asiakas kokee tilanteeseen liittyvän asian tai kuinka suuri ristiriita hänen odotustensa ja toteutuneen tilanteen välillä on. (Arantola 2003.)

#### 3.4 Palvelu ei ratkaise kaikkea

Nykyaikana asiakkaiden odotukset ovat useissa tilanteissa palvelun suhteen melko vähäiset. Tämä voi johtua siitä, että kaikille on ehtinyt kertyä kokemuksia myös kehnommin hoidetuista palvelutilanteista eikä heikko palvelun taso pääse enää yllättämään. Tämä on johtanut siihen, että asiakas on monessa tilanteessa yllätettävissä positiivisesti hyvällä palvelulla.

Asiakkaan kokema asiakaskokemus muodostuu palvelun lisäksi myös monista muista asioista. Käytännössä kaikki yrityksen toiminta, joka on asiakkaan koettavissa vaikuttaa asiakaskokemukseen. Asiakasrajapinnassa eli myynnissä ja asiakaspalvelussa kohdataan perinteisesti eniten asiakkaita. Kaikki yrityksen sisäiset taustalla toimivat toiminnot vaikuttavat kuitenkin siihen, minkälaisia asiakaskokemuksia asiakasrajapinnassa pystytään tuottamaan.

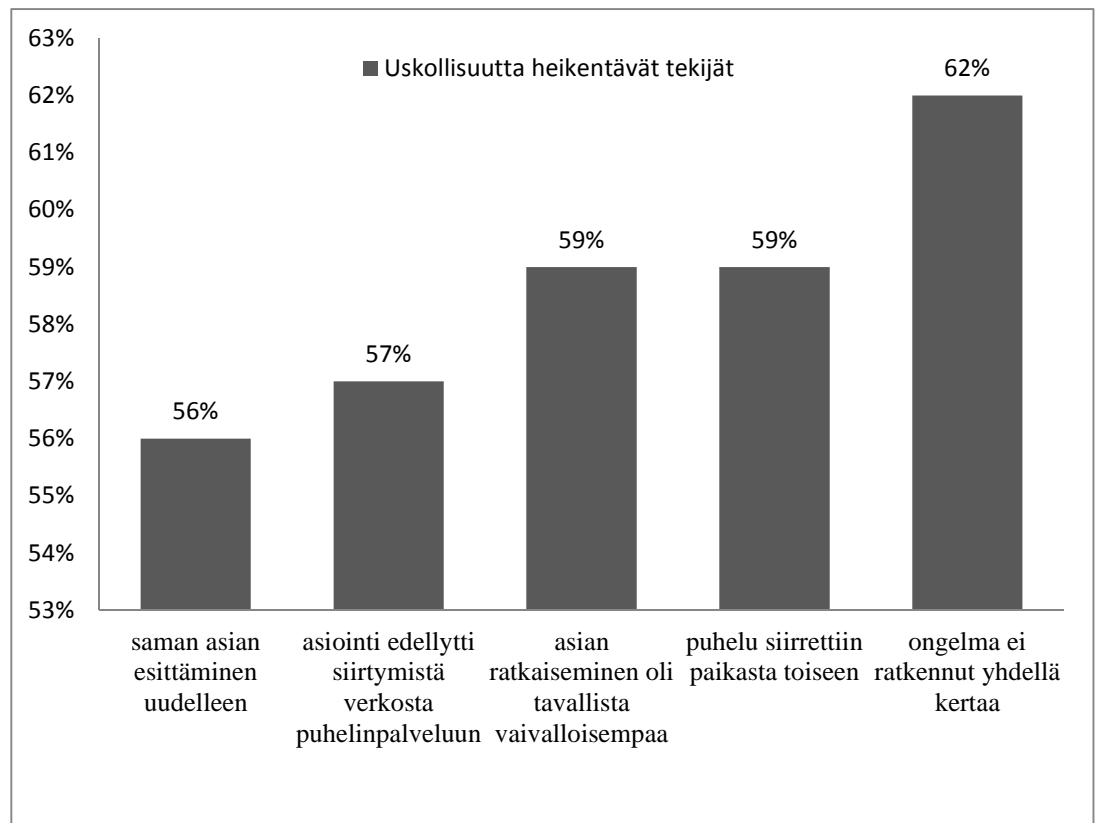
Asiakasrajapinnassa on haastavaa pitää asiakkaat tyytyväisinä, jos vaikkapa toimitusajat pitkittyvät ja laskutus on virheellistä. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Dixon, Freeman ja Toman (2011) kertovat siitä, kuinka asiakkaat todella haluavat ainoastaan sitä, että heidän asiansa tulee hoidetuksi. Heidän mukaansa yritysten tulisikin keskittyä enemmän asioinnin helppouteen ja vaivattomuuteen kuin yrittämään kaikin tavoin ilahduttaa asiakasta. On totta, että huonon palvelun takia menetetään asiakkaita, mutta asiakkaita ei silti saada pysymään pelkästään hyvän

tai erinomaisen palvelun vuoksi. Yrityksen on tärkeintä pystyä toteuttamaan perustehtävänsä tehokkaasti ja tuoda sitä kautta asiakkaalle hänen odottamansa lisäarvo. Ongelmilta ei tietysti voida kokonaan välttyä. Ongelmatapauksissa asiakkaalle on tärkeintä, että epäkohdat ovat korjattavissa mahdollisimman helposti. Asiakkaat eivät halua joutua kertaamaan samaa asiaa useaan kertaan, vaihtamaan palvelukanavaa verkkopalvelusta puhelinpalveluun tai muutenkaan näkemään tavallista suurempaa vaivaa asian ratkaisemiseksi. He eivät myöskään pidä siitä, että heidät yhdistetään palvelussa henkilöltä toiselle. Kaikkein suurinta turhautumista aiheuttaa se, että sama ongelma vaatii useita yhteydenottoja ratketakseen. Kuviossa 3 on esitetty viisi yleisintä asiakasuskollisuutta heikentävää tekijää. Artikkelin kirjoittajien mielestä yritysten tulisikin nostaa tärkeimmäksi asiakaspalvelunsa mittariksi se, että asiakas saa asiansa hoidettua yhden kohtaamisen perusteella. (Dixon ym. 2011.)

Näihin yllä mainittuihin näkemyksiin on siinä mielessä helppo yhtyä, että asiakkaan hämmästyttäminen loistavalla palvelulla voi tulla lopulta melko kalliiksi. Sillä ei kuitenkaan voi pidemmän päälle korvata muita puutteita. Kun yrityksen prosessit ovat kunnossa, asiakas saa tarvittaessa avun helposti ja vaivattomasti. Palvelun laadun nostaminen voi silloin tuoda pientä etumatkaa suhteessa kilpailijoihin.

Kuviossa 3 on esitetty Dixonin ja kumppaneiden (2011) tekemään tutkimukseen osallistuneiden 75 000 henkilö- ja yritysasiakkaan viisi yleisintä asiakasuskollisuutta heikentävää tekijää.



KUVIO 3: Viisi yleisintä asiakasuskollisuutta heikentävää tekijää (Dixon ym. 2011).

### 3.5 Asiakasuskollisuuden mittareita

Tässä kappaleessa esittelen lyhyesti muutamia yritysten asiakasuskollisuuden mittaamiseen käytettäviä menetelmiä. Nämä menetelmät eivät kerro asiakasuskollisuuden tilaa tai anna viitteitä asiakkaan aikeista vaihtaa yhteistyökumppania. Seuraavat mittausmenetelmät kertovat mitä asiakasuskollisuuden tilassa on tapahtunut tietyn tarkastelujakson aikana menneisyydessä.

- Asiakaspysyvyys

Asiakaspysyvyydellä tarkoitetaan tietyn tarkastelujakson aikana yrityksessä pysyviä asiakkuuksia prosentteina.

- Asiakaspoistuma (churn)

Asiakaspoistuma kuvaa vastaavasti tietyn tarkastelujakson aikana päättyviä asiakkuuksia prosentteina.

- Asiakasvaihtuvuus

Asiakasvaihtuvuus kuvaa asiakaskannan prosentuaalista vaihtuvuutta tietyn tarkastelujakson aikana.

(Arantola 2003.)



## 4 CASE POHJOLA JA A-VAKUUTUS

Tässä kappaleessa tutustutaan case-yritykseen Pohjola Vakuutukseen ja sen tytäryhtiöön A-Vakuutukseen. Tämän jälkeen tutustutaan case yritysten vastuutettujen yritysasiakkaiden hoitomalliin. Seuraavaksi esitellään työn empiirisen tutkimuksen puitteet ja käytetyt menetelmät perusteluineen. Lopuksi kerrotaan, kuinka tutkimus toteutettiin käytännössä, mitä tuloksia sen avulla saatiin ja käsitellään tutkimustulosten reliaabeliutta sekä validiutta.

### 4.1 Case yritysten lyhyt esittely

Pohjola Vakuutus Oy (myöhemmin Pohjola) on osa OP-Pohjola ryhmää, joka on Suomen suurin finanssiryhmittymä. Osuuspankkien yhteinen keskuspankki OKO osti vuonna 2005 enemmistön Pohjola-Yhtymän osakkeista ja niin OP-Pohjola sai alkunsa. Pohjolalla on pitkät perinteet, sillä se on perustettu jo vuonna 1891 nimellä Palovakuutus-Osakeyhtiö Pohjola. Vuonna 2011 Pohjola täytti 120 vuotta, samana vuonna siellä työskenteli 2355 työntekijää ja sen vakuutusmaksutuotot olivat 1 024 miljoonaa euroa. Pohjola on suurin yritysten ja julkisyhteisöjen vakuuttaja Suomessa (Pohjola 2012.)

A-Vakuutus on Pohjolan tytäryhtiö joka on keskittynyt ammattiliikenteen vakuuttamiseen. Pohjola osti A-Vakuutuksen vuonna 2001 vahvistaakseen asemiaan ja osaamistaan tavaraliikenteen, henkilöliikenteen, maarakentamisen sekä metsäkoneyrittämisen aloilla. (Pohjola & A-Vakuutus 2012.)

### 4.2 Vastuutettujen yritysasiakkaiden hoitomalli

Yritysasiakkaat, jotka työllistävät yli kymmenen työntekijää tai joiden vahinkovakuutusten maksutulo ylittää 10 000 euroa, saavat oman nimetyn yhteyshenkilön, jonka vastuulla asiakkuudesta huolehtiminen on. Yhteyshenkilö huolehtii vastuullaan olevien asiakkaiden vakuutusturvasta ja käy vuosittain yhdessä asiakkaan kanssa yrityksen vakuutusturvan perusteellisesti läpi, mitä kutsutaan vuositarkastukseksi. Vuositarkastuksen yhteydessä kerrotaan myös ajankohtaisista asioista ja tuoteuutuuksista. Mikäli asiakkaan vakuutusturvassa

huomataan puutteita, jotka on mahdollista korjata vakuutustuotteella, asiakkaalle ehdotetaan ratkaisua turvan parantamiseksi. Vuositarkastus perustuu siis asiakkaan vakuutusturvan päivittämiseen ja Pohjolan mahdollisuuteen saada lisämyyntiä aikaan. Vuositarkastusten lisäksi yhteyshenkilö palvelee asiakkaitaan aina, kun on tarvetta tehdä muutoksia tai tarvitaan muuten apua vakuutusasioissa.

#### 4.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys

Varsinainen tutkimusongelma on asiakasvaihtuvuuden hillitseminen eli kääntäen asiakasuskollisuuden parantaminen. Tavoitteena on kartoittaa asiakkaiden suositteluhalukkuutta ja tehdä sen perusteella tulkintoja kohderyhmän asiakasuskollisuudesta. Työkaluksi tähän valitsin Net Promoter Scoren eli asiakkaiden nettosuositteluhalukkuutta mittaavan tuloksen, josta on kerrottu enemmän aikaisemmassa kappaleessa 2.4. Käytetty tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen eli määrällinen. Tutkimuksen ensimmäisessä kysymyksessä hain selkeästi mitattavissa olevaa vastausta numerolla nolasta kymmeneen. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää pidetään sopivana, kun pyritään selvittämään asioiden välisiä, mitattavissa olevia suhteita ja tekemään tulosten perusteella johtopäätöksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009).

Tutkimuksen toisessa osuudessa tavoitteenani oli saada ajatuksia siitä, mitä asioita asiakkaat kokevat suosittelemisen arvoisiksi ja mitkä ovat suurimpia esteitä suosittelulle. Näiden kysymysten avulla pyrin selvittämään sitä, että voidaanko nettosuositteluindeksin (NPS) tulosta saada paremmaksi lisäämällä Pohjolan vahvuuksia ja poistamalla suosittelun esteitä. Asiaa kartoittamaan laadin aluksi kaksi avointa kysymystä, jotka koskivat suosittelun edellytyksiä ja esteitä. Myöhemmin lisäsin kolmannen kysymyksen, jolla pyrin kartoittamaan tärkeimmän yksittäisen suosittelun lisääntymiseen vaikuttavan tekijän.

Tutkimuskysymyksen voisi muotoilla seuraavasti: Mitkä tekijät lisäävät asiakkaiden suositteluhalukkuutta ja siten myös asiakasuskollisuutta?

#### 4.4 Kysely- vai haastattelututkimus

Ensin ajatuksenani oli tehdä haastattelututkimus. Tutustuttuani lähdeaineistoon paremmin ymmärsin, että tutkittavaan asiaan voidaan pureutua riittävän yksityiskohtaisesti myös muutamalla huolellisesti valitulla kysymyksellä. Kohderyhmän yrittäjät ovat pääsääntöisesti kiireisiä eikä heillä siksi ole välttämättä mahdollisuutta tai motivaatiota osallistua pitkään aikaa vievään haastatteluun. Vastaajat voivat myös pitää karkeana sitä, että kysytään kasvotusten tyytyväisyyteen ja suositteluun liittyviä asioita. Tässä tapauksessa palaute olisi kohdistunut suurelta osin kysymysten esittäjään, joka on samalla asiakkaan yhteyshenkilö. Tämä olisi voinut osaltaan johtaa mielipiteiden kaunistelemiseen ja tutkimustulosten vääristymiseen. Tämä asia on tosin tutkijoiden piirissä kiistanalainen. Jotkut tutkijat ovat sitä mieltä, että haastavat ja arat aiheet on parasta käsitellä kasvotusten. (Hirsjärvi ym. 2009).

Kuvioissa 4 pyrin esittämään kyselytutkimuksen vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa haastattelututkimukseen, tämän kyseisen tutkimustyön kannalta.

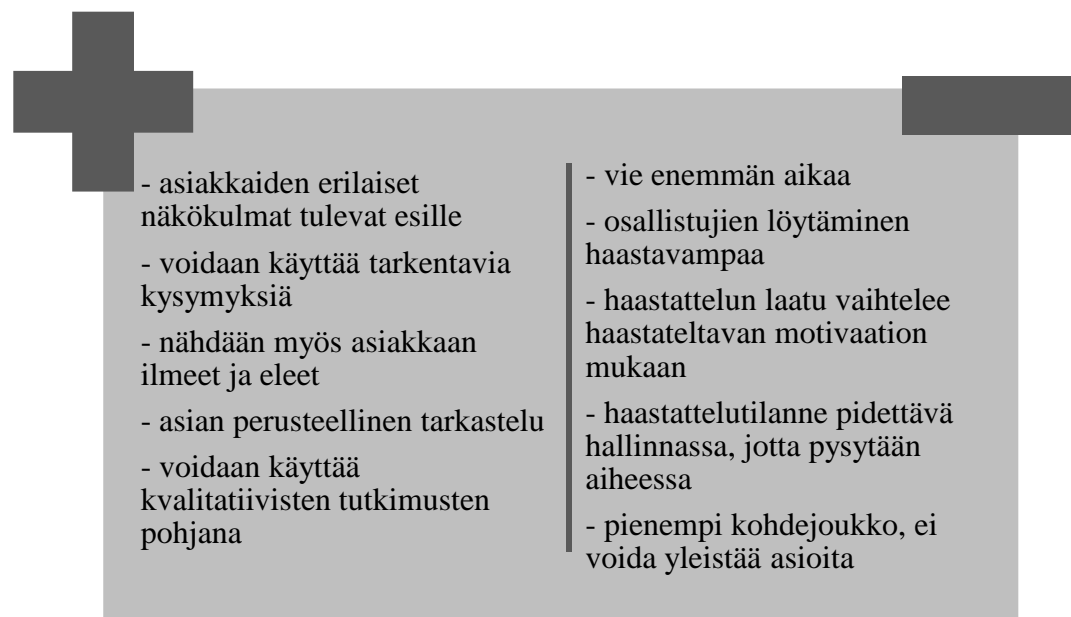
Kuviossa + merkin alle listatut vastaukset kuvaavat menetelmän vahvuuksia ja –merkin alle listatut heikkouksia.

+	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ajankäytöllisesti tehokas toteuttaa</li> <li>- mahdollistaa suuremman otannan</li> <li>- pysyy asiassa</li> <li>- rehelliset vastaukset, ei kaunistelua</li> <li>- myös innovatiiviset vastaukset mahdollisia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kysymysten valinta ja muotoilu haastavaa</li> <li>- vastaajat voivat ymmärtää kysymykset eri tavalla</li> <li>- vastauksien taso vaihtelee vastaajan motivaation mukaan</li> <li>- kaikki eivät vastaa kaikkiin kysymyksiin, tai ollenkaan</li> </ul>
---	--	--

KUVIO 4: Kyselytutkimuksen etuja ja haittoja

Kyselytutkimuksen keskeisiksi vahvuuksiksi nousi tehokas ajankäyttö ja haastatteluja suurempi otanta. Kun tarkoituksena on kartoittaa asiakkaiden suositteluhalukkuutta, suuremman otannan merkitys korostuu erityisesti. Pohdittaessa tilanteen kokonaiskuvaa on mielestäni olennaisempaa tietää, mitä esimerkiksi kaksikymmentä asiakasta ajattelee asiasta pinnallisella tasolla kuin mitä muutama asiakas ajattelee syvällisellä tasolla. Kun kyselylomakkeesta halutaan tehdä mahdollisimman tehokas ajankäytöllisesti ja samalla vastaajille helppo osallistua, kysymysten asettelun merkitys korostuu. Tutkimuksen kohteena oleva asiakas ei välttämättä motivoitu viiden sivun kysymyspatteristoon samalla tavalla kuin yhden sivun ja neljän kysymyksen lomakkeeseen. Jos käytössä on muutama kysymys, niiden täytyy esittää tärkeimmät ja tutkimuksen kannalta ratkaisevimmat kysymykset. Kaikilla vastaajilla ei riitä motivaatiota vastata jokaiseen kysymykseen, ja joskus vastauksia ei saada ollenkaan. Toisaalta nämäkin asiat kertovat jotakin vastaajan suositteluhalukkuudesta.

Kuviossa 5 on listattuna haastattelututkimuksen etuja ja haittoja suhteessa kyselytutkimukseen tutkimustyöni kannalta. Kuviossa + merkin alle on listattu vahvuuksia ja – merkin alle heikkouksia.



KUVIO 5: Haastattelututkimuksen etuja ja haittoja

Haastattelututkimukseen liittyen avain vahvuuksia olivat haastattelun ennustamattomuus ja mahdollisesti esiin tulevat lukuisat erilaiset näkökulmat. Monessa tilanteessa asiakas kokee asiat täysin eri tavalla kuin yrityksen edustaja. Tämä on erittäin kiehtovaa ja auttaa monesti parantamaan asiakaslähtöisyyttä. Haastattelulla voidaan saada syvällisempään tietämystä asiakkaan mielipiteistä ja uskomuksista. Keskustelua voidaan ohjata tarvittaessa tarkentavilla lisäkysymyksillä ja keskustelun tasoa voidaan ohjata pinnallisen ja syvällisen välillä. Haastattelututkimuksen merkittävimmät haasteet liittyivät ajankäyttöön, haastateltavien suostumiseen ja motivoitumiseen aikaa vievään prosessiin.

Näiden yllä mainittujen seikkojen vuoksi päätin lopulta toteuttaa tutkimuksen nimettömällä, informoidulla kysymyslomakkeella (Liite 1). Informoitu kysely tarkoittaa sitä, että kysymyslomakkeet toimitetaan asiakkaille henkilökohtaisesti ja ennen vastaamisen aloittamista tehdään lyhyt alustus kyselyn tarkoituksesta. (Hirsjärvi ym. 2009).

Alla on listattuna kyselylomakkeeseen valikoituneet kysymykset.

1. Asteikolla 0 – 10 kuinka todennäköisenä pidät, että suosittelisit kysyttäessä Pohjolaa/A-Vakuutusta ystävällesi tai tuttavallesi?
2. Mitä asioita voisit suositella Pohjolassa/A-Vakuutuksessa?
3. Mitä asioita tulisi vielä kehittää, jotta voisit suositella Pohjolaa/A-Vakuutusta?
4. Mikä yksittäinen asia lisäisi eniten suositteluhalukkuuttasi?

Ensimmäisen kysymyksen, jolla kartoitetaan nettosuositeluindeksiä (NPS), lisäksi on normaalisti käytetty kolmesta neljään avointa lisäkysymystä, jotta voidaan ymmärtää syvällisemmin tuloksen merkitystä. (Ylikoski 2011).

Suositteluhalukkuudesta kysymistä voidaan pitää rohkeana, koska siihen liittyy oletus siitä, että asiakkaat voisivat suositella. Koska kyseessä on kohderyhmä, johon Pohjolassa panostetaan eniten, riski kannattaa ottaa. Tästä kohderyhmästä käytännössä jokaisen pitäisi olla valmis suosittelemaan. Mikäli näin ei ole, asian korjaamiseksi on tehtävä tarvittavia toimenpiteitä. Oikeita toimenpiteitä on

mahdotonta ennustaa, jos emme ole kysyneet asiakkaalta, mikä hänen suositteluhalukkuuttaan voisi lisätä.

#### 4.5 Aineiston hankinta ja käytännön toteutus

Kyselylomakkeiden vastaukset kerättiin kevään ja kesän 2012 aikana. Pidin luontevana ottaa asian esille vuositarkastuksen yhteydessä, koska silloin tavataan asiakkaan kanssa muutenkin. Lomakkeet täytettiin vuositarkastuksen lopuksi, mikä sinällään voi vaikuttaa tutkimustulokseen, koska asiakkaan vakuutusturva on juuri päivitetty vastaamaan tarpeita. Toisaalta en pidä sitä ongelmana, koska vuositarkastus on osa palvelukokonaisuutta ja kuuluu säännölliseen toimintaan. Osa lomakkeista on siis täytetty asiakkaan omissa tiloissa ja osa Pohjolan tiloissa. Pyrin antamaan asiakkaalle oman tilan lomakkeen täyttämisen ajaksi ja poistuinkin itse samasta tilasta. Kaksi tutkimukseen osallistuneista halusi, että olen läsnä lomakkeen täyttämisen ajan. Syyksi he kertoivat sen, että he voivat kysyä tarvittaessa lisätietoa lähinnä vakuutusasioihin liittyvissä kysymyksissä.

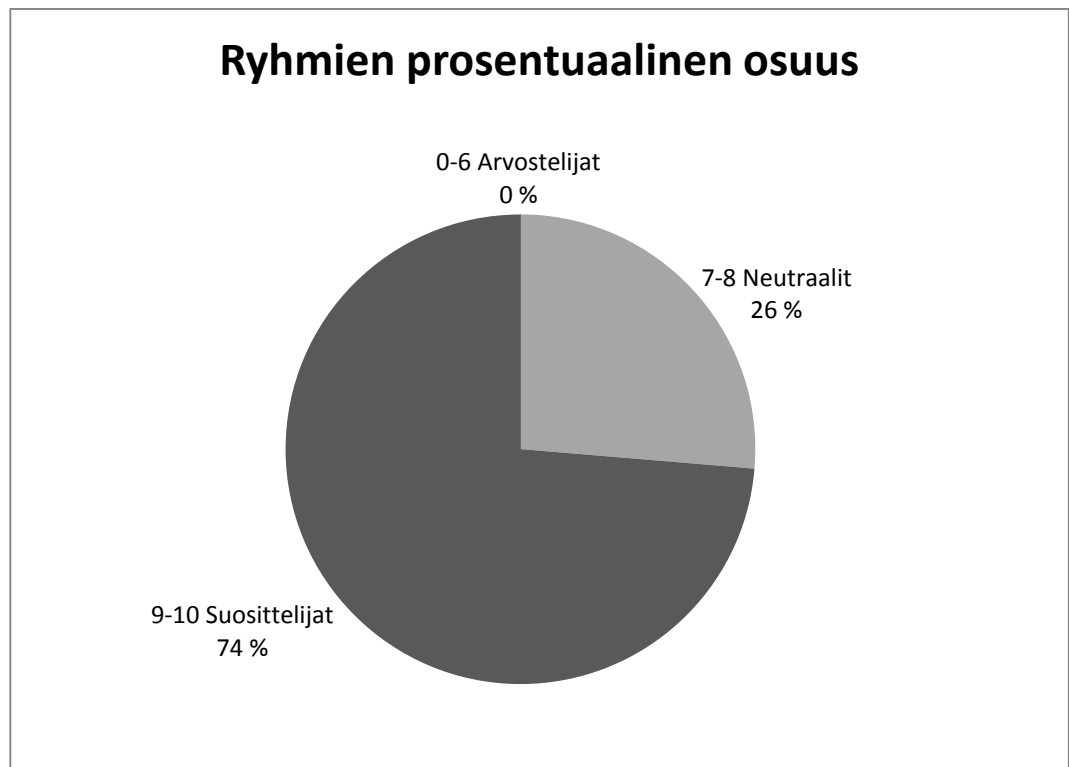
Täytetyt lomakkeet suljettiin kirjekuoreen ja sekoitettiin muiden vastauskuorien joukkoon. Tavoitteena oli kerätä tietoja kahdeltakymmeneltä asiakkaalta. Yhdestä palautuskuoreesta ei löytynytäkään kysymyslomaketta ja siksi täytettyjä lomakkeita saatiin lopulta yhteensä 19 kappaletta. Tämän yhden vastauksen puuttuminen olisi käynyt ilmi ajoissa, mikäli kaikkia kuoria ei olisi avattu samaan aikaan, kun kaikki vastaukset oli saatu. Näiden 19 vastauksen määrä vastaa kuitenkin noin 18 prosentin otantaa 106 asiakkaan perusjoukosta. Perusjoukolla tarkoitan tässä tapauksessa henkilökohtaisesti vastuullani olevia asiakkuuksia. Tarkasteltavaa perusjoukkoa voisi kasvattaa esimerkiksi Päijät-Hämeen alueella olevien vastuutettujen yritysasiakkaiden kokoiseksi. Silloin kyselyyn osallistuneita olisi pitänyt saada kattavampi otos, joka sisältää myös muille henkilöille vastuutettuja asiakkaita. Tämän kokoinen otanta yhdestä asiakassalkusta antaa kuitenkin jonkinlaisen käsityksen myös muiden vastuutettujen yritysasiakkaiden suositteluhalukkuudesta. Osallistujat valikoituivat tutkimukseen satunnaisotannan perusteella. Kaikki osallistujat saivat lomakkeen täyttämisen jälkeen palkinnoksi

elokuvalipun. Palkinto annettiin vasta lomakkeen täyttämisen jälkeen, jotta se ei vaikuttaisi tutkimustulokseen.

#### 4.6 Tutkimustulokset

Ensimmäisen kysymyksen tavoitteena oli selvittää kohdejoukon nettosuosittelemuindeksi (NPS). Kuviossa 6 on esitetty vastausten jakautuminen prosentteina eri ryhmien välillä. Vastaukset 0-6 tarkoittavat arvostelijoita, 7-8 neutraaleita ja 9-10 suosittelijoita.

n=19



KUVIO 6: Nettosuosittelemuindeksin (NPS) ryhmät prosentteina (Reichheld 2003.)

Nettosuosittelemuindeksi (NPS) lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen osuus 0 % suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta 74 %. Tällöin vastaukseksi saadaan +74. Lukema on erittäin korkea, eikä tässä tapauksessa arvostelijoiden määrä korreloi esimerkiksi asiakaspoistuman (churn) kanssa. Toteutunut asiakaspoistuma voidaan mitata kilpaileviin yrityksiin

siirtyneiden lakisääteisten tapaturmavakuutusten perusteella. Todellinen vuoden 2012 asiakaspoistuma on kohdejoukon osalta noin 6,54 %.

Toisen kysymyksen tavoitteena oli kartoittaa, mitä asioita asiakas voi suositella Pohjolassa/A-Vakuutuksessa. Kuviossa 7 on yhteenveto siitä, mitä asioita vastaajat pitävät suosittelamisen arvoisina. Vastaukset on koottu niiden merkitysten mukaan yhteisten nimittäjien alle. Kaavion vaaka-akselilla näkyy suositeltavat asiat ja pystyakselilla näkyy, kuinka suuri prosentuaalinen osuus vastanneista pitää kyseistä asiaa suositeltavana.

n=19



KUVIO 7: Suositeltavalla tasolla olevat tekijät Pohjolassa ja A-Vakuutuksessa

Vastanneista 42 % piti henkilökohtaista palvelua suosittelamisen arvoisena. Vastaajat arvostivat eniten asioinnin helppoutta ja vaivattomuutta oman yhteyshenkilön kanssa. Yhteyshenkilön kanssa asiointia pidettiin myös nopeampana kuin muita palvelukanavia. Vastaajat pitivät tärkeänä myös yhteyshenkilön ammattitaitoa. Yksi vastanneista kirjoittaa: ”Yhtiö on, ollut



pitkään ammattiliikenteen kanssa tekemisissä. Yhtiössä on tämän johdosta osaava henkilöstö, joka ymmärtää ammattiliikenteen erityispiirteet.” Sama ajatus välittyy myös muutamien muiden kirjoittamista kommentteista. Ammattiliikenteen erityisosaaminen vaikuttaa olevan monille vastausten perusteella erittäin tärkeä asia. Myös vakuutustuotteisiin liittyvät kommentit liittyivät enimmäkseen sellaisiin tuotteisiin kuin kattosopimukseen tai ekstra-vakuutuksiin, jotka ovat pääasiassa ammattiliikenteeseen liittyviä vakuutuksia. Vastausten perusteella Pohjolassa ja A-Vakuutuksessa on kilpailukykyinen hinnoittelu: 16 % asiakkaista voisi suositella omaa vakuutusyhtiötään hinnan perusteella. Yhtä moni asiakkaista arvosti sitä, että hän pystyy hoitamaan samalla kertaa sekä vakuutus että pankkiasiat.

Kolmannella kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan suosittelemisen esteitä ja hankkimaan kehitysideoita. Kuvion 8 vaaka-akselilla on viisi keskeisintä asiaa jotka heikentävät vastaajien suosittelemisalukkuutta. Pystyakselilla on kerrottu, kuinka suuri prosentuaalinen osuus vastanneista pitää asiaa keskeisenä.

n= 14



KUVIO 8: Suosittelemisalukkuuden kannalta kehitettävät tekijät Pohjolassa ja A-Vakuutuksessa

Tulosten perusteella asiakasviestinnän monimutkaisuus on 21 %:lla suurin suositteluhaluukkuutta heikentävä tekijä. Yksi vastanneista kirjoittaa seuraavasti: ”Vakuutuspaperien tekstit pitää saada selkokielelle.” Toisen mielestä ”Laskut ja vakuutuskirjat eivät koskaan ole liian selkeitä!” Kolmas toivoo ”Jonkinlaista selkeyttä lisää systeemiin.” Seuraavaksi eniten suositteluhaluukkuutta vähentävät verkkopalvelun käyttöön liittyvät haasteet ja epäsäännöllinen yhteydenpito. Suositteluhaluukkuutta ehkäisevät myös vähemmän asiakaslähtöinen palveluasenne ja hinnoitteluun liittyvät asiat.

Viimeisellä kysymyksellä pyrittiin saamaan selville tärkein yksittäinen suositteluhaluukkuutta lisäävä tekijä. Kuvion 9 vaaka-akselilla ovat esitettyinä eniten suositteluhaluukkuutta lisäävät tekijät ja pystyakselilla vastausten prosentuaalinen osuus kaikista vastaajista. Tämän kysymyksen kohdalla vastaajia oli poikkeuksellisesti ainoastaan 12, koska neljäs kysymys lisättiin tutkimukseen myöhäisemmässä vaiheessa.

n=12



KUVIO 9: Eniten suositteluhaluukkuutta lisäävät yksittäiset asiat Pohjolassa ja A-Vakuutuksessa

Tämän kysymyksen kohdalla vastaajilla oli haasteena löytää kysymyksen mukaisesti tärkein yksittäinen suositteluhaluutta lisäävä tekijä. Monet vastasivat kysymykseen useammalla kuin yhdellä asialla. Vastanneista 42 %:n mielestä kilpailukykyinen ja oikeudenmukainen hinnoittelu lisää eniten heidän suositteluhaluuttaan. Seuraavaksi eniten suositteluhaluutta lisää tasaisessa rintamassa hyvä asiantunteva palvelu, pysyvä yhteyshenkilö ja joustavuus. Joustavuus nousi esille erityisesti korvausasioissa ja vakuutusmaksujen ajoittamiseen liittyvissä yhteyksissä.

#### 4.7 Tutkimustulosten reliabelius ja validius

Tässä kappaleessa arvioidaan tutkimustulosten ja reliabeliutta ja validiutta.

##### 4.7.1 Reliabelius

Tutkimustulosten laatua ja luotettavuutta arvioitaessa voidaan todeta, että etenkin reliabelius eli toistettavuus toteutuu tutkimustuloksissa. Se voidaan päätellä esimerkiksi siitä, että vaikka tutkimuksen kysymykset oli muotoiltu avoimiksi, silti moni vastanneista piti tärkeänä samoja asioita. (Hirsjärvi ym. 2009). Lomakkeissa oli lähes samoilla sanamuodoilla kirjoitettuja vastauksia, ja samat aiheet toistuivat useissa vastauksissa. Tämä viittaa siihen, että vaikka samasta perusjoukosta olisi valittu eri henkilöt, niin saadut vastaukset olisivat todennäköisesti olleet samankaltaisia.

##### 4.7.2 Validius

Validius kuvaa tutkimuksen kysymysten pätevyyttä suhteessa tutkittavaan asiaan. (Hirsjärvi ym. 2009). Tutkijat ovat kyseenalaistaneet Nettosuositeluindeksin (NPS) validiutta ainoana asiakasuskollisuuden mittarina. (Keiningham ym. 2011). Silti menetelmä on laajalti käytössä asiakasuskollisuuden ja asiakaskokemuksen yleisenä mittarina. Useat merkittävät yritykset ovat raportoineet sen tuottavan hyviä tuloksia. (Reichheld & Markey 2011). Kritiikki on kohdistunut lähinnä

menetelmän ominaisuuksiin ennustaa kasvua. (Keiningham ym. 2011). Tämän vuoksi sen kasvua ennustava vaikutus on jätetty huomiotta tässä tutkimuksessa.

Kysymykset 2 (Mitä asioita voisit suositella Pohjolassa/A-Vakuutuksessa) ja 3 (Mitä asioita tulisi vielä kehittää, jotta voisit suositella Pohjolaa/A-Vakuutusta?) antoivat mielestäni erittäin hyödyllisiä ja hyviä vastauksia validiteetinkin näkökulmasta. Suositeltavat asiat todella vaikuttavat samoilta mitä asiakkaat ovat myös aiemmin ilmaisseet arvostavansa. Kehitettävissä asioissa asiakkaat kertoivat avoimesti odotuksistaan ja antoivat hyödynnettävyyden kannalta riittävän yksityiskohtaista palautetta. Kysymyksen 4 (Mikä yksittäinen asia lisäisi eniten suositeluhaluuttasi?) validiteetti on mielestäni hieman kyseenalainen. Vastaajilla oli selvästi ongelmia tulkita kysymystä, jonka tarkoituksena oli nostaa yksi suositeluhalukkuutta lisäävä tekijä yli muiden. Monien vastaukset sisälsivät useita asioita. Asiakkaiden vastauksista tärkeimmäksi nousseen hinnan oikeellisuus suositeluhalukkuuden edistäjänä jäi arveluttamaan minua.

## 4.8 Johtopäätökset

### 4.8.1 Nettosuositeluindeksi (NPS)

Nettosuositteluindeksin (NPS) tulosta +74 voidaan pitää erinomaisen hyvänä. Energia teollisuus ry (2012) on julkaissut verkkosivuillaan NPS tulosten vertailua eri toimialoilla. Toimialoista keskiarvoltaan parhaaseen tulokseen pääsevät pankit hieman alle +60 pisteellä. Parhaiden yksittäisten pankkien tulos ylittää yli +80 pisteeseen. Vakuutusyhtiöiden keskimääräinen nettosuositeluindeksi on hieman yli +30, ja parhaatkin kotimaiset vakuutusyhtiöt pääsevät ainoastaan hieman yli +50 pisteeseen.

Maailmalla vakuutusalan parhaita NPS-tuloksia on tehnyt useita vuosia yhdysvaltalainen yritys nimeltä USAA (United Services Automobile Association). Yritys on alkujaan perustettu palvelemaan finanssiasioissa puolustusvoimissa palvelevia ja heidän perheitään. Vuonna 2012 teetetty kahden itsenäisen tutkimusorganisaation tutkimus yli 30 000 asiakkaalle antoi yhtiön

pankkipalveluille NPS-tuloksen +83, ajoneuvovakuutuksille tuloksen +74 ja kotivakuutuksille tuloksen +71. (USAA 2012; Satmetrix 2012.)

Jatkotutkimuskohteita ajatellen olisi erittäin mielenkiintoista tutkia vastuuttamattomien eli keskitetyn puhelinpalvelun hoidossa olevien yritysten nettosuositeluindeksiä. Kyseisessä alle kymmenen työntekijää työllistävien yritysten segmentissä asiakaspoistuma on huomattavasti suurempi, kuin tämän tutkimuksen kohderyhmän asiakaspoistuma. Tämä näkyisi hyvin todennäköisesti myös suurempana arvostelijoiden joukkona, joka laskisi kohderyhmän nettosuositeluindeksiä.

Tutkimuksen pohjalta voidaan myös todeta, että nettosuositeluindeksistä olisi hyvä tehdä jatkuva työkalu asiakaskokemuksen mittaamiseen. Tutkimuksen avulla asiakkailta saatuja mielipiteitä tulisi hyödyntää. Asiakkaiden nimeämiä vahvuuksia tulisi kehittää edelleen. Erityisesti huomiota on kuitenkin kiinnitettävä asioihin, jotka estävät suosittelemasta yrityksen palveluja tai tuotteita. Saaduille kehityskohteille on mahdollista saada vahvistusta tekemällä kysely löydettyistä asioista laajemmalle kohdejoukolle. Kun muutokset on viety käytäntöön, on aika mitata nettosuositeluindeksi uudelleen. Päivitettyjen tulosten perusteella selviää ovatko tehdyt muutokset tuottanut toivottuja tuloksia.

Tutkimuksesta olisi voinut saada myös enemmän irti, jos vastaajat olisi eritelty A-Vakuutuksen ja Pohjolan vastaajiin. Henkilökohtaisten kokemusten perusteella uskon, että A-Vakuutus olisi saanut Pohjolaa paremman NPS-tuloksen, koska sen asiakkaat vaikuttavat olevan sitoutuneempia yritykseen tunnetasolla. Tämä on ymmärrettävää, koska ammattiautoilijat ovat aikanaan itse perustaneet A-Vakuutuksen. Se on tänäkin päivänä erikoistunut vain ammattiliikenteen vakuuttamiseen. A-Vakuutus koetaan edelleen ammattiliikenteen omaksi vakuutusyhtiöksi.

#### 4.8.2 Suositeltavalla tasolla olevat tekijät

Suosittelavalla tasolla olevista tekijöistä eli vahvuuksista tärkeimmäksi nousi henkilökohtainen palvelu. Lämmittää toki sydäntä kuulla, että palvelua

arvostetaan, mutta tämä asia kertoo myös paljon asiakkaiden arvomaailmasta. Tämän tutkimuksen kohdejoukon mielestä asiantunteva, henkilökohtainen palvelu voittaa verkko- ja puhelinpalvelun. Vakuutusasiat eivät ole kaikkein helpoimpia asioita ymmärtää ja siksi luottamus yhteyshenkilöön ja tämän ammattitaitoon onkin ratkaisevan tärkeä. Asiakkaille on tärkeää, että joku huolehtii heidän vakuutusasioistansa, jotta he voivat itse rauhassa keskittyä omaan liiketoimintaansa. Vakuutustuotteiden nouseminen tuloksissa näin korkealle kertoo mielestäni A-Vakuutuksen vakuutustuotteiden kilpailukyvyistä ammattiliikenteen segmentissä. Samoin hinnoittelu on A-Vakuutuksella erityisen kilpailukykyinen, mikä näkyy myös tutkimuksen tuloksissa.

#### 4.8.3 Suosittehalukkuuden kannalta kehitettävät tekijät

Monimutkainen asiakasviestintä nousee ensimmäiseksi asiaksi, kun mietitään suosittehalukkuuden kannalta kehitettäviä tekijöitä. Osaltaan tätä voi selittää vakuutusalaan rajoittava tiukka lainsäädännöllinen tiedonantovelvollisuus. Asiakkaalle on luovutettava kaikki oleellinen materiaali, joka liittyy hänen vakuutusturvaansa. Lisäksi on kerrottava kaikki tärkeimmät rajoitukset vakuutusturvan kattavuudessa. Vakuutusehtojen lakitekstejä lukiessaan asiakas voi helposti turhautua. Kaikki vakuutuksiin liittyvä teksti on pyritty kirjoittamaan niin, ettei sitä olisi mahdollista tulkita monella eri tavalla. Tämä johtaa helposti luettavuuden kannalta heikkoon lopputulokseen.

Suositteluhaluuden kannalta kehitettävistä tekijöistä (kuvio 8) löytyy mielenkiintoinen yhteys asiakasuskollisuutta heikentäviin tekijöihin (kuvio 2): molemmissa on kohta, joka liittyy verkkopalvelun haasteisiin.

Asiakasuskollisuutta heikentää se, että asia ei hoidu verkkopalvelussa.

Suositteluhaluutta puolestaan heikentävät verkkopalvelun monimutkaisuus ja sen yleiset haasteet. Tämä kertoo mielestäni siitä, että ihmiset ovat oppineet luottamaan aiempaa enemmän verkkopalveluihin. Verkkopalveluita käytetään yhä enemmän ja kun ne pettävät, niin luottamus ja uskollisuus ovat vaakalaudalla. Yhteyshenkilön vaihtuminen kesken vuoden selittää osaltaan epäsäännöllisen yhteydenpidon kohoamisen kolmanneksi tärkeimmäksi kehitettäväksi asiaksi.

#### 4.8.4 Tärkeimmät yksittäiset suositteluhaluukkuutta lisäävät tekijät

Tärkeimmäksi yksittäiseksi suositteluhaluukkuutta lisääväksi tekijäksi 42 % asiakkaista nosti kilpailukykyisen hinnoittelun. Voiko olla, että viimeiseen kysymykseen ei jaksettu enää paneutua ja haluttiin vain mainita ensimmäisenä mieleen tuleva asia? Toisaalta asiakas voi ajatella niin, että tuotteen ominaisuudet, hänen saamansa palvelukokemus ja hinta, jonka hän on maksanut, muodostavat yhdessä kokonaisuuden. Jos asiakas kokee, että tuote ja palvelu vastaavat hänen odotuksiaan, hinta voi jäädä ainoaksi kritiikin kohteeksi.

## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutustua suosittelumarkkinointiin sen asiakasuskollisuutta parantavan vaikutuksen näkökulmasta. Asiakkaiden antaman suosittelun tai arvostelun merkitys on korostunut yritysten suunnan näyttäjänä. Viestinnän näkökulmasta maailma pienentyy tietoverkkojen ja sosiaalisen median laajentuessa. Ihmiset viestivät asiakaskokemuksestaan hetkessä jopa tuhansille ja viesti kuuluu maailman ääriin. Tämän vuoksi asiakas ymmärtää että perusteeton suosittelu voi vaarantaa hänen maineensa. Siksi suosittelupäätöstä harkitaan entistä huolellisemmin ja suosittelijat ovat aidosti sitoutuneita suosittellemaansa yritykseen.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa kartoitettiin Pohjolan ja A-Vakuutuksen vastuutettujen yritysasiakkaiden suositteluhalukkuutta. Suositteluhalukkuuden mittaamiseen käytettiin nettosuosittelemuindeksi-menetelmää (NPS). Samalla kysyttiin asiakkaan näkökulmaa suositeltavalla tasolla olevista asioista ja suosittelun kannalta kehitettävistä asioista. Nettosuosittelemuindeksin (NPS) tulokseksi saatiin +74, joka on vakuutuslalla maailmanlaajuisestikin erinomainen tulos. Toisaalta kyseisen segmentin kohdalla odotuksetkin olivat korkealla. Oli hienoa huomata, että asiakkaat arvostavat heihin kohdistettua panostusta. Suosittelun arvoisina pidettiin henkilökohtaista palvelua, vakuutustuotteita ja asiantuntemusta. Henkilökohtainen palvelu nousi näistä asioista merkittävimmäksi. Toisaalta samaan asiaan linkittyä myös kolmanneksi eniten arvostettu asia eli asiantuntemus. Suosittelun kannalta merkittävimmiä kehityskohteiksi nousivat asiakasviestinnän monimutkaisuus, haasteet verkkopalvelun käytettävyydessä ja epäsäännöllinen yhteydenpito asiakkaan ja yhteyshenkilön välillä. Olisi erittäin mielenkiintoista nähdä, voidaanko asiakasviestintää selkeyttämällä ja verkkopalvelua kehittämällä saada nettosuosittelemuindeksin tulos kohoamaan.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut opettavainen tutkimusmatka suosittelun ja asiakasuskollisuuden maailmaan. Olen erittäin tyytyväinen, saatuani mahdollisuuden tutkia asioita, jotka kytkeytyvät näin tiiviisti jokapäiväiseen



työhöni. Tutkimuksen tekeminen on auttanut tutustumaan asiakkaisiin entistä syvemmillä tasolla. Samalla olen oppinut ymmärtämään huomattavasti paremmin heidän tapansa ajatella vakuutusasioista. Kaikkein kiitollisin olen kuitenkin siitä, kuinka paljon oma ammattitaitoni on prosessin aikana kehittynyt.

## LÄHTEET

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas – Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.

Barker, S. & Green, H. 2008. Social Media Will Change Your Business. Business Week 20.2.2008.

Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. 2011. Stop Trying to Delight Your Customers. Teoksessa Harvard business review on increasing customer loyalty. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Energiateollisuus Ry. 2012. NPS tulosten vertailu eri toimialoilla. [Viitattu 14.10.2012] Saatavissa: <http://energia.fi/sites/default/files/images/asty-kuva.pdf>

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uusittu painos. Helsinki: Tammi.

Hyken, S. 2009. The Cult of the Customer. Hoboken: John Wiley & Sons.

Hyttinen, J. 2011. Asiakaspalvelussa ei nähdä metsää puilta. Turun Sanomat 16.8.2011.

Itella Oyj. 2009. Luotettavuus ja suosittelu ratkaisevat verkko-ostoksille päätymisen. [Viitattu 11.2.2012] Saatavissa: [http://www.itella.fi/tiedotteet/2009/20090305\\_verkkokauppatutkimus.html](http://www.itella.fi/tiedotteet/2009/20090305_verkkokauppatutkimus.html)

Keaveney, S. M. 1995. Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. Journal of Marketing Vol 59. April 1995.

Keiningham, T., Aksoy, L., Buoye, A. & Cooil, B. 2011. Customer Loyalty Isn't Enough. Grow Your Share of Wallet. Harvard Business Review. October 2011.

Korkiakoski, K. & Ylikoski, T. 2011. Suosittelun johtaminen ja Net Promoter Score – analyysistä toimenpiteisiin. [Viitattu 2.2.2012] Saatavissa: [www.asml.fi/files/1291/suosittelun\\_johtaminen\\_ASML\\_2011.pdf](http://www.asml.fi/files/1291/suosittelun_johtaminen_ASML_2011.pdf)

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0: Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Suom. M. Heiskanen. Talentum: Helsinki.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Murray, R. 2007. A Corporate Guide to the Global Blogosphere: The New Model of Peer to Peer Communications. Edelman.

Paavola, H. 2006. Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset. Tampere: Tampere University Press.

Pohjola Pankki Oyj. 2012. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2011. [Viitattu 11.3.2012] Saatavissa <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=-3873&srcpl=3&srcpl=3>

Pohjolan verkkosivut. 2012. [Viitattu 11.3.2012] Saatavissa: <https://www.pohjola.fi/>

Reichheld, F. 2003. The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review. December 2003.

Reichheld, F. 2006. The Ultimate Question: Driving Ultimate Profits and True Growth. Harvard Business School Press.

Reichheld, F. & Markey, R. 2006. NPS: The next Six Sigma? The "net promoter score" for measuring customer loyalty is emerging as a favorite metric for managers seeking organic growth. BusinessWeek Online 25.9.2006.

Reichheld, F. & Markey, R. 2011. The Ultimate Question 2.0: how net promoter companies thrive in a customer-driven world. Boston: Harvard Business School Publishing.

Ryals, L. 2008. *Managing Customers Profitably*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.

Satmetrix. 2012. *NPS Leaders – U.S. 2012*. [Viitattu 14.10.2012] Saatavissa: <http://www.satmetrix.com/net-promoter/net-promoter-benchmarking-2/>

Timm, P. 2011. *Customer Service: Career Success through Customer Loyalty*. 5<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall.

USAA. 2012. *USAA Receives Top Honors for Customer Service, Loyalty*.

[Viitattu 14.10.2012] Saatavissa:

[https://www.usaa.com/inet/ent\\_blogs/Blogs?action=blogpost&blogkey=newsroom&postkey=2012\\_satmetrix\\_study](https://www.usaa.com/inet/ent_blogs/Blogs?action=blogpost&blogkey=newsroom&postkey=2012_satmetrix_study)

Valo, M. & Almonkari, M. 1995. *Puheviestinnän tietoa ja taitoa*. Helsinki: Otava.

Ylikoski, T. 2010. *Suosittelumarkkinointi – Nykytila ja caseja Suomesta*. [Viitattu 29.1.2012] Saatavissa: <http://www.asml.fi/files/778/Suosittelumarkkinointi.pdf>

## LIITTEET

## Liite 1: Kyselylomake



1. Asteikolla 0 – 10 kuinka todennäköisenä pidät, että suosittelisit kysyttäessä Pohjolaa/A-Vakuutusta ystävällesi tai tuttavallesi?

Merkitse vastauksesi alla olevaan ruutuun

0

10

Hyvin epätodennäköisenä

Hyvin todennäköisenä

1. Mitä asioita voisit suositella Pohjolassa/A-Vakuutuksessa?

---

---

---

---

2. Mitä asioita tulisi vielä kehittää, jotta voisit suositella Pohjolaa/A-Vakuutusta?

---

---

---

---

3. Mikä yksittäinen asia lisäisi eniten suositteluhalukkuuttasi?

---

---

---

---

Kiitos vastauksistasi!