



Turun yliopisto
University of Turku

ASIAKKAAN KOKEMAN ARVON MUODOSTUMINEN ASiantuntijapalveluorganisaatioissa

Tapaus Veritas Eläkevakuutus

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma
Luova talous ja johtaminen

Laatija:
Roosa Simola

Ohjaaja:
KTT Kati Suomi

13.11.2017
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatuvarmistuksen mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Taustaa	7
1.2	Tutkielman tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkimuksen käsitteet	12
1.4	Tutkimuksen rakenne	13
2	ASIAKKAAN KOKEMA ARVO.....	14
2.1	Arvon käsite	14
2.2	Arvo asiakkaan kokemana	15
2.3	Koetun arvon mallit.....	18
2.4	Koettu arvo ja liiketaloudelliset implikaatiot	20
2.5	Asiakkaan kokeman arvon suhde lähikäsitteisiin.....	23
2.5.1	Asiakkaan kokema arvo ja asiakastyytyväisyys	23
2.5.2	Asiakkaan kokema arvo ja asiakasuskollisuus	24
2.5.3	Asiakkaan kokema arvo ja arvon luominen.....	25
3	ASIAANTUNTIJAPALVELUT	28
3.1	Tietointensiiviset palvelut	28
3.2	Korkeaan uskottavuuteen perustuvat asiantuntijapalvelut	30
3.3	Asiakkaan kokema arvo asiantuntijapalveluorganisaatiossa.....	33
4	METODOLOGIA.....	37
4.1	Tutkimustrategia ja filosofia	37
4.2	Aineiston keruun menetelmä.....	38
4.2.1	Teemahaastattelut	38
4.2.2	Haastateltavien valinta	40
4.3	Tutkimuksen toteutus	41
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	41
5	EMPIIRISEN AINEISTON ANALYSOINTI	43
5.1	Funktionaalinen arvo.....	43
5.1.1	Ennen ostopäätöksen syntymistä koettu arvo (brändikuva, maine).....	43
5.1.2	Tuotteen tai palvelun laatu (asiakaspalvelijan ammattimaisuus, prosessin laatu, koulutus).....	44
5.1.3	Tuotteen arvo (laatu, hinta, mukavuus/ vaiva, aika, elämäntyyli) ...	47
5.1.4	Suhdearvo	51
5.2	Emotionaalinen arvo	56

5.2.1	Tunne itsestä/itsessä	56
5.2.2	Mielenrauha ja tyytyväisyys	57
5.3	Sosiaalinen arvo.....	58
5.4	Asiakkaan kokema arvo tutkimuksen mukaan	61
6	LOPUKSI.....	63
6.1	Teoreettiset johtopäätökset	63
6.2	Yhteenveto	65
6.3	Liikkeenjohdolliset suositukset.....	69
	LÄHTEET	71
LIITE 1	HAASTATTELUIJEN RUNKO	81
LIITE 2	HAASTATELTUJEN PROFILIT	83
LIITE 3	HAASTATTELUKYSYMYKSET	84

Kuviot

Kuvio 1	Asiakastyytyvyydestä uskollisuuteen, mukailen (Woodside ym. 2008, 162).....	24
Kuvio 2	Arvonluonnin ympäristöt, mukailen Grönroos ja Voima (2013, 141)	26
Kuvio 3	Asiakkaan kokema arvo asiantuntijapalveluorganisaatiossa.....	34
Kuvio 4	Empiirisesti perusteltu viitekehys asiakkaan kokemasta arvosta asiantuntijapalveluorganisaatiossa.....	61

Taulukot

Taulukko 1	Asiakkaan kokeman arvon käsitteen määritelmiä.....	17
Taulukko 2	Asiakkaan kokeman arvon ulottuvuudet, mukailen Plewa ym. (2015,571).....	20
Taulukko 3	Analyttinen malli tiedon pääomista mukailen Käpylä ym. (2011, 318)	29

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Asiakkaan kokemasta arvosta on muodostunut viimeisen vuosikymmenen aikana lähes jokaisen yrityksen strateginen arvo, ainakin paperilla. Asiakaskeskeisyys, asiakaslähtöisyys tai asiakasnäkökulma; rakkaalla lapsella on monta nimeä. Nykypäivän globaalien kilpailun ja maailmanlaajuisten markkinoiden maailmassa arvon tuottaminen asiakkaalle nopeammin ja tehokkaammin kuin kilpailija on haastavaa (Pynnönen ym. 2011, 51). Asiakkaan kokema arvo on kriittinen tekijä, joka täytyessään johtaa kestävään kilpailuun ja yrityksen menestykseen (Woodruff 1997, 142). Asiakkaan kokeman arvon luominen ja asiakkaiden pitäminen ovat kriittiset strategiset markkinoinnin toimenpiteitä ohjaavat tekijät nykyisessä kovan kilpailun toimiympäristössä. Useat yritykset kokevat asiakkaitten menetyksiä, vaikka luulivat asiakkaittensa olevan tyytyväisiä organisaation palveluihin. (Trasorras ym. 2009, 615-616; Woodruff 1997, 142-145.) Usein kuitenkin asiakkaalla ja yrityksen johdolla on hyvin erilainen näkemys siitä, mitä on asiakkaan kokema arvo (Gallarza ym. 2011, 188).

Asiantuntijapalveluorganisaatiolle asiakkaan kokeman arvon ymmärtäminen on yrityksen menestyksen yksi avaintekijä ja siihen tämä tutkielma tuo lisätietoa tapaus yrityksen kautta. Palvelumahdollisuudet luovat arvoa niin yritysmarkkinoilla kuin kuluttajamarkkinoillakin. Palveluyhteiskunta muuttuu kiihtyvällä vauhdilla yhä informaatiokeskeisemmäksi ja on arvioitu, että lähitulevaisuudessa yli puolet tehdystä työstä teknologisen kehityksen maissa on tietotyötä. Asiantuntijapalveluiden työntekijöillä on erikoistunut osaaminen ja korkea koulutus. Nämä asiantuntijapalveluorganisaatiot voivat toimia yritystenvälisessä kaupassa esimerkkinä kirjanpito, markkinointitutkimus tai konsulttipalvelut. Kuluttajamarkkinoilla asiantuntijapalveluita tarjoavat muun muassa sijoitus- ja rahoitusyhtiöt, vakuutusyhtiöt, hammaslääkärit ja fysiatriset palvelut. (Trasorras ym. 2009, 615-616.)

Veritas Eläkevakuutus Oy on tutkielman asiantuntijapalveluorganisaatio. Työeläkevakuutusyhtiössä työskentelee asiantuntijoita esimerkiksi lakisääteisen vakuuttamisen-, eläkeratkaisuiden, työhyvinvoinnin, sijoitustoiminnan, rahoituksen ja matematiikan aloilta. Eläkeyhtiön vastuu niin asiakkaiden neuvonnassa, eri elämänvaiheiden tukemisessa kuin heidän eläkevarojen sijoitustensa turvaamisessa on suuri. Tutkielman empiria kerättiin Veritas Eläkevakuutuksen yrittäjäasiakkailta ja heidän rooli määritetään tässä tutkielmassa asiantuntijapalveluorganisaation asiakkaaksi. Eläkeyhtiön ydintuote on lakisääteinen vakuutus, mutta markkinat vapaat ja yksityiset eli erottautumiseen tarvitaan jokin erityistä arvoa asiakkaalle tuottava palvelu tai tuote. Lakisääteisyys rajoittaa

tuotteen paketointia tai rahallisen edun antamista. Hinta ja tuote ovat samat kaikilla toimijoilla (TELA).

Työeläkevakuutuslalla on keskeinen rooli kansantaloudessamme; rahastojen sekä sijoitusten suuri koko sekä työeläkevakuutuksen piirissä olevien vakuutettujen määrä tekee työeläkevakuuttamisesta sosiaaliturvamme yhden peruspilarin (Toivanen 2014, 6). Vuoden 2015 lopussa työeläkejärjestelmän sijoitusvarallisuus Suomessa oli noin 181 mrd. euroa ja tästä 2/3 yksityisten työeläkeyhtiöiden hallussa (ETK). Työeläkevarojen sijoitustoiminnan lakisääteistä toteutumista säännellään usean tahon toimesta, mutta eläkeyhtiö hoitaa sijoitustoimintaa itsenäisesti (TELA). Työeläkejärjestelmämme on osittain rahastoiva eli osa varoista rahastoidaan ja sijoitetaan, mutta suurin osa maksetaan eläkkeinä ulos eläkkeensaajille. Sijoitustoiminnan pitää tuottaa, jotta eläkemaksut pysyvät matalina ja järjestelmämme kestää myös tulevaisuudessa ja pystyy maksamaan eläkkeitä myös jatkossa. Ja työeläkeyhtiöiden sijoitustoiminta on tuottanut keskimäärin 5% vuosituotolla tarkastelujaksolla 1997-2015. (TELA.)

Työeläkevakuutuksen alkuperäinen tarkoitus on ollut toimeentulon turvaaminen kansalaisille, kun henkilö ei enää pysty työskentelemään iän tai työkyvyttömyyden takia. Työeläkeyhtiön rooliin kuuluu myös työntekijöiden työssäjaksamisesta huolehtiminen ja tämä tapahtuu lakisääteisen työhyvinvointipalvelun kautta. Työntekijöitä myös kunnoutetaan palaamaan työelämään, uudelleen koulutetaan sekä turvataan toimeentulo, mikäli työkyky menetetään pysyvästi. Työeläkeyhtiön palveluliiketoiminnan keskiössä työskentelee asiantuntijoita, jotka tarjoavat asiantuntemustaan kaikille työeläkejärjestelmän piiriin kuuluville niin yksityisille henkilöasiakkaille kuin yritysasiakkaillekin, eli käytännössä lähes kaikille Suomen kansalaisille. (TELA.)

Tapaus yrityksessä on selvitetty asiakastyytyväisyyttä perinteisin tavoin. Asiakkaiden arvon kokemisen ymmärtäminen auttaa liikkeenjohtoa kehittämään yrityksen toimintaa tutkimusten tulosten pohjalta. Asiakkailta saatua informaatiota on tarkoitus hyödyntää yrityksessä monella eri tavalla. Tätä kautta saadaan ajantasaista tietoa yrityksen vetovoimasta, sillä asiakkailta kerätyn informaation avulla pystytään seuraamaan markkinointitoimenpiteiden onnistumista sekä asiakkaiden asenteiden ja toimintaympäristön muuttumista. Siinä vauhdissa pysyminen vaatii jatkuvaa seuranta ja ennakoivia toimenpiteitä. Finanssialan kirjallisuus painottaa, että menestyäkseen kasvavassa globaalissa kilpailun toimiympäristössä yritysten tulee keskittyä huolehtimaan erityisesti sidosryhmien arvosta (Ingo 1997, 345-346), työntekijöiden arvosta (Payne & Holt 2001, 160) sekä asiakkaiden kokemasta arvosta (Woodruff 1997, 142). Tässä tutkielmassa keskitytään tutkimaan asiakkaan kokemaa arvoa asiantuntijapalveluorganisaatiossa, jonka tarjoamat palvelut ovat uskottavuuteen perustuvia palveluita.

1.2 Tutkielman tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Asiakasarvoa on tutkittu viimeisen vuosikymmenen aikana paljon useasta eri näkökulmasta. Lähes aina yritykset kertovat toimivansa asiakaslähtöisesti ja asiakas kerrotaan asetettavan kaiken toiminnan keskiöön (Verhoef & Lemon 2013, 1). Ylivertainen asiakasarvo rinnastetaan usein kirjoituksissa kilpailuetuun ja termiä käytetään melkeinpä synonyymina erottautumiselle (esim. Huber, Hermann & Morgan 2001; Christensen 2010, 20-25; Woodside, Golfetto & Gibbert 2008; Slater, Stanley & Narver 2008, 28). Asiakasarvon määritelmistä voidaan erottaa kaksi pääsuuntausta; asiakkaan näkökulma arvosta (asiakkaan kokema arvo) sekä yrityksen näkökulma asiakasarvosta (arvon luominen) (Landroguéz ym. 2013, 234). Sánchez-Fernández ja Iniesta-Bonillo (2006, 53) tulivat lopputulokseen artikkelissaan, että termit kuluttajan arvo, koettu arvo ja asiakkaan kokema arvo viittaavat samaan arvon konseptiin, mutta eri näkökulmista. Tässä tutkielmassa keskitytään asiakkaan kokeman arvon tutkimiseen asiantuntijapalveluorganisaation kontekstissa ja täten rajataan yrityksen ja liiketoiminnan näkökulma tutkielman ulkopuolelle. Tutkielmassa käytetään termiä asiakkaan kokema arvo (engl. customer perceived value), jolla viitataan koetun arvon konseptiin, joka muodostuu asiakkaan kokemana.

Yhteiskunnassamme tehdään yhä enemmän töitä tiedon kanssa. Asiantuntijapalveluorganisaatiot ovat suurimpia työllistäjiä tulevaisuudessa (Trasorras ym. 2009, 615-616). Asiakkaan kokemaa arvoa on laajasti tutkittu tuotteen tai vaihdannallisen liiketoiminnan kontekstissa, mutta asiakkaan kokeman arvon muodostumisesta yrityksen ja kuluttajan välisessä taloudellisten palveluiden tai niihin rinnastettavien palveluiden kontekstissa huomattavasti vähemmän (Plewa ym. 2015, 569). Monien tällaisten palveluiden merkitys yhteiskunnalle on suuri. Esimerkiksi talouden suunnittelun palvelut tukevat asiakkaita hallitsemaan raha-asiansa ja saavuttamaan päämääränsä. Asiantuntijat voivat auttaa asiakkaitaan tekemään päätöksiä koskien vakuutuksia, kiinnityksiä tai verosuunnittelua ja palvelu voi jatkua läpi asiakkaan elämän. Suuren yhteiskunnallisen merkityksen takia on tarpeen ymmärtää asiakkaiden koettu arvo tällaisissa yhteyksissä. (Plewa ym. 2015, 569.) Asiakkaan kokeman arvon muodostumisesta työeläkevakuutuksen kaltaisissa korkeaan uskottavuuteen perustuvissa palveluissa ei kuitenkaan ole kirjoittajan tietoon tullut aiempia tutkimuksia ja muutamissa uskottavuuteen perustuvien palveluiden asiakkaita koskevissa tutkimuksissa, on ristiriitaisuuksia tutkimusten tuloksissa (Plewa ym. 2015, 569; Zhang ym. 2014, 2105), joten aihepiiri kaipaa lisätietoa. Tästä muodostuu tämän tutkielman tutkimusaukko ja tämän johdosta asiakkaan kokeman arvon tutkiminen korkeaan uskottavuuteen perustuvien palveluiden asiantuntijapalveluorganisaation kontekstissa on ajankohtaista.

Plewa ym. (2015, 572) mukaan uskottavuuteen perustuvat palvelut (engl. credence services) muodostavat erityisen hyödyllisen kontekstin tutkia asiakkaan koettua arvoa

sekä miten koettu arvo muuttuu ajan saatossa, kun asiakkaat muuttavat käsityksiään kokemuksen aikana. Uskottavuuteen perustuvat palvelut ovat tyypillisesti monimutkaisia, vuorovaikutteisia ja luonteeltaan pitkäaikaisia (Dagger ym. 2007, 125). Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi terveys, koulutus ja taloudelliset palvelut, joiden laatua ei voida selkeästi havaita edes kulutuksen jälkeen. Palvelu on usein jatkuvaa tai/ ja sidoksissa osapuoliin, joten asiakkaan kokeman arvon voidaan olettaa sisältävän tekijöitä, jotka heijastavat vuorovaikutusta palvelun tarjoajan kanssa sekä ajan kuluessa tärkeiksi muodostuvia seikkoja. (Plewa ym. 2015, 569.) Eläkevakuutus kulkee lähes jokaisen kansalaisen kanssa läpi elämän ja palvelu tuloutuu asiakkaalle lopulta eläke-etuuden muodossa pisimmillään vasta reilun 50 vuoden kuluttua. Ihmiselämän matkan varrella voi kuitenkin tulla tilanteita, joissa eläkevakuutus tuloutuu tai osittain realisoituu jossain muodossa jo aiemmin esimerkiksi työkyvyttömyyden takia uudelleen koulutuksen tai kuntoutuksen muodossa. Eläkevakuutusyhtiö mahdollistaa työnantajan kanssa myös monia työntekijälle jo itsestään selviä palveluita kuten työterveyshuollon, työturvallisuutta sekä työhyvinvointia, joissa moni työntekijä ei edes tiedä työeläkevakuutuksen toimivan taustalla. Työeläkevakuutus on siis palveluna ja tuotteena jatkuva, vuorovaikutteinen, monimutkainen ja sen luonne on pitkäaikainen. Tässä tutkielmassa eläkevakuutusala rinnastetaan uskottavuuteen perustuvan palvelun alaksi.

Tutkielman teoriaosuudessa käsitellään asiakkaan kokeman arvon muodostumista, siihen vaikuttavia tekijöitä ja kirjallisuuden näkökulmia asiakkaan kokemasta arvosta sekä muodostetaan näiden kautta teoreettinen viitekehys empirialle. Tutkielmassa samaistutaan Woodruffin (1997) määritelmään asiakkaan kokeman arvon konseptista, joka näkee arvon muodostumisen moniulotteisena kokonaisuutena (Woodruff 1997, 141; Sanchez & Iniesta 2006, 24) Tässä huomioidaan paitsi funktionaaliset ulottuvuudet, niin myös emotionaaliset ja sosiaaliset aspektit, jotka vaikuttavat asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Tämän moniulotteisen arvon kokemisen mallin mukaan funktionaalisen arvon asiakas määrittää rationaalisten ja ekonomisten tekijöiden kautta ja niitä ovat ennen ostopäätöksen syntymistä koettu arvo, tuotteen tai palvelun laatu sekä asiakaspalvelijan ammattimaisuus (Sanchez & Iniesta 2006, 24-25). Tämän modernimman palvelukeskeisen arvon kirjallisuuden mukaan asiakkaan kokema arvo muodostuu tuotteen käytössä ja sen määrittelee asiakas (Landroguéz ym. 2013, 234). Moniulotteisessa arvon kokemisen mallissa korostuu kontekstisidonnainen asiakaskokemus sekä holistinen ja kokemuksellinen näkökulma laajennetun sosiaalisen systeemin osana (Grönroos & Voima 2013, 133).

Työeläkevakuutus on monimutkaisen luonteensa johdosta asiakkaittensa joukossa verrattain huonosti tunnettu palvelu ja se koetaan veroluonteisena pakollisena maksuna eikä sen merkitystä sosiaaliturvaan aina tunnisteta. Etenkin yrittäjät kokevat maksun kohtuuttoman suurena menoeränä, josta yrittäjä ei koskaan pääse saamapuolelle (journalisti.fi). Yrittäjän kokemukseen eläkejärjestelmästä vaikuttavat myös median luoma ku-

va (esim. uusisuomi.fi), yrittäjän omat sosiaaliset sidosryhmät sekä oma toimintaympäristö. Yrittäjälle eläkeyhtiöön määrittämä työtulo on kuitenkin paitsi työeläkevakuutusmaksun (yrittäjän eläkevakuutus eli YEL) peruste, niin myös koko sosiaaliturvan pohja, josta lasketaan eläkkeen lisäksi sairaspäivärahat, vanhempainpäivärahat sekä ansiosidonnainen työttömyyspäiväraha (TELA; talouselämä.fi). Yrittäjän maksama vakuutusmaksu on itseasiassa kokonaisuudessaan hieman pienempi kuin työntekijän, mutta yrittäjällä ei ole työntekijää maksamassa suurinta osaa vakuutusmaksusta vaan vastuun kantaa yrittäjä itse. Vuonna 2017 TyEL-maksu on alle 53 -vuotiaalle 25,1 %, josta työntekijän osuus iästä riippuen 6,15-7,65 % ja YEL-maksu on ilman aloittavan yrittäjän alennusta alle 53 -vuotiaana 24,1 % (veritas.fi). Jokaisen yrityksen eli työnantajan taustalla on tai on ollut yrittäjä, joka valitsee missä yhtiössä lakisääteisen eläkevakuuttamisensa hoitaa ja koska YEL on yrittäjän henkilökohtainen vakuutus, yrittäjät muodostavat otollisen pohjan tämän tutkielman tutkimuksen empirialle.

Tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä asiantuntijapalveluorganisaation asiakkaiden arvon kokemisesta. Asiakkaiden arvon kokemisen ymmärtäminen auttaa liikkeen johtoa kehittämään palvelujaan ja toimintaa tutkimusten tulosten pohjalta.

Tutkimuskysymys;

Mistä muodostuu asiantuntijapalveluorganisaation asiakkaan kokema arvo?

1.3 Tutkimuksen käsitteet

Tutkielman kannalta tärkeitä käsitteitä ovat:

<i>arvon käsite</i>	<i>Woodruff (1997, 141) Arvo on monimutkainen ja moniulotteinen käsite, jolla on eri merkityksiä ja tulkintoja niin asiakkaiden, ammatinharjoittajien kuin tutkijoidenkin keskuudessa. Arvon konsepti on fundamentaalinen markkinoinnin teorialle ja täten kuluttajan käyttäytymisen ymmärtämiselle (Gallarza ym. 2011, 179 - 180). Kotler (1972) määritteli markkinoinnin olevan prosessi, joka pohjautuu vaihtoon, missä jokainen osapuoli antaa jotakin arvoa ja saa vastineena suurempaa arvoa. (engl. concept of value)</i>
<i>asiakas</i>	<i>Asiakkaalla tarkoitetaan tässä työssä yrityksen henkilöasiakasta. Asiakas ja kuluttaja -termi katsotaan synonyymeiksi asiakkaan/ kuluttajan kokeman arvon kontekstissa. (engl. customer/ consumer)</i>
<i>asiakkaan kokema arvo</i>	<i>Woodruff (1997, 141:)”Asiakkaan arvo on asiakkaan kokema etu ja tuotteen ominaisuuksien, suoriutumisen ja käytön seurauksien arviointi, joka edesauttaa (tai estää) asiakkaan tavoitteiden ja tarkoitusten saavuttamista käyttö tilanteessa.” (engl. customer perceived value)</i>
<i>asiantuntijapalveluorganisaatio</i>	<i>Eisingerich ja Bell (2007, 254):” Toimija, joka tarjoaa erityistä ammattitaitoa vaativaa palvelua tai niistä koostuvaa useiden eri palveluiden kattausta. Palvelut ovat usein monimutkaisia, räätälöityjä ja palvelun toimitus tapahtuu jatkuvana vaihtona kertaluontoisen tapahtuman sijaan.” (engl. credence services)</i>

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman johdanto-osuudessa esitellään tutkielman motiivit, perustellaan tutkielman ajankohtaisuus sekä kuvataan lyhyesti toimeksiantajayrityksen toimintaympäristö tutkielman lukijalle taustatiedoksi ja johdatuksena tutkielmaan sekä aihealueeseen. Lisäksi ensimmäisessä luvussa puretaan tutkielma eri osa-alueisiin ja keskitytään esittelemään tutkimuskysymys, käsitteet sekä käytetyt teoriat. Toisessa luvussa esitellään tutkielman keskeisin teoria-alue asiakkaan kokema arvo ja asiakkaan kokemuksen arvon kannalta läheiset käsitteet ja vertaillaan näiden aihealueiden teorioita keskenään. Kolmannessa luvussa käsitellään asiantuntijaorganisaatio käsitteenä ja näiden kahden luvun perusteella muodostetaan kolmannen luvun lopussa teoreettinen viitekehys tutkielman tutkimusosiolle. Neljäs luku aloittaa työn tutkimusosuuden käsittelemällä metodologiaa, filosofiaa ja luvussa perustellaan myös tutkimuksessa tehdyt valinnat. Empiirisen aineiston analysointi kuvataan luvussa viisi. Kuudes luku vetää yhteen tutkimukset esitellen teoreettiset johtopäätökset, yhteenvedon sekä liikkeenjohdolliset suositukset.

2 ASIAKKAAN KOKEMA ARVO

2.1 Arvon käsite

Arvon käsite (engl. concept of value) on pysynyt markkinoinnin tieteenalan yhtenä tutkituimpana ilmiönä viimeisen 30 vuoden ajan. Asiakkaan ja arvon keskustelu nousi esille 1980-1990 -luvulla ja haastaa tutkijoita vielä tänäkin päivänä. (Gallarza ym. 2011, 179.) Arvo on monimutkainen ja moniulotteinen käsite, jolla on eri merkityksiä ja tulkintoja niin asiakkaiden, ammatinharjoittajien kuin tutkijoidenkin keskuudessa (Woodruff & Gardial 1996, 165; Woodruff 1997, 141; Holbrook 1994, 1999).

Markkinoinnin tieteenalalla suosittu näkökulma arvoon on ollut näkökulma, joka perustuu vaihtoon laadun ja hinnan välillä (Sánchez & Iniesta 2006, 53). Arvolla tarkoitetaan liiketaloudessa jotakin, joka on vaihdannan tulos. Asiakasarvo on tämän vaihdannan tuloksen taso tuotteen sekä asiakkaan ominaisuuksina, jota voidaan mitata rahassa. Arvo on jotakin haluttua, hyödyllistä tai tärkeää. (Huber & Hermann 2000, 3.) Ensimmäisissä arvon tutkimuksissa 1980 -luvulla arvoa tutkittiin sekä ekonomisen että kognitiivisen psykologian kontekstissa, mutta sittemmin arvon käsittely kirjallisuudessa on siirtynyt subjektiiviseen tulkintaan objektiivisen tulkinnan sijaan (Gallarza ym. 2011, 179-180). Sánchez ja Iniesta (2006, 53) samaistuvat artikkelissaan kuitenkin Holbrookin (1994, 1999) näkökulmaan arvosta, joka huomioi interaktiivisuuden subjektiivisen ja objektiivisen välillä. Tämän näkökulman mukaan arvo riippuu fyysisen tai mentaalisen objektin ominaisuuksista, joita ei kuitenkaan voi ilmetä ilman jonkun subjektiivisen tekijän läsnäoloa tai interaktiivisuutta. (Sánchez & Iniesta 2006, 53.)

Arvon konseptista tuli asiakasuskollisuuden kanssa tärkeimmät kuluttajakäyttäytymisen teorian näkökulmat (Woodruff & Gardial 1996, 338). Suhdemarkkinoinnin keskiöön on myös tuotu arvon konsepti asiakkaitten palvelemiseksi (Ravald & Grönroos 1996, 19-21). Asiakkaiden säilyttämisen kannalta asiakasuskollisuus on elintärkeää ja koettua arvoa pidetään uskollisuuden mahdollistajana (Cronin ym. 2000, 197-200). Arvon merkitys on tunnustettu myös markkinoinnin johtamiselle, sillä se linkittyy kolmeen keskeisimpään markkinoinnin strategiaan; markkinasegmentointiin, tuoterottautumiseen ja brändin sijoittautumiseen. Asiakkaiden arvon maksimointia pidetään strategisesti tärkeimpänä tekijänä kestäväen kilpailuedun ja markkinoilla erottautumisen välineenä. (Woodruff & Gardial 1996, 338.) Christensen (2010, 22) määrittelee kilpailuedun seuraavasti; kilpailuetu on mikä tahansa liiketoiminnan tuottama arvo, joka motivoi yrityksen asiakkaita tai loppukäyttäjää ostamaan tuotteitaan mieluummin kuin sen kilpailijoiden paljastaen todellisten tai potentiaalisten kilpailijoiden ongelmat (Christen-

sen 2010, 22). Arvon strategia on osoittautunut yhdeksi onnistuneimmaksi kilpailulliseksi strategiaksi ja siitä on tullut erottautumisen ja kestävän kilpailuedun synonyymi. Kyse on panostamisesta asiakasarvoon tavoitteena saavuttaa asiakastyytyvyyden kautta asiakasuskollisuus eli rakentaa asiakassuhdetta. Tästä juontaa suhdemarkkinoinnin juuret. Arvoketjuja työstäessä yritys helposti keskittyy kehittämään esimerkiksi teknisiä tukitoimia, uusia järjestelmiä tai tuotesidonnaisia lahjoja ja unohtaa asiakkaan todelliset tarpeet. Tällöin arvon lisäys ei toteudu asiakas edellä ja arvon strategiassa epäonnistutaan. Tuotesidonnaisten lisäpalvelujen tai -ominaisuuksien kehittäminen maksaa yritykselle enemmän, se joutuu veloittamaan enemmän, joten loppu tulemana asiakkaan näkökulmasta mikään ei muutu. Hän saa kyllä enemmän, mutta joutuu myös antamaan enemmän. Lisäarvoa, saati ylivertaista arvoa ei saavuteta. Asiakkaat ovat herkempiä menettämislle kuin saavuttamiselle ja jokaisella asiakkaalla on kipukynnys vaihdon hinnalle. Yrityksen täytyy etsiä jatkuvasti mahdollisuuksia lisätä asiakkaan kokemaa arvoa saavuttaakseen pitkäkestoisen asiakassuhteen, joka on kestävän kilpailuedun perusta. (Ravald & Grönroos 1996, 19-21.) Arvon konsepti on fundamentaalinen markkinoinnin teorialle ja täten kuluttajan käyttäytymisen ymmärtämiselle (Gallarza ym. 2011, 179-180). Kotler (1972) määritteli markkinoinnin olevan prosessi, joka pohjautuu vaihtoon, missä jokainen osapuoli antaa jotakin arvoa ja saa vastineena suurempaa arvoa. Usean tutkijan mielestä (Wang ym. 2004, 172-173; Ulaga 2001, 315-39) arvon konseptista ei ole kuitenkaan olemassa homogeenistä tulkintaa johtuen arvon monimutkaisesta (Ravald & Grönroos 1996, 22; Woodruff 1996, 140), subjektiivisesta (Woodruff 1996, 141), monimerkityksellisestä (Zeithaml 1988, 14) ja dynaamisesta (Van Der Haar ym 2001, 628) luonteesta. Arvon konseptin termistön laaja-alainen käyttö, arvon epäyhdenmukainen määrittely sekä erilaiset tulkinnat haastavat arvon konseptin perustaa ja lisätutkimus arvon konseptin luonteesta on tarpeen. (Sánchez & Iniesta 2006, 40).

2.2 Arvo asiakkaan kokemana

Arvon käsitteeseen liittyen käydään keskustelua asiakkaan ja arvon suhteesta useasta eri näkökulmasta. Asiakkaan ja arvon konseptia käytetään muun muassa asiakkaan kokeman arvon, arvon luomisen ja toimittamisen sekä asiakasarvon konsepteissa. (Payne & Holt 2001, 161.) Arvo on subjektiivinen kokemus ja sen sisältö riippuu siitä, kuka sitä määrittelee (Trasorras ym. 2009, 615). Arvo on sekä asiakkaan että tarjoajan kokemana moniulotteinen käsite (Woodside ym. 2008, 4). Asiakkaan kokeman arvon (engl. customer perceived value) tunnistaa yhä useampi yritys niin strategisesti kuin erottautumistekijänä markkinoilla ja se odotetaan tuovan kestävää menestystä (Woodruff 1997, 142). Käsite asiakkaan kokema arvo pitää sisällään siis paljon toiveita ja odotuksia (Azaddin 2004, 645). Useat kirjallisuudessa käytetyt termit viittaavat asiakkaan kokemaan arvoon

(Sanchez ja Iniesta 2006, 40), kuten shoppailuarvo (Babin ym. 1994, 650), kulutusarvo (Sin & Yau 2001, 70-73), suhdearvo (Ravald & Grönroos 1996, 19), tuotearvo (Bowman & Ambrosini 2000, 213), palveluarvo (Bolton & Drew 1991, 377), haluttu arvo (Flint ym. 2002, 103-105), odotettu arvo (Van der Haar ym. 2001, 628), asiakasarvo (Woodruff 1997, 140), kuluttajan arvo (Holbrook 1994, 5), koettu arvo (Agarwall & Teas 2001, 3) sekä saatu arvo (Flint & Woodruff 2006, 183-195). Kuluttajakäyttäytymisen tutkijat käyttävät termiä kuluttajan arvo, joka viittaa asiakkaan kokemaan arvoon; se on yksilöllisen kuluttajan tärkeä henkilökohtainen tavoite, jota kuluttaja etsii (Huber & Hermann 2000, 3). Se sisältää odotuksen arvosta, joka on saatu, verrattuna toteutuneeseen arvoon (Ravald & Grönroos 1996, 22).

Sethin ym. (1991, 160) kulutusarvon teoriassa pyritään selittämään miksi kuluttaja valitsee tietyn tuotteen tai brändin. Malliin kuuluu viisi erilaista kategoriaa, jolla kuluttaja voi kokea arvoa käyttäessään tuotetta; funktionaalinen, sosiaalinen, emotionaalinen, epistemologinen sekä ehdollinen (Seth ym. 1991,160). Mallin mukaan nämä kaikki vaikuttavat kuluttajan tekemään päätökseen joko erikseen tai kaikki yhdessä. Funktionaalilla arvolla tarkoitetaan tuotteen kykyä täyttää fyysiset tarkoituksensa. Sosiaalinen arvo tässä tarkoittaa tuotteen kykyä heijastaa kuluttajan itsensä tai hänen sosiaalisten suhteidensa edustamaa mielikuvaa. Emotionaalinen arvo muodostuu tuotteen herättämistä tunnetiloissa. Epistemologinen arvo edustaa uutuuden kokemista, uteliaisuutta tai halua etsiä tietoa. Ehdollinen arvo kuvaa tilannesidonnaisuutta. Kuluttajan kokema hyöty riippuu tilanteesta ja siihen vaikuttavat monenlaiset ympäristötekijät. (Seth ym. 1991,160-162.) Holbrook (1994, 12) ehdotti kahta eri näkökulmaa asiakkaan kokemaan arvoon; asiakkaan kokema arvo voi olla joko sidottu tuotteeseen tai tuotteen ulkopuolinen. Asiakkaan kokeman arvon prosessista on eroteltu myös neljä erilaista arvon tyyppiä; tuotearvo, käyttöarvo, omistuservo ja kokonaisarvo. Arvon pääelementit voidaan jaotella myös itsetunnon arvoon (haluta), vaihdon arvoon eli olla jonkun arvoinen ja hyödykearvoon (tarvita). Itsetunnon arvo heijastaa asiakkaan halua omistaa omistamisen halusta. Vaihdon arvo selittää miksi tuote kiinnostaa asiakasta ja myös, miten ja milloin hän aikoo tuotetta käyttää. Hyödyllisyys arvo selittää tarvetta, tuotteen suorituskykyä ja fysikaalisia ominaisuuksia. (Azaddin 2004, 648.) Asiakkaan kokemaa arvoa pidetään fundamentaalisenä pohjana kaikille markkinoinnin toimille (Holbrook 1994, 12) ja se on saanut paljon huomioita, koska sen tärkeys ostokäyttäytymisen ennustamisessa ja kilpailuedun saavuttamisessa on ymmärretty.

Taulukkoon 1 on koottu asiakkaan kokeman arvon konseptin määritelmiä. Taulukosta on havaittavissa se heterogeenisuus, mikä liittyy arvon konseptin tutkimukseen ja aiheuttaa hämmennystä niin tutkijoissa itsessään kuin liiketaloudellisessa käytössäkin (Sanchez & Iniesta 2006, 47).

Taulukko 1. Asiakkaan kokeman arvon käsitteen määritelmiä

Tutkija	Määritelmä
Holbrook (1994, 5)	"Määrittelen kuluttajan arvon olevan interaktiivinen relativistinen koettu hyöty."
Zeithaml (1988, 14)	"Asiakkaan kokonaisarvio tuotteen arvosta perustuen vaadittuihin uhrauksiin ja saatuihin hyötyihin. "
Dodds ym. (1991, 308)	"Havaitun laadun ja uhrauksien kognitiivisesta vaihdosta seurauksena johdettu havaittu arvo."
Woodruff (1997, 142)	"Asiakkaan arvo on asiakkaan kokema etu ja tuotteen ominaisuuksien, suoriutumisen ja käytön seurauksien arviointi, joka edesauttaa (tai estää) asiakkaan tavoitteiden ja tarkoitusten saavuttamista käyttötilanteessa."
Slater ja Narver (2000, 120)	"Asiakkaan arvo toteutuu, kun tuotteen hyödyt asiakkaalle ylittävät tuotteen tai palvelun elinkaaren kustannukset asiakkaalle."
Van der Haar ym. (2001, 628)	"Asiakkaan arvon konsepti arvioi arvoa, jota tuote tarjoaa asiakkaalle huomioiden kaikki aineelliset ja aineettomat ominaisuudet."

Ekonomisen kirjallisuuden (esim. Zeithaml 1988, 14) pohjalta määritelmä asiakkaan kokemalle arvolle identifioi arvon tuotteen rahallisella mittarilla (Sanchez & Iniesta 2006, 49). Asiakkaat eivät kuitenkaan osta pelkän alhaisen hinnan perusteella ja hinnan rooli arvon kokemuksessa on monimutkainen. Toisen määritelmän mukaan arvo toimii asiakkaalle ikään kuin välineenä saavuttaa tavoitteensa ja arvo voi olla mikä tahansa hyöty, jota asiakas kokee. Sanchez ja Iniesta (2006, 49) katsovat kuitenkin, että määritelmä, joka reflektoi vaihtoa hyödyn ja uhrauksien välillä selittää parhaiten asiakkaan kokeman arvon konseptia (Sanchez & Iniesta 2006, 49).

Asiakkaan kokeman arvon teorit lainaavat antropologiasta, psykologiasta sekä sosiologiasta. Yksilön kokemus on keskiössä (Huber & Hermann 2000, 3). Asiakkaat eivät ole homogeenisiä; jokaisella asiakassegmentillä on omat uniikit arvot, joiden kautta he palvelua peilaavat. Siksi sama palvelu tuottaa eri asiakkaille erilaista arvoa (Babin ym. 1994, 654-656). Asiakkaan kokema arvo voi myös muuttua ostoprosessin edetessä; asiakas voi tuntea erilaista arvoa tuotetta tai palvelua käyttäessään kuin mitä tunsikin sitä ostaessaan. Suunnitellessaan ostoa, asiakas voi ennustaa minkälaista arvoa tuote tai pal-

velu hänelle tulee tuottamaan. Valittuaan tuotteen ja käyttäessään sitä, asiakas arvioi, minkälaista arvoa hän todella kokee ja vastaanottaa (Woodruff 1997, 141). Siitä juontaa myös asiakkaan kokeman arvon tutkimisen ongelma; se on tosiasiaa yhden henkilön subjektiivinen näkemys tuotteesta tai palvelusta (Huber & Hermann 2000, 3), joka muuttuu ajan saatossa (Trasorras ym. 2009, 617).

2.3 Koetun arvon mallit

Yksiulotteinen malli

Porter määrittelee arvon olevan summa, jonka ostajat ovat valmiita maksamaan yrityksen tarjoamasta (Porter 1984, 38). Zeithamlin (1988, 14) määrittelyn mukaan asiakkaan kokema arvo on asiakkaan kokonaisarvio tuotteen arvosta perustuen vaadittuihin uhrauksiin ja saatuihin hyötyihin. Tätä yksiulotteista lähtöasetelmaa on kritisoitu siitä, että se on liian yksinkertainen näkökulma monimutkaiseen arvon konseptiin nähden (Sánchez & Iniesta 2006, 53). Tästä johtuen arvon konseptista on erotettavissa kaksi tutkimuslinjaa; yksiulotteinen ekonominen ulottuvuus, jossa arvo linkitetään hintaan vaihdannan arvon kautta sekä moniulotteinen psykologinen ulottuvuus, jossa arvo nojaa kognitiivisiin ja vaikuttaviin seurauksiin, jotka johtuvat ostopäätöksestä tai brändin valinnasta (Sánchez & Iniesta 2006, 53; Gallarza ym. 2011, 179-180; Fandos ym. 2006, 269).

Yksiulotteinen näkökulma mukailee Zeithamlin (1988, 14) määritelmää asiakkaan kokemasta arvosta korostaen kahta tekijää asiakkaan kokeman arvon muodostumisessa; koetut hyödyt ja koetut uhraukset (Fandos ym. 2006, 269; Zeithaml 1988, 14; Woodruff 1997, 141). Tämä näkökulma pohjautuu perinteiseen tuotekeskeiseen asiakkaan kokeman arvon kirjallisuuteen, jossa asiakkaan kokema arvo toteutuu, kun vaihdannan hyöty ylittää asiakkaan omistamisen kustannukset (Landroguéz ym. 2013, 234-236; Trasorras ym. 2009, 617). Asiakkaan kokema arvo muodostuu, kun tuotteen tai palvelun arvo asiakkaalle ylittää sen elämänkaaren kustannukset (Slater & Narver 2000, 120). Yritykselle arvo muodostuu, kun tuotteen tuotto ylittää sen valmistusprosessin kustannukset Porter 1984, 38).

Asiakkaan kokeman arvon kaava (Ravald & Grönroos 1996, 21)

$$\text{Asiakkaan kokema arvo} = \frac{\text{Koetut hyödyt}}{\text{Koetut uhraukset}}$$

Ravald ja Grönroos (1996, 21-22) tarkoittavat asiakkaan koetuilla uhrauksilla kaikkia niitä kustannuksia, joita asiakas tekee ennen ostopäätöstä esimerkiksi hinta, kuljetus, aika, epäonnistumisen riski, hallinta- ja korjauskustannukset tai huonon suorituskyvyn riski. Asiakkaan koettu hyöty taas on kombinaatio fyysisiä tekijöitä kuten tuotteen ulkonäkö, brändi, tekninen tuki, hinta ja muut tekijät, jotka indikoivat tuotteen laatua (Ravald & Grönroos 1996, 21-22; Zeithaml 1988, 15) sekä ei-rahassa mitattavia elementtejä kuten sosiaalinen ja tuotteen omistamisesta koettu arvo (Cronin ym. 2000, 195-200).

Moniulotteinen malli

Toinen pääsuuntauksista asiakkaan kokeman arvon konseptissa näkee arvon muodostumisen moniulotteisena kokonaisuutena (Woodruff 1997, 141; Sanchez & Iniesta 2006, 53-54). Holbrookin (1994, 27) kehittämä typologia sisältää kahdeksan arvon ulottuvuutta; tehokkuus (hyödyt/uhraukset), laatu, status (menestys, vaikutelma), itsetunto (maine), leikki (hauska), estetiikka, etiikka (oikeus, moraali) ja hengellisyys (usko, pyhyys, taika). Näkökulma ottaa huomioon paitsi funktionaaliset ulottuvuudet, niin myös emotionaaliset ja sosiaaliset aspektit, jotka vaikuttavat asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Funktionaalisen arvon asiakas määrittää rationaalisten ja ekonomisten tekijöiden kautta ja niitä ovat ennen ostopäätöksen syntymistä koettu arvo (brändikuva, maine), tuotteen tai palvelun laatu (asiakaspalvelijan ammattimaisuus, prosessin laatu), sosiaalinen arvo (status), tuotteen arvo (laatu, hinta, mukavuus) ja suhdearvo (luottamus ja varmuus). (Roig ym. 2006, 266-275; Maas & Graf 2008, 118-120.) Tunteisiin liittyvä ulottuvuus jaetaan kahteen alulottuvuuteen eli emotionaaliseen, joka liittyy tunteisiin tai sisäisiin emootioihin sekä sosiaaliseen ulottuvuuteen, joka liittyy ostopäätökseen vaikuttaviin sosiaalisiin tekijöihin (Fandos ym. 2006, 270). Sánchez ym. (2009, 110) ehdottavat palvelualoille kuutta asiakkaan kokeman arvon arvonulottuvuutta mukailien Holbrookia (1994); tehokkuus, leikki, estetiikka, laatu, sosiaalinen arvo (status ja itsetunto) sekä epäitsekkäis ulottuvuus (etiikka ja hengellisyys). Heinonen (2007, 39) kehitti konseptuaalisen mallin asiakkaan kokeman arvon muodostumisesta tutkiessaan sähköistä pankkiasiointia; tekninen arvo (mitä), funktionaalinen arvo (miten), väliaikainen arvo (milloin) sekä spatiaalinen arvo (missä). Tämän modernimman palvelukeskeisen arvon kirjallisuuden mukaan asiakkaan kokema arvo muodostuu tuotteen käytössä ja sen määrittelee asiakas (Landroque ym. 2013, 234). Konseptissa korostuu kontekstisidonnainen asiakaskokemus sekä holistinen ja kokemuksellinen näkökulma laajennetun sosiaalisen systeemin osana (Grönroos & Voima 2013, 133).

Taulukkoon 2. on koottu tutkijoiden tunnistamia asiakkaan kokeman arvon ulottuvuuksia, tutkimusmenetelmät sekä konteksti, jossa asiakkaan kokeman arvon muodostumista on tutkittu. Asiakkaan kokeman arvon konseptin pohja laajenee, kun liikutaan tava-

roista kokemuksellisiin palveluihin. Erityistä uskottavuutta sisältävät palvelut kuten koulutus, talouden suunnittelu tai terveydenhuoltopalvelut ovat tyypillisesti jatkuvia, monimutkaisia ja todennäköisesti niihin liittyy iso joukko sellaisia arvon ulottuvuuksia, joita tuotteiden tai yksinkertaisempien palveluiden tutkimuksissa ei ole tullut esille, kuten esimerkiksi pitkän aikajänteen riski laskelmia tai muita monimutkaiseen palvelukonaisuuteen liitännäisiä tekijöitä. (Plewa 2015, 572.)

Taulukko 2. Asiakkaan kokeman arvon ulottuvuudet (mukaillen Plewa ym. 2015, 571)

Tutkija	Ulottuvuudet	Metodi	Konteksti
Maas ja Graf (2008)	Yritysarvo Palveluarvo Tuotearvo Suhdearvo	Haastattelu	Rahoituspalvelut
Roig ym. (2006) Sánchez ym. (2006)	Julkaisun funktionaalinen arvo Kontaktin funktionaalinen arvo Palvelun funktionaalinen arvo Hinnan funktionaalinen arvo Emotionaalinen arvo Sosiaalinen arvo	Kysely Haastattelu	Pankkipalvelut Matkailupalvelut
Pura (2005)	Rahallinen arvo Mukavuusarvo Emotionaalinen arvo Sosiaalinen arvo Tilannesidonnainen arvo Epistemologinen arvo	Kysely	Mobiiliympäristö
Heinonen (2004)	Tekninen arvo Toiminnallinen arvo Aikasidonnainen arvo Spatiaalinen arvo	Haastattelu	Sähköinen pankkipalvelu
Wang ym. (2004)	Toiminnallinen arvo Sosiaalinen arvo Emotionaalinen arvo Koetut uhraukset	Kysely	Turvallisuus palvelut
Sweeney ja Soutar (2001)	Emotionaalinen arvo Sosiaalinen arvo Hinnan toiminnallinen arvo Toiminnon/ laadun toiminnallinen arvo	Yhdistetyt metodit	Kierrätettävät kuluttajatuotteet
Ostrom ja Iacobucci (1995)	Hinnan ulottuvuus Laadun ulottuvuus Ystävällisyyden ulottuvuus Yksillöinnin ulottuvuus	Kokemuksellinen	Palvelu
Zeithaml (1988)	Merkittävät luontaiset attribuutit Ulkoiset attribuutit Muut merkittävät relevantit tekijät Rahallinen hinta Ei-rahassa mitattava hinta	Konseptuaalinen laadullinen	Juoma

2.4 Koettu arvo ja liiketaloudelliset implikaatiot

Woodruffin (1997, 63) mukaan kilpailijoita suuremman arvon luominen asiakkaalle on yrityksen tärkein kilpailuedun lähde. Hän tuo artikkelissaan esiin myös työkalujen puut-

teen organisaatioiden arvon hallitsemiseksi. Yritykset ovat tulleet tietoisiksi siitä, miten tärkeää on koordinoida sisäisiä toimintoja, jotta luodaan synergiaa, jota taas tarvitaan jatkuvaan arvon luomiseen ja jakeluun asiakkaille. Asiakkaan koettu arvo on markkinointitoimien keskeisin tavoite ja tulos sekä suhdemarkkinoinnin perusta. (Huber ym. 2001, 28.) Yrityksistä on tultava arvon luomisen mahdollistajia asiakkaalle ja erottautua tätä kautta. Vain tässä onnistuvat yritykset menestyvät ja selviävät kasvavan kilpailun toimintaympäristössä. (Christopher ym. 1994, 11.)

Asiakkaan kokema arvo on kaikkien muiden yrityksen arvojen lähde. Osakkeen omistajien arvo on muodostettu lähinnä rahoitusmarkkinoiden vaikutuksesta. Sen mukaan suurimman osakkeen omistajien arvon tuova strategia, tuo myös suurimman kestävä kilpailuedun. (Azaddin 2004, 647.) Suurimman osakkeen omistajien arvon ei tuo osakemarkkinat, vaan kannattavat asiakassuhteet. Täten osakkeen omistajien arvo on tulos, ei voima, kestävä kilpailuedun saavuttamisessa. Asiakkaan kokeman arvon määrittää asiakas, ei tarjoaja. Tarjoajalla on oletuksia ja uskomuksia asiakkaitensa kokemasta arvosta, mutta yrityksen tuottaman arvon asiakkaalle todellisuudessa tietää vain asiakas. (Woodside ym. 2008, 158-162.)

Porterin (1985, 130-132) mukaan asiakkaan kokeman arvon ymmärrys lähtee asiakasarvoketjujen ymmärtämisestä – mikä on arvokasta asiakkaalle? Uniikkius ei ole erotautumistekijä, jos se ei ole arvokasta asiakkaalle. Asiakkaan arvoketjut muodostuvat asiakkaan toimista, ihan samalla tavalla kuin yrityksenkin. Asiakkaan arvoketjut määrittävät miten yrityksen tuotetta todellisuudessa käytetään, eikä miten yritys on ajatellut tuotettaan käytettävän, samoin yrityksen muita attribuutteja. Jos yritys onnistuu alentamaan asiakkaan kustannuksia (asiakkaan kokeman arvon kaava luvussa 2.1) tai parantamaan asiakkaan suoriutumista, asiakas on valmis maksamaan parhaan hinnan. Yritys alentaa asiakkaan kustannuksia tai parantaa asiakkaan suoriutumista omien arvoketjunsä kautta asiakkaan arvoketjuun. (Porter 1985, 130-132.) Ymmärtääkseen asiakkaan kokemaa arvoa täydellisesti, yrityksen tulee tuntea ostajan (rinnastettavissa asiakkaaseen) arvoketjut (Ravald & Grönroos 1996, 22). Porter (1985) puhuu arvoketjujen teoriassaan ostajan arvoketjuista, mutta Ravaldin ja Grönroosin (1996, 22) mukaan ostaja on rinnastettavissa asiakkaaseen. Modernissa yritysmaailmassa tarjoaman kirjo on suuri sekä värikäs ja siten myös asiakkaiden rooli on hyvin laaja ja kirjava. Ostaja termin käyttö ei täten palvele enää samassa merkityksessä kuin muutama vuosikymmen sitten, ja siksi on mielekkäämpää käyttää termiä asiakas, jotta saadaan katettua kaikki hyödykkeiden käyttäjät tuotetyypistä ja asiakkaan sijoittelusta riippumatta.

Yritys voi alentaa asiakkaan kustannuksia monin eri tavoin. Sen ei tarvitse tarkoittaa vain hinnalla kilpailua eli tuotteen alemmaa hintaa, vaan asiakkaalle ajalla ja vaivalla on myös hinta. Asiantunteva palvelu lisää asiakkaan luottamusta ja tietämystä sekä nopeuttaa päätöksentekoprosessia ja nopea toimitus säästää aikaa ja vaivaa. Yrityksen tulee tunnistaa ja optimoida kaikki arvoketjunsä osat, jotka vaikuttavat asiakkaan arvoket-

juun. Yrityksen täytyy tietää yksityiskohtaisesti tuotteen liikkeitä kohti asiakasta ja miten kukin askel vaikuttaa asiakkaan arvoketjuihin. Asiakkaan suoriutumisen parantamiseksi yrityksen on ymmärrettävä, mikä on haluttava suoritus asiakkaan näkökulmasta. (Porter 1985, 135-137.) Kilpailuedun voi jakaa hinta perusteiseen ja erottautumisperusteiseen kilpailuetuun. Yritys voi myös käyttää strategiassaan molempia. Hintaperusteinen, nimensä mukaan, hakee kilpailuedun hinnoittamalla tarjoamansa kilpailijoita paremmin, usein edullisemmin kun taas erottautumispohjainen kilpailuetu perustuu vahvaan brändiin. Asiakas haluaa ostaa tietyn brändin tarjoamia. (Christensen 2013, 24.)

Asiakkaat ostavat ja valitsevat heuristisesti. Informaation kerääminen muulla tavoin kuin kysymällä valinnan motiiveista voi usein tuoda hyödyllisempää tietoa kuin pyytämällä asiakasta arvioimaan tarjontaa. Esimerkiksi ääneen ajattelu metodissa pyydetään asiakkaita kuvailemaan valinta/torjunta prosessi reaaliaikaisesti. Tämä on yksi väylä kerätä asiakkaiden heuristista asiakkaan kokemaa arvoa. Ennustusten rakentaminen asiakkaan valintojen perusteena olevista useista hyödyistä ja kuluista on toinen malli. Tätä käytetään etenkin yritysten välisessä liiketoiminnassa. Suoraan kysymällä ei saa tarkkaa tietoa asiakkaiden kokemasta heuristisesta arvosta vaan syvempää tietoa saa pyytämällä heitä valitsemaan kilpailevien tuotteiden välillä ja ajattelemalla se valintaprosessi ääneen. (Woodside ym. 2008, 12.)

Yritysten fokus on siirtynyt pois myynnistä, markkinaosuudesta ja lyhyen tähtäimen voitosta kohti pitkäjänteisten kestävien asiakassuhteiden rakentamista. Muutos kohti asiakasorientaatiota ei laske asiakaskannattavuuden relevanssia, mutta tarjoaa uuden näkökulman, jossa jokainen asiakas on yrityksen etu ja kurssin kääntäjä kohti kasvun mahdollisuuksia. (Woodside ym. 2008, 152.) Asiakaskeskeisyys yrityksen arvoissa ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita, että yritykset todella toimivat niin. Usein toimintatavat ovat kaukana asiakaslähtöisestä. (Schieffer & Leininger 2008, 32.) Palvelun laatu on olennainen tekijä asiakkaan kokeman arvon luomisessa, koska se on vaikein asia kilpailijoille jäljitellä (Parasuraman & Grewal 2000, 9-16) Asiakaspääoma määräytyy markkinoiden koon ja laadun sekä asiakassuhteiden mukaan. Asiakassuhteiden koko ja laatu taas riippuvat asiakkaiden tyytyväisyydestä, luottavaisuudesta sekä uskollisuudesta. (Azaddin 2004, 647.) Asiakkaan kokeman arvon konsepti linkittyy useaan eri teemaan kuten asiakkaiden viehättämiseen ja pysymiseen, arvonluontiin, tyytyväisyyteen sekä uskollisuuteen (Fados ym. 2006, 268).

2.5 Asiakkaan kokeman arvon suhde lähikäsitteisiin

2.5.1 Asiakkaan kokema arvo ja asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyden erottaminen asiakkaan kokemasta arvosta on tärkeää, koska liiketaloudessa nämä termit saattavat helposti sekoittua toisiinsa ja se ei ole tarkoituksenmukaista. Asiakastyytyväisyyden konsepti ja asiakkaan kokeman arvon konsepti ovat yhteydessä toisiinsa, mutta eivät synonyymeja. (Woodruff & Cardial 1996, 95.) Tärkein konseptien erottava tekijä on se, että asiakkaan kokema arvo syntyy läpi koko ostoprosessin, jopa ennen sitä, kun taas asiakastyytyväisyys mielletään yleisesti ostotapahtuman ja -prosessin jälkeen syntyväksi. Asiakkaan kokema arvo voi syntyä ilman tuotteen tai palvelun ostoa tai käyttöä. Asiakastyytyväisyyden syntyminen taas tarvitsee käyttökokemuksen tuotteesta tai palvelusta. (Sanchez ja Iniesta 2006, 45.) Asiakastyytyväisyys mittaa mitä asiakas tuntee ja ajattelee tuotteesta tai palvelusta ja asiakkaan kokema arvo taas ennustaa asiakkaan käyttäytymistä (Butz ja Goodstein 1996, 65). Asiakkaan kokema arvo kohdistuu kohti entisiin, nykyisiin ja potentiaalisiin asiakkaisiin kun taas asiakastyytyväisyys tähtää nykyisten asiakkaiden säilyttämiseen (Sanchez ja Iniesta 2006, 45). Uuden asiakkaan hankinta on noin viisi kertaa kalliimpaa kuin jo olemassa olevan asiakkaan pitäminen, joten asiakastyytyväisyydestä kannattaa myös huolehtia (Slater & Narver 2000, 121). Woodruffin ja Cardialin (1996, 95) mukaan asiakkaan kokema arvo kuvaa tuotteen ja sen käyttäjän suhdetta. Asiakkaan kokema arvo kertoo yritykselle mitä sen tulee tehdä, kun taas asiakastyytyväisyys kertoo yritykselle, miten sillä menee nyt tai miten se on suoriutunut. (Woodruff & Cardial 1996, 95.)

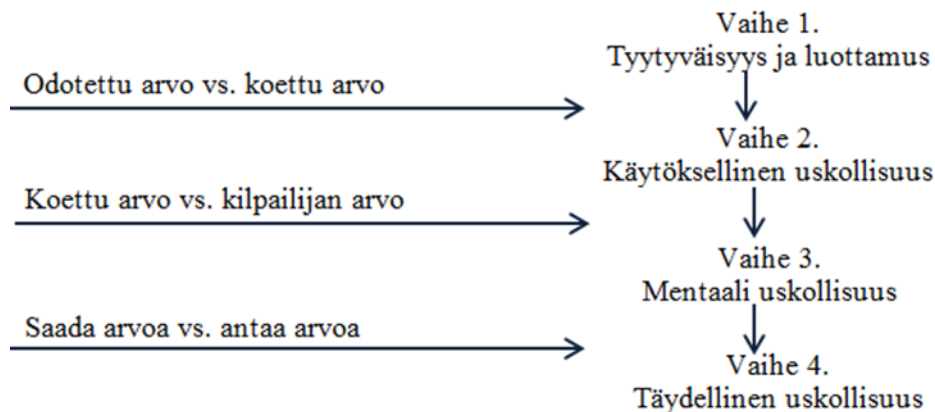
Asiakastyytyväisyys on siis asiakkaan vastine organisaation tietylle tarjoamalle. Asiakkaan tyytyväisyyden kokemus voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen; haluttu arvo, odotettu arvo ja koettu arvo. Yleisesti voidaan sanoa, että mitä suurempi kuilu odotetun arvon ja koetun arvon välillä on, sitä negatiivisempi vaikutus sillä on asiakkaan tyytyväisyyteen. Asiakkaan kokema tyytyväisyys vaatii odotusten vahvistumisen kokemuksen ostoprosessin aikana. Tuotteen asiakkaalle tarjoama arvo ei täten vaikuta vain kasvavirtoihin, vaan myös määrittää osakkeenomistajien arvoa. Asiakkaan kokema arvo tuo yritykselle selkeää kilpailuetua ja sen asema markkinoilla pitkälti riippuu siitä, pystyykö yritys tarjoamaan asiakkailleen merkittävästi korkeampaa arvoa kuin sen kilpailijat. (Woodside ym. 2008, 158–159.) Jos yritys haluaa menestyä, sen tulee ylittää nämä kolme arvontasoa (Huber & Hermann 200, 4), mutta huomionarvoista on myös se, että yrityksen tulee luoda realistisia odotuksia, jotka asiakkaiden on ylipäättään ylittää (Trasorras ym. 2009, 618).

Täysin yhtenäistä näkemystä siitä, mikä on asiakkaan kokeman arvon ja asiakastyytyväisyyden suhde toisiinsa, ei kirjallisuudessa ole (Sanchez & Iniesta 2006, 47). Suurin

osa tutkimuksista on tullut johtopäätökseen, että asiakkaan kokemalla arvolla on positiivinen vaikutus tyytyväisyyteen (Cronin ym. 2000, 215), mutta osa tutkijoista ehdottaa, että asiakastyytyväisyys on se tekijä, joka johtaa asiakkaan kokemaan arvoon, joka taas johtaa arvopohjaiseen tyytyväisyyteen ja on linkki laadun sekä tyytyväisyyden välillä (Oliver 1999, 46-62). Useat variaatiot arvon konseptin ympärillä ovat monimutkaistaneet asiakkaan kokeman arvon konseptin yhdenmukaistamista (Sanchez & Iniesta 2006, 47).

2.5.2 Asiakkaan kokema arvo ja asiakasuskollisuus

Asiakkaan on etukäteen vaikea tarkasti arvioida yrityksen tuottamaa arvoa hänelle (Porter 1985, 138). Asiakkaista ei tule välittömästi ja helposti uskollisia yritykselle. On tehty useita eri mallinnuksia tavasta, jolla asiakas siirtyy tasolta toiselle suhteen elinkaareissa (Woodside ym. 2008, 158.). Kuitenkin kirjallisuuden perusteella voidaan yleisesti sanoa, että mitä suurempi on sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyys ja säilyttäminen, sitä suurempi on yrityksen mahdollisuus menestyä (Trasorras ym. 2009, 619). Asiakassuhteen elinkaaren neljä eri tasoa määrittää asiakkaan käytöstä, kuvio 1.



Kuvio 1 Asiakastyytyväisyydestä uskollisuuteen (mukaillen Woodside ym. 2008, 162)

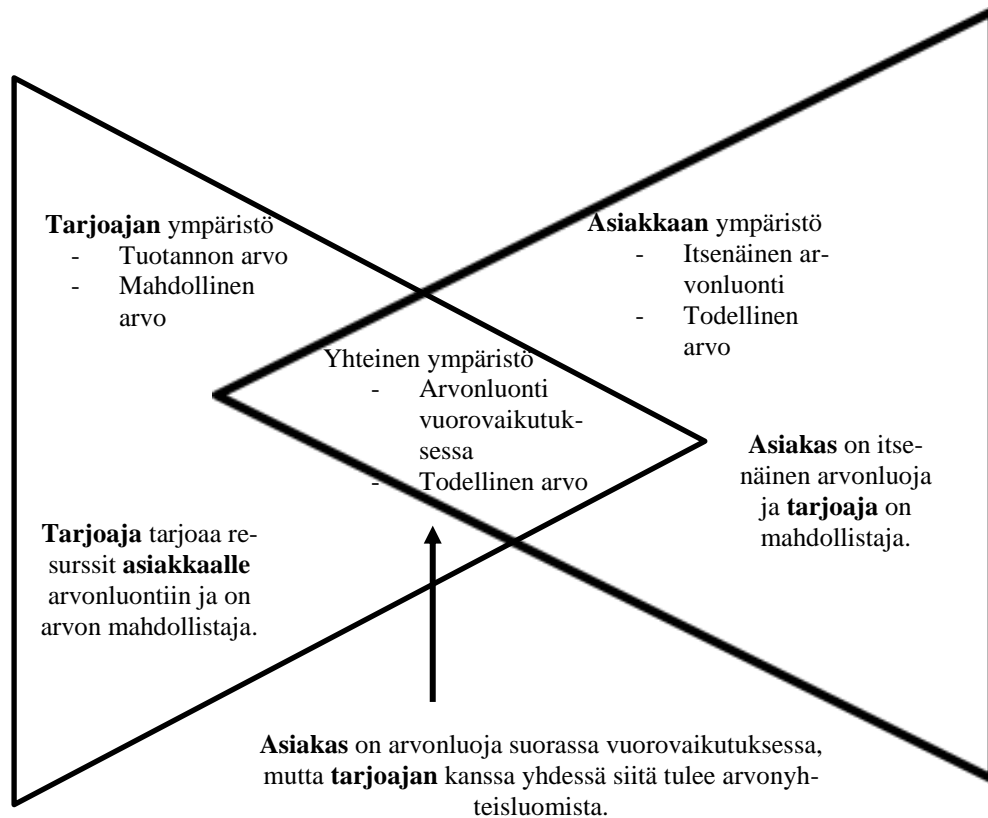
Asiakkaat muodostavat arviointiprosessinsa, asenteensa ja myöhemmän käyttäytymisensä arvon eri ilmentymien kautta. Riippuen heidän havainnoistaan ajan kuluessa, asiakkaiden suhde yritykseen muodostuu neljän kokemustason kautta. Ensimmäinen on tyytyväisyyden ja luottamuksen vaihe, jossa vaihto muuttuu suhteeksi asiakkaan arvioinnin kautta ja muuttuu tyytyväisyydeksi, kun yritys on tarjonnut odotettua arvoa. Tyytyväisyys johtaa käytökseen, kuten uudelleen ostoon ja sitä kautta muodostuu luottamus asiakkaan ja yrityksen välille. Kun asiakas ei enää katso tarpeelliseksi arvioida kilpaili-

joiden tuotteita, tästä seuraa siirtyminen toiselle tasolle eli käytöksellisen uskollisuuden vaiheeseen. Siinä on saavutettu korkea luottamuksellinen suhde ja tässä vaiheessa asiakas ei enää käy valintaprosessia läpi, vaan ostaa samaa tuotetta tai brändiä toistuvasti. Asiakas säästää täten aikaa, rahaa ja vaivaa ja riski vaihtaa tarjoajaa pienenee. (Woodside ym. 2008, 158–162.)

Käytöksellinen uskollisuus ei kestä ikuisesti. Suhteen aikana konfliktin mahdollisuuksia ilmenee ympäristöllisistä tai kilpailullisista syistä, jotka saavat kuluttajan uudelleen arvioimaan suhdettaan yritykseen. Jotta tämä konflikti johtaisi positiiviseen lopputulokseen, asiakkaan kokeman arvon tulisi suosia jo valittua yritystä, ei sen kilpailijaa. Jos vaihdon kustannukset huomioiden asiakas jatkaa suhteessa, hän siirtyy kolmannelle mentaalisen uskollisuuden vaiheeseen. Tämä vaihe kertoo yritykselle, että sen tuote tarjoaa parasta arvoa pitkäkestoisesti. Yritys tarjoaa asiakkaalle erottautumisen arvoa, joka luo asiakkaalle vahvan sitoutumisen halun yritykseen. Uskollinen ja pitkäaikainen asiakas oppii tuntemaan yrityksen ja tuotteet ja alkavaa tuottaa kannattavuutta yritykselle. Uskollisuus luo erityistä arvoa molempiin suuntiin asiakkaan ja yrityksen suhteessa. Tämä on neljäs täydellisen uskollisuuden vaihe. (Woodside ym. 2008, 158–162.) Asiakkaiden tyytyväisyys, luottavaisuus ja uskollisuus riippuvat yrityksen kyvystä hallita asiakkaan kokemaan arvoa. Asiakkaiden kokema arvo on riippuvainen yrityksen resursseista, tiedosta ja taidosta. Sijoitukset, jotka on kohdistettu parantamaan asiakkaan arvon hallinnan taitoja, tarvitsevat jatkuvasti resursseja ja kompetenssia. (Woodside ym. 2008, 153.)

2.5.3 Asiakkaan kokema arvo ja arvon luominen

Arvon luominen viittaa terminä asiakkaan luomaan arvoon käyttäessään tuotetta tai palvelua sekä yhteiseen arvon luomiseen, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa yrityksen ja asiakkaan välillä. Tämä vuorovaikutus tapahtuu kolmessa eri ympäristössä ja niistä voidaan nimetä arvonluomisen kategoriat; tarjoaja, yhteinen ja asiakas, jota havainnollistaa kuvio 2. Vuorovaikutus näiden kategorioiden välillä voi olla joko suoraa tai epäsuoraa ja täten johtaa eri arvon luomisen muotoihin ja yhteisluomiseen. Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että arvon luominen johtaa prosessiin, joka lisää asiakkaan hyvinvointia. Tuottajan toimet voivat tosin johtaa myös tilanteeseen, jossa asiakas ei koe arvoa eli arvonluominen voi saada myös negatiivisia sävyjä. (Grönroos ja Voima 2013, 133-134.)



Kuvio 2. Arvonluonnin ympäristöt (mukailien Grönroos ja Voima 2013, 141)

Grönroosin ja Voiman (2013, 141) mukaan kuviossa 2. tarjoajan ympäristössä yritys on vastuussa tuotantoprosessista, josta käytetään myös nimiä design, kehitys, valmistus tai jakelu. Tarjoaja luo potentiaalisen arvon, jonka asiakas myöhemmin muuttaa todelliseksi arvoksi käyttäessään tarjoajan resursseja. Yhteisessä ympäristössä arvon luomisen prosessia vetää asiakas, mutta tarjoaja voi vaikuttaa dialogin ja vuorovaikutuksen kautta asiakkaan arvonluonnin prosessiin. Tarjoaja voi kuitenkin osallistua asiakkaan arvonluomisen prosessiin vain asiakkaan kutsusta, sillä muuten seuraukset voivat olla negatiivisia. Tätä kutsutaan arvon yhteistuohamiseksi. Asiakkaan ympäristössä asiakas luo arvoa käytössä itsenäisesti. Tässä ei ole vuorovaikutusta eikä yhteisluomista. (Grönroos & Voima 2013, 141.)

Asiakkaan ympäristö on aikaisemmissa arvonluomisen tutkimuksissa jätetty vähemmälle huomiolle. Tutkimuksen fokuksen siirtyessä ajansaatossa kuitenkin kohti asiakasta, asiakkaan ympäristön merkitys on huomattu (Woodruff & Gardial 1996, 98; Heinonen ym. 2013, 105; Grönroos 2008, 301). Itsenäisessä arvonluonnissa asiakas vuorovaikuttaa vain yrityksen tarjoamien resurssien- kuten mielikuvien, virtuaalisten, fyysisten ominaisuuksien- kanssa, mutta tarjoaja itse on passiivinen sivustaseuraaja (Grönroos 2008, 299-304). Itsenäisessä arvonluonnissa asiakas käyttää ja yhdistelee itsenäisesti

tarjoajan resursseja luodakseen arvoa erilaisissa kokemuksellisissa konteksteissa elämässään. Asiakkaan arvonluonnin prosessiin pääsee vaikuttamaan myös laajempi sosiaalinen verkosto ja elinpiiri, joka koostuu esimerkiksi asiakkaan ystävistä tai perheenjäsenistä ja joihin yrityksellä ei ole valtaa vaikuttaa. (Heinonen ym. 2011, 110-109.) Asiakkaan ympäristöä kutsutaan tästä syystä myös kokemukselliseksi ympäristöksi (Grönroos & Voima 2013, 142).

Arvon luominen ei ole asiakkaan näkökulmasta lineaarinen prosessi ja kaikki yrityksen toiminnot eivät automaattisesti tuota asiakkaalle arvoa. Asiakkaan arvonluominen voi alkaa jo ennen kuin tuotetta on päässyt näkemään tai kokemaan, esimerkiksi fantasiaa tai haaveiluna. (Grönroos & Voima 2013, 133-134.) Arvon konseptin monimutkaisuus seuraa myös arvonluomisen konseptin määrittelyä. Asiakkaat ovat ihmisiä, joten he luovat ja kokevat arvon hyvin eri tavalla, erilaisissa tilanteissa ja eri asioista arvonluontiprosessin aikana. Arvonluominen on jatkuva, muuttuva prosessi, joka heijastelee asiakkaan kokemuksia, logiikkaa ja kykyä saada arvoa tuotteesta. Se ei ole vain funktionaalista ja ekonomista hyödyn tavoittelua vaan myös emotionaalista, sosiaalista, eettistä sekä ympäristötekijät huomioivaa arvonluontia. (Voima ym. 2010; Nordin & Kowalkowski 2010, 443.) Yhä enenevässä määrin tutkijoiden huomio suuntautuu kohti asiakkaan oman elämän kontekstia, jossa tärkeää ei ole enää näkyvä vuorovaikutus tarjoajan mahdollistamien resurssien kanssa vaan palvelun tarjoajalle näkymätön arvon muodostus asiakkaan omien kokemusten, sosiaalisten verkostojen, aktiviteettien, mielenkiinnon kohteiden ja oman historiansa kautta asiakkaan mielessä. (Heinonen ym. 2010, 533; Medbeg & Heinonen 2014, 591.)

3 ASIANTUNTIJAPALVELUT

3.1 Tietointensiiviset palvelut

Tieto on organisaation tärkein strateginen aspekti (Spender 1996, 60). Tiedolle on kysyntää ja tiedon kanssa työskentely lisääntyy koko ajan. Muuttuvan teknologian ja sosiaalisen ympäristön myötä useat yritykset tarvitsevat tietointensiivisten organisaatioiden apua pysyäkseen mukana kilpailussa. Yhä useammat yritykset myös ulkoistavat erityistä asiantuntijuutta vaativat toimet kuten kirjanpidon tai palkanlaskennan, joka mahdollistaa niiden keskittymisen ydinosaamiseensa (Miles 2005, 39). Tietointensiivisyydestä on tullut keskeinen osa modernia yhteiskuntaa (Käpylä ym. 2011, 315). Tietointensiivisyyttä voi käyttää ainakin kolmessa kontekstissa; tietointensiivisessä työssä, tietointensiivisestä työvoimasta puhuttaessa sekä tietointensiivisessä organisaatiossa. Jako tietointensiiviseen ja ei -tai vähemmän tietointensiiviseen organisaation tai palveluun ei ole itsestään selvä. (Alvesson 2001, 864; Käpylä ym. 2011, 316.) Monenlainen työ vaatii erityistä asiantuntijuutta niin työntekijöiltä kuin organisaatioltakin. Tietointensiiviseksi organisaatioksi kutsutaan kuitenkin yritystä, jossa tehdään tiedon kanssa työtä ja suurin osa työvoimasta on hyvin koulutettua ja pätevää. (Alvesson 2001, 864-865; Miles 2005, 55.) Starbuck (1992, 254) määritteli tietointensiivisen organisaation ominaisuuksiksi korkean asiantuntijuuden, joka erotetaan ns. normaalin tason asiantuntijuudesta. Korkea asiantuntijuus on hyvin vaativan tiedon omistamista verrattuna laajasti tunnettuun tietoon ja jossa tieto nähdään yhdenvertaisena fyysisen pääoman kanssa sisältäen sosiaalisen pääoman, rutiinit, organisaation kulttuurin sekä yksittäiset ihmiset. Tyypillisesti tällaisia yrityksiä ovat laki ja kirjanpito, IT -alanyritykset, eri alojen konsultointipalvelut, hihg tech -yritykset, myynti ja markkinointiala sekä insinööritoimistot. (Alvesson 2001, 865.) Tietointensiivisyys- tieto, taito, informaatio, tiedollinen pääoma ja kokemus - nähdään yrityksen pääomana, jota käyttäen se luo vaurautta (Starbuck 1992, 266). Monet tietointensiiviset organisaatiot ovat korkeasti erikoistuneet tarjoamaan räätälöityä palveluja vain tietyille toimialalle (Miles 2005, 54).

Tietointensiivinen organisaatio muodostuu tiedon eri pääomista, taulukko 3. Näiden tiedon eri varojen rooli on priorisoida yrityksen pääliiketoiminta ja vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon yrityksessä. Käytännössä organisaatiossa korostuu inhimilliset pääomat eli yksilöiden tietotaito ja pätevyys. Tutkimuksissa on huomattu, että iso osa tietointensiivisen yrityksen työvoimasta on korkeasti koulutettuja ja siksi siitä on tullut osa tietointensiivisen organisaation määrittelyä. (Käpylä ym. 2011, 318.) Alvesson (2001, 869) kuitenkin huomauttaa, että korkea koulutus ei kerro kaikkea yrityksen tietopääomasta ja sitä ei voi pelkästään perustaa sen varaan.

Taulukko 3 Analyttinen malli tiedon pääomista (mukaillen Käpylä ym. 2011, 318)

Inhimillinen pääoma	Rakenteelliset pääomat	Riippuvat pääomat
Kompetenssi	Arvot ja kulttuuri	Suhteet sidosryhmiin
Yksilölliset ominaisuudet (luovuus, motivaatio)	Työympäristö	Organisaation imago
Asenne	Prosessit ja systeemit	Brändi
Tietotaito	Dokumentoitu tieto	Sopimukset sidosryhmi-
Koulutus	Johtamismalli	en kanssa

Inhimillisten pääomien keskeisyys on haastettu huomiolla, että tieto on yrityksen rutineissa ja kulttuurissa eikä niinkään yksittäisen ihmisen varassa (Alvesson 2001, 870). Inhimilliset ja rakenteelliset pääomat ovat sidoksissa riippuviin pääomiin, joka edellyttää vuorovaikutusta yrityksen ja eri sidosryhmien välillä. Yrityksen eri tiedon pääomat ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa mahdollistaen toinen toisensa. Eri teorioissa tietointensiivisestä organisaatiosta painotus vaihtelee tutkijan näkökannasta riippuen rakenteellisesta riippuviin pääomiin, mutta yleisesti on kuitenkin hyväksytty, että tietointensiivisyys perustuu vahvasti yksilön tiedon ja osaamisen varaan. (Käpylä ym. 2011, 319.) Yrityksen eri pääomat eroavat toisistaan siten, että rakenteellinen pääoma on ja pysyy yrityksessä, sillä sen muodostaa yrityskulttuuri ja yrityksen tavat toimia sekä sen sisäiset prosessit, joiden muutos on hidasta. Inhimillinen pääoma sen sijaan on liikkuvaa, sillä työntekijät vaihtavat työpaikkaa ja vievät tietotaitonsa siten yrityksestä toiseen. Tietointensiivisessä organisaatiossa on aina kysyntää osaajista ja kilpailu strategisesti merkittävistä avainhenkilöistä on kovaa. (Grönroos 2009, 30–31.) Yrityksen täytyy pystyä kilpailemaan halutuista asiantuntijoista sekä saamaan nämä pysymään yrityksen palvelussa, jotta tietotaito saadaan myös säilymään yrityksessä (Greenwood ym. 2005, 662).

Asiantuntijapalveluorganisaation tuote tai panos on immateriaalinen eli tieto, joten se on hyvin vaikea asiakkaan hahmottaa. Asiakkaan täytyy käytännössä luottaa siihen, että tietointensiivisen organisaation asiantuntija tietää mitä tekee. Tuotteen immateriaalinen luonne haastaa myös itse yritystä, sillä sen tulee pystyä vakuuttamaan asiakkaansa omasta ylivertauudesta nojaten lähes puhtaasti asiantuntijan pätevyyteen. Asiantuntijapalveluorganisaation tulee tehdä tämä kuitenkin tavalla, jonka asiakas voi ymmärtää ja tämä on monelle yritykselle haaste. Mitä monimutkaisemmaksi ja hienosyisemmäksi erikoistunut tieto eli tuote tai palvelu menee, sitä vaikeampaa se on asiakkaalle ymmärtää ja sitä haastavammaksi asiantuntijapalveluorganisaation toimintaympäristö muuttuu. (Greenwood ym. 2005, 662.)

3.2 Korkeaan uskottavuuteen perustuvat asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalvelun (engl. professional service) kirjallisuus tai tutkimukset uskottavuuteen perustuvista palveluista (engl. high credence services) viittaavat toimijaan, joka tarjoaa erityistä ammattitaitoa vaativaa palvelua tai niistä koostuvaa useiden eri palveluiden kattamista. Palvelut ovat usein monimutkaisia, räätälöityjä ja palvelun toimitus tapahtuu jatkuvana vaihtona kertaluontoisen tapahtuman sijaan. (Eisingerich & Bell 2007, 254.) Korkeaan uskottavuuteen perustuvia palveluita ovat esimerkiksi koulutus, rahoituspalvelut tai terveydenhoito (Plewa ym. 2015, 569). Usein asiakkaat ovat tietämättömiä tai heidän tietonsa on hyvin rajallista palvelun sisällöstä ja he tuntevat epävarmuutta pitkästä aikajänteestä johtuen (Zeithaml 1981). Tämä tiedon puute johtaa ennen ostoa intensiiviseen tiedon etsintään (Sun ym. 2012, 832). Korkeille uskottavuuteen perustuville palveluille on ominaista korkea tiedon epäsymmetria ja usein myyjä on se, joka määrittää asiakkaan tarpeet (esimerkiksi oikeudelliset palvelut, vakuutukset, rahoituspalvelut (Eisingerich & Bell 2007, 254). Korkeaan uskottavuuteen perustuvilla palveluilla on yleensä yhteiskunnallinen ja sosiaalinen merkitys (Plewa ym. 2015, 569). Näille monimutkaisille palveluille on luonteenomaista, että palvelun oston ja käytön jälkeenkin kuluttajan voi olla vaikea arvioida palveliko se hänen tarpeitaan, jonka takia asiakas kokee, että palvelun valintaan liittyy hallitsematonta riskiä (Zeithaml 1981).

Korkeaan uskottavuuteen perustuvien palveluiden ala on mullistunut viimeisen vuosikymmenen aikana (Roig ym. 2006, 266). Palvelut ovat perinteisesti määritelty seuraavin ominaisuuksin; palvelut ovat työntekijäkeskittyneitä, niitä ei ole voinut varastoida, standardoida tai toistaa. Nämä perinteiset määritelmät ovat kuitenkin jääneet historiaan, koska nykyisin monet palvelut ovat teknologiapohjaisia, jolloin ne ovat varastoitavissa, toistettavissa, standardoitavissa ja useinkaan niihin ei liity suoraa ihmiskontaktia. (Sandström ym. 2008, 113.)

Uskottavuuteen perustuvat palvelut ovat useimmiten tiedollisia eivätkä niinkään vaihdannallisia ja niitä ostetaan ratkaisemaan jokin ongelma tai niillä varaudutaan mahdollisiin tuleviin riskeihin, ei niinkään tuottamaan nopeaa mielihyvää (Mortimer & Pressey 2013, 50). Esimerkiksi talouden suunnittelun palvelut ovat asiakkaille monimutkainen ja pitkäaikainen työkalu, joiden tarkoitus on parantaa asiakkaitten taloutta ja sitä kautta hyvinvointia. Asiakas joutuu vaativien päätöksiä äärelle yrittäessään ennustaa odotettavissa olevien tulojen kehitys, eläke-edut, eläkeikä sekä selviytymisen mahdollisuudet eri elämäntilanteissa mahdollisimman tarkasti. Tämä monimutkaisuus on samanlaista päätöksenteossa, joka koskee mm. terveydenhuoltoa ja koulutusta tai vakuuttamista. Vaikutukset, jotka koskevat näitä päätöksiä, ovat pitkäaikaisia ja palvelun realisoituminen saattaa kestää vuosia tai jopa vuosikymmeniä. (Plewa ym. 2015, 573.)

Plewa ym. (2015, 577) tunnistivat artikkelissaan kuusi koetun arvон ulottuvuutta haastattelemiltaan rahoituspalveluiden asiakkailta; asiantuntijuus, koulutus, tuki, suhde,

mukavuus ja motivaatio (halu organisoida talouttaan). Koetut uhraukset olivat rahallisia, ajallisia (vaiva), tunteisiin (esimerkiksi eläköityminen) sekä elämäntyyliin (kulutuksen vähentäminen taloudellisista syistä) liittyviä tekijöitä. Tämän tutkimuksen mukaan tilannesidonnalliset tekijät (eläköitymisajankohta, maailman taloudellinen tilanne, asiakassuhteen pituus, kirjoitukset taloudesta) vaikuttivat asiakkaiden kokemaan arvoon. (Plewa ym. 2015, 577) Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet asiakkaan kokemaan arvoon kokemuksellisissa palveluissa. Korkeaan uskottavuuteen perustuvia palveluita koskevat asiakkaan kokeman arvon tutkimukset ovat lähinnä keskittyneet tutkimaan hinta/ uhraus vs. hyöty arvonulottuvuuksia. (Plewa ym. 2015, 569.) Hinta kuvastaa kaikkea sitä negatiivista arvoa mitä tuotteen tai palvelun käyttämisestä syntyy asiakkaalle (Grönroos ja Voima 2013, 146). Hinta rahassa mitattuna on yksi tärkeä ulottuvuus, mutta uskottavuuteen perustuvissa palveluissa se ei suinkaan ole dominoivassa roolissa. Uskottavuuteen perustuvien palveluiden rahallista hintaa suurempaan merkitykseen nousi hinnan ulottuvuudesta elämäntyylin hinta, jolla tarkoitetaan asiakkaan haluttomuutta muuttaa totuttua elämäntyyliä esim. muuttuneen taloudellisen tilanteen takia. (Plewa ym. 2015, 579.) Tämä tukee teoriaa, jonka mukaan asiakkaan kokema arvo ei ole staattinen ja homogeeninen vaan muuttuu ajan kuluessa yksilöllisesti vaihtuvien elämäntilanteiden mukaan. (Trasorras ym. 2009, 615; Heinonen ym. 2010, 533; Medbeg & Heinonen 2014, 591; Woodruff & Gardial 1996, 338; Heinonen ym. 2013, 105; Grönroos 2008, 308.)

Mitran ym. (1999, 208-228) tutkimuksen perusteella ennen luottamukseen perustuvien palveluiden ostamista, asiakas antoi eniten painoarvoa henkilökohtaisten suhteidensa arvioille ja suosituksille kuin markkinointimateriaaliin, esitteisiin tai kuultuihin tai nähtyihin mainoksiin. Mitra ym. (1999, 208-228) jakaa informaation lähteet ennen ostopäätöstä palveluita ostaessa ei personoituun massamainontaan ja materiaaliin sekä henkilökohtaiseen kontaktiin (myyjä) ja henkilökohtaisiin suhteisiin (ystävät, sukulaiset). Jos asiakas kokee, että ostoon sisältyy suuri riski, on henkilökohtaisilla sosiaalisilla verkostoilla suuri vaikutus ostopäätökseen. (Mitra ym. 1999, 208-228.) Suhteellisen harvat tutkimukset ovat yrittäneet tutkia asiakkaiden oston jälkeisiä arviointipäätöksiä koskien uskottavuuteen perustuvia palveluja tai asiakkaan omassa elämänpiirissä tapahtuvaa arvon luontia sekä muita sosiaalisia ja emotionaalisia arvonulottuvuuksia (Plewa ym. 2015, 570). Uskottavuuteen perustuvien palveluiden kirjallisuudessa vähälle huomiolle jääminen johtunee palveluiden ainutlaatuisesta luonteesta ja vaikeuksista esittää palvelun tarjoajat yhtenevällä tavalla (Mortimer & Pressey 2013, 50). On löydetty todisteita siitä, että uskottavuuteen perustuvia palveluita ostavat asiakkaat ovat vähemmän hintaherkkiä ja painottavat valinnoissaan enemmän laatua ja yksilöllisen räätälöinnin merkitystä kuin kokemuksellisia palveluita ostavat asiakkaat. He myös käyttävät enemmän aikaa informaation etsimiseen sekä palveluiden ja tuotteiden vertailuun. (Ostrom ym. 2010, 5; Mitra ym. 1999, 216.)

Grönroos (1983) jakaa palvelun laadun kahteen malliin; tekniseen -ja funktionaaliseen palvelun laatuun. Tekninen palvelun laatu viittaa vähemmän konkreettiseen palvelun lopputulokseen kuten onnistuneisiin sijoitustuloksiin. Funktionaalinen palvelun laatu taas perustuu itse palveluprosessin arviointiin ja koska luotettavuuteen perustuvissa palveluissa asiakas ei voi ennustaa palvelun lopputulosta pitkäjänteisen palvelun luonteen takia, palvelun laatua arvioidessa keskiössä on yrityksen kontakti asiakkaaseen eli asiakaspalvelu ja sen perusteella muodostuneet asiakkaan asenteet yritystä kohtaan. (Eisingerich & Bell 2007, 255.) Uskottavuuteen perustuvissa palveluissa asiakas joutuu tekemään päätöksen ja sitoutumaan pitkäksi ajaksi ymmärtämättä ehkä täysin, mihin on sitoutunut (Plewa ym. 2015, 573). Tällaisessa tilanteessa korostuu asiakaspalvelijan ammattitaito, johon asiakas joutuu luottamaan, koska ei itse ymmärrä täysin tuotetta tai palvelua sen monimutkaisen luonteen takia. Luottamukseen perustuvan palvelun hankintaan liittyy tunne kohonneesta riskin tasosta. (Mitra ym. 1999, 209; Sun ym. 2012, 832.) Tämän johdosta funktionaalisen palvelun laadun rooli luottamuksen rakentamisessa asiakkaan ja yrityksen välillä luotettavuuteen perustuvissa palveluissa on keskeisessä roolissa (Eisingerich & Bell 2007, 253).

Roig ym. (2006, 275) toteuttivat asiakkaan kokeman arvon tutkimuksen pankkialalla mukailleen Sánchezin ym. (2006) kehittämää konseptuaalista arvonulottuvuuksien mallia GLOVAL, joka koostuu 24 tekijästä ja tunnistivat lopputuloksena, että asiakkaan kokema arvo pankkialalla koostuu kuudesta ulottuvuudesta; toiminnallisesta perustamisen arvosta (ostoaie), toiminnallisesta henkilöstön arvosta (ammattimaisuus), toiminnallisesta palvelun arvosta (laatu), toiminnallisesta hinnan arvosta, tunnearvosta ja sosiaalisesta arvosta. Tärkeimmäksi arvonulottuvuudeksi pankkialalla nousi tunnearvo (asiakkaan luomat tunteet) sekä asiakasrajapinnan henkilöstön arvo. Asiakkaan arvon kokeminen pankkialalla toi esiin arvon luomisen hedonistisia elementtejä utilitaaristen arvonulottuvuuksien rinnalle. (Roig ym. 2006, 275.) Zhang ym. (2014, 2105) sen sijaan päätyivät tutkimuksessaan siihen, että tunteisiin vetoava mainonta vaikuttaa enemmän kokemuksellisia palveluita käyttävään kuluttajaan, kun taas rationaaliset ja realistiset mainokset herättävät enemmän kiinnostusta uskottavuuteen perustuvien palveluiden kuluttajissa. He vertailivat emotionaalisen ja rationaalisen mainonnan vaikuttavuutta kokemuksellisten palveluiden ja uskottavuuteen perustuvien palveluiden kuluttajamarkkinoilla. (Zhang ym. 2014, 2105.)

Uskottavuuteen perustuvien palveluiden asiakas joutuu vaativien päätöksiensä äärelle, joissa hänen täytyy ennustaa odotettavissa olevien tulevien tulojen kehitys, eläke-edut, eläkeikä ja selviytymisen mahdollisuudet eri elämäntilanteissa. Tämä monimutkaisuus on samanlaista myös päätöksenteossa, joka koskee terveydenhuoltoa ja koulutusta tai vakuuttamista, koska vaikutukset koskien näitä päätöksiä ovat pitkäaikaisia ja palvelun realisoituminen saattaa kestää vuosia tai jopa vuosikymmeniä. (Plewa ym. 2015, 573.) Uskottavuuteen perustuvien palveluiden asiakkaat, esimerkiksi sijoittajan roolissa, saat-

tavat havaita taloudellisen arvon, joka perustuu hyvin toimivaan salkkuun, mutta he eivät silti välttämättä tunne investointisuunnitelmaansa turvalliseksi. Tämä epävarmuudentunne reflektoi emotionaalista asiakkaan kokeman arvon ulottuvuutta. Asiakkaan yleinen mielentila (positiivinen tai negatiivinen) riippuu yksilölle henkilökohtaisesti merkittävistä arvon ulottuvuuksista ja niiden painotuksesta henkilökohtaisella tasolla. (Plewa 2015, 570.)

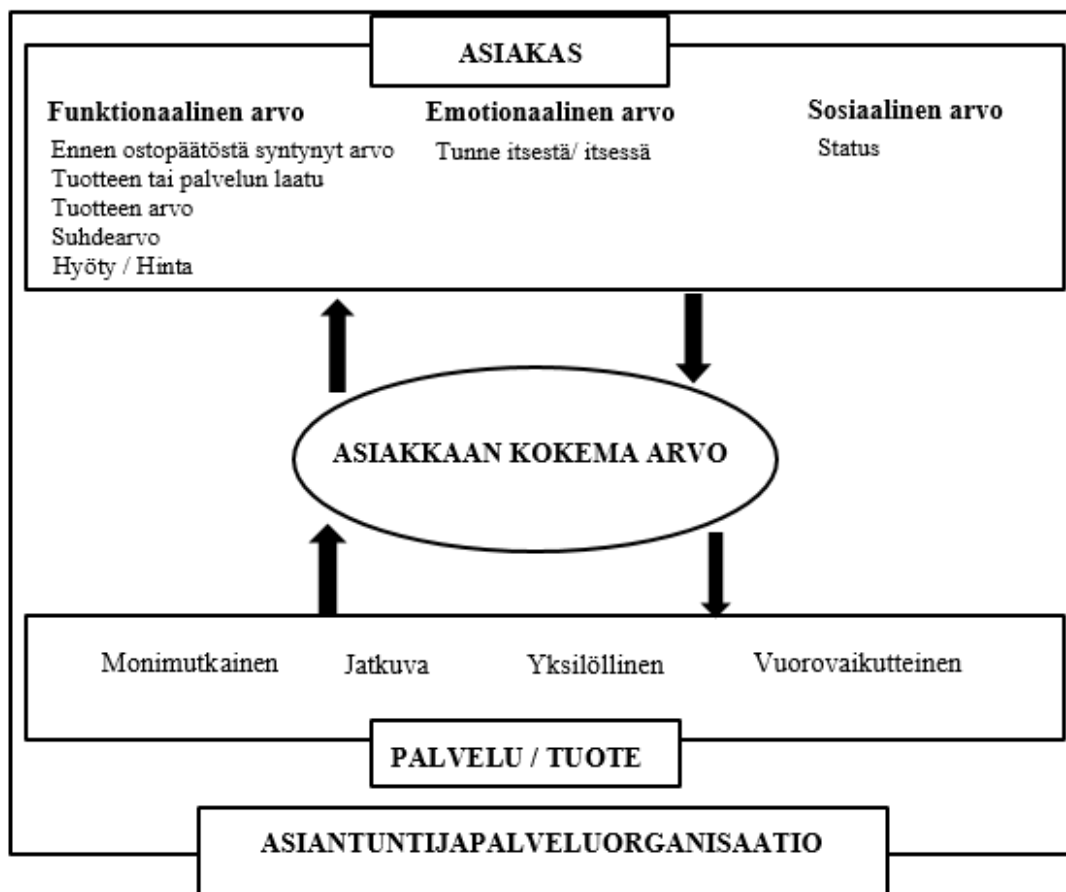
3.3 Asiakkaan kokema arvo asiantuntijapalveluorganisaatiossa

Asiakkaan kokema arvo asiantuntijapalveluorganisaatiossa määritellään asiakkaan kokemaksi arvonkokonaisuudeksi, joka syntyy arvon eri ulottuvuuksista asiakassuhteessa asiantuntijaorganisaatioon. Asiakassuhteen nähdään tässä tutkielmassa alkavan jo ennen asiakkuutta mielikuvina yrityksestä, jotka sisältävät asenteet yritystä kohtaan, joista muodostuu odotusarvo; mikä on yrityksen brändikuva ja maine asiakkaan silmissä. Arvon eri ulottuvuudet jaotellaan tässä tutkielmassa kolmeen arvon ulottuvuuteen; ensimmäinen on funktionaalinen arvo, joka pitää sisällään ennen ostopäätöksen syntymistä koetun arvon (brändikuva, maine), tuotteen tai palvelun laadun (asiakaspalvelijan ammattimaisuus, prosessin laatu, koulutus), tuotteen arvon (laatu, hinta, mukavuus/ vaiva, aika, elämäntyyli, emotionaalisuus) sekä suhdearvon (tuki, luottamus ja varmuus). Toinen on emotionaalinen arvo (tunne itsestä/itsessä) ja kolmas arvon ulottuvuus on sosiaalinen arvo (status). (Roig ym. 2006, 266-275; Maas & Graf 2008, 118-120.)

Asiantuntijapalveluorganisaatio määritellään tässä tutkielmassa organisaatioksi, joka tarjoaa korkeaan uskottavuuteen perustuvia palveluita, jotka ovat luonteeltaan *monimutkaisia, yksilöllisiä, jatkuvia ja vuorovaikutteisia* (Eisingerich & Bell 2007, 254). Nämä korkeaan uskottavuuteen perustuvien palveluiden ominaisuudet nähdään tässä tutkielmassa kuvaavan korkeaan uskottavuuteen perustuvien palveluiden sisintä ja muodostavan täten pohjan arvon kolmelle ulottuvuudelle; *funktionaaliselle, emotionaaliselle* sekä *sosiaaliselle* arvon ulottuvuudelle.

Tutkielman teoreettinen viitekehys, kuvio 3, esittelee ehdotuksen mallista asiakkaan kokemasta arvosta asiantuntijapalveluorganisaatiossa. Malli perustuu Holbrookin (1994, 12) typologiaan arvon eri ulottuvuuksista, jota mukailen Roig ym. (2006) sekä Maas ja Graf (2008, 118-120) ovat laatineet oman mallinsa, joka tiivistää Holbrookin (1994) mallin kolmeen pääulottuvuuteen. Tämä näkökulma ottaa huomioon paitsi funktionaaliset ulottuvuudet, niin myös emotionaaliset ja sosiaaliset aspektit. Roig ym. (2006, 266-275) mallin nähdään soveltuvan tutkielman tarkoitukseen ymmärtää asiakkaan arvon kokemista asiantuntijapalveluorganisaatiossa. Plewa ym. (2015, 576) mielestä asiakkaan kokemaa arvoa korkean uskottavuuden palveluissa on tärkeä tutkia sekä *hyötyjen* (engl. benefit) että *hinnan* (engl. cost) ulottuvuuden näkökulmasta eikä pelkästään hyö-

ty-ulottuvuuksiin keskittyen. Tämän johdosta päädyttiin tutkimaan asiakkaan kokeman arvon ulottuvuuksia myös niistä näkökulmista ja tähän sovellettiin Petrickin (2002, 126) mallia hinnan eri ulottuvuuksista. Asiakkaan kokema arvo nähdään tutkielmassa arvon muodostumisen moniulotteisena kokonaisuutena, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa ja jatkuvana prosessina yrityksen ja asiakkaan välillä (Woodruff 1997, 141; Sanchez & Iniesta 2006, 53-54) pitkän ajan kuluessa (Plewa ym. 2015, 575), mutta nivoo yhteen myös arvon yksiuulotteisesta mallista koetun arvon hyödyistä ja uhrauksista (Zeithaml 1979) muodostaen mallin kokonaisvaltaisesta asiakkaan kokeman arvon muodostumisesta, joka huomioi eri arvonulottuvuudet paitsi funktionaalisen, emotionaalisen ja sosiaalisen näkökulmasta niin myös hyödyn ja hinnan näkökulmasta. Funktionaalisen arvon ulottuvuuden katsotaan tässä tutkielmassa sisältävän hyödyn ja hinnan näkökulman, mutta tutkielmassa tarkastellaan tätä ulottuvuutta Plewan ym. (2015) ehdotuksen mukaisesti paitsi rahallisen ja ajallisen hinnan niin myös elämäntyylin hinnan näkökulmasta.



Kuvio 3 Asiakkaan kokema arvo asiantuntijapalveluorganisaatiossa

Asiakkaan kokema arvo muodostuu mallin mukaan asiantuntijapalveluorganisaatiossa funktionaalisen, emotionaalisen sekä sosiaalisen arvonulottuvuuden kautta. Asiakas ei

palvelun monimutkaisuuden johdosta täysin tiedä mihin ostopäätöstä tehdessään sitoutuu, sillä palvelun pitkäaikainen ja jatkuva luonne vaikeuttaa ostopäätöksen lopputuloksen arviointia. Palvelua on myös vaikea vertailla toisen asiakkaan kokemukseen tai kilpailijaan sen yksilöllisen vaihtelun ja räätälöidyn luonteen johdosta. Tämä valinnan vaikeus ilmenee asiakkaan tuntemana epävarmuutena, joka liittyy emotionaaliseen arvon ulottuvuuteen eli asiakkaan tunteeseen itsestä tai itsessä. (Plewa ym. 2015, 582.) Asiakkaan tunne itsestä liittyy hänen elämänsentimentteihin, elämäntilanteeseen ja sen hetkiseen henkiseen tilaansa yleisesti (Plewa ym. 2015, 582). Luottamus on pääasiassa uskomus; tunne korkeasta moraalista, rehellisyydestä sekä hyväntahtoisuudesta (Eisingerich & Bell 2007, 255). Uskottavuuteen perustuvien palveluiden keskeisin erityispiirre on se, että asiakkaat joutuvat sitoutumaan ymmärtämättä ehkä aivan täysin mihin he sitoutuvat. He joutuvat tekemään ratkaisut luottaen yrityksen edustajan ammattitaitoon, sillä luotettavuuteen perustuvat palvelut ovat monimutkaisia, jatkuvia ja pitkäaikaisia, vuorovaikutuksellisia sekä hyvin yksilöllisiä. (Plewa ym. 2015, 540.)

Asiakas arvioi kokemaansa arvoa myös kokemansa hyötyjen ja hintojen kautta (Plewa ym. 2015, 576). Hinnan ulottuvuuksista voidaan tunnistaa rahallinen, aika ja vaiva, emotionaalinen sekä elämäntilanteeseen liittyvät hinnan ulottuvuudet (Petrick 2002, 126). Tapausasiantuntijapalveluorganisaatiossa tutkimuksen kohteena olevan tuotteen hinta on lakisääteinen, verrattain korkea, joten sen oletetaan näkyvän myös tutkimuksessa asiakkaalle epämiellyttävyyden tunnetta lisäävänä tekijänä. Aika ja vaiva ovat yleisesti kirjallisuudessa tunnistetut hinnan ulottuvuudet (Petrick 2002, 126). Vaivattomuus ja helppous liittyvät funktionaaliseen arvon ulottuvuuteen prosessin ja tuotteen laadusta sekä arvosta. Elämäntyyliin liittyvä hinta tunnistettiin ensikertaa Plewan ym. (2015, 580) tutkimuksessa. Tutkijat arvioivat sen johtuvan korkeaan uskottavuuteen perustuvien palveluiden vähäisestä tutkimisesta asiakkaan arvon kokemisen näkökulmasta. Elämäntyyliin liittyvällä hinnalla tarkoitetaan elämäntyylin sopeuttamisesta toisenlaiseen esimerkiksi pienentyneiden tulojen seurauksena eläkkeelle jäämisen johdosta. Asiakkaan todettiin kipuilevan joutuessaan luopumaan totutusta elämäntyylistä ja tasosta. (Plewa ym. 2015, 580.) Tässä tutkielmassa funktionaalisen arvonulottuvuuden katsotaan sisältävän tuotteen arvon muodossa hinnan ulottuvuudet; rahallinen hinta, aika ja vaiva sekä elämäntyyli. Emotionaalinen arvonulottuvuus sisältää tässä tutkielmassa sekä tunteisiin liittyvät hyödyt että hinnan. Koetun arvon ulottuvuudet eivät ole yksinomaan joko hyötyjä tai hintaan liittyviä vaan sisältävät kaikki molempia. Näitä asiakas punnitsee mielessään koko ajan suhteessa yritykseen. Tämä jatkuvan arvioinnin prosessi alkaa jo, kun asiakas suunnittelee palvelun hankintaa ja aloittaa mielessään vertailun palveluntarjoajien välillä.

Asiakkaan kokema arvo vaatii jatkuvaa vahvistamista vuorovaikutuksessa yritykseen sekä asiantuntijapalveluorganisaation kykyä tunnistaa asiakkaan alati muuttuvat tarpeet ja onnistua täyttämään ne asiakasta tyydyttävällä tavalla. Tämä nähdään tutkielmassa

liittyvän funktionaaliseen arvon ulottuvuuteen palvelun laadusta. Asiakaspalvelijan ammattimaisuus on avainroolissa korkean uskottavuuden palveluissa asiakkaan ongelman ratkaisijana, sillä asiakkaan tilanne on hyvin yksilöllinen, joten asiakkaan tarpeen täyttävä ratkaisu vaihtelee asiakkaasta, hänen taustastaan ja tilanteestaan riippuen.

4 METODOLOGIA

4.1 Tutkimustrategia ja filosofia

Tutkija vaikuttaa tiedon ja totuuden muotoon omalla tulkinnallaan (Jyväskylän avoinyliopisto). Toinen tutkija voi omalla tulkinnallaan vaikuttaa saman tutkimuksen näkökulmaan tavalla, joka muuttaa tutkimuksesta saadun tiedon luonnetta. Näiden ominaisuuksien pohjalta tutkielman tieteenfilosofiseksi lähtökohdaksi voidaan nimetä fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus eli tulkinnallinen tutkimus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34-35.) Fenomenologinen tutkimusote tuo esille ihmisten erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä ja pohjalla on ajatus tutkia yksilöllisiä eroavaisuuksia. Tarkoitus on siis tutkia, miten kukin yksilö kokee todellisuuden (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34-35). Hermeneuttinen tutkimus tulkitsee osaltaan kokemusta ja pyritään löytämään säännöt tai määrittelyt, joiden kautta voidaan erottaa oikeaksi tulkitut sekä väärät tulkinnat (Tuomi & Sarajärvi 2009, 33-35).

Tutkimusprosessia voidaan lähestyä kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen lähestymistapa on induktiivinen tutkimus, joka lähestyy tutkimusta teorian kehitysprosessin kautta alkaen havainnoista. Havaintojen kautta pyritään luomaan yleistyksiä tutkittavana olevasta ilmiöstä. Toinen tutkimuksen lähestymistapa on deduktiivinen tutkimusote, joka testaa teoriaa. Teorialla tarkoitetaan tässä yhteydessä yhteistä hyväksyttyä käsitystä, joka alkaa olla vakiintunut teoria tai yleistys. Abduktiivinen lähestymistapa on kolmas tutkimusotteista, ja sen perustana on ajatus siitä, että mikään tutkimus ei perustu täysin kahteen aiempaan näkökulmaan eli induktiiviseen tai deduktiiviseen tutkimusotteeseen, vaan lainaa osia molemmista. (Spens & Kovács 2006, 369-375.) Tämän tutkielman voidaan katsoa noudattelevan abduktiivista tutkimusasetelmaa.

Tutkielman tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimus tutkii yksittäistä kohdetta tai ilmiötä – tapausta ja tietoa voidaan kerätä monin eri tavoin kuten haastatteluin, dokumentein, erilaisin lähtein, havainnoin tai jopa fyysisistä esineistä (Yin 2009, 99). Tähän strategiaan päädyttiin tutkielman luonteen perusteella. Tarkoituksena ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä vaan ymmärtää syitä ilmiön (asiakkaan kokema arvo) taustalla. Tutkimuskysymys ohjaa tutkimusotteeksi tutkielmalle yksittäistapaustutkimuksen, jonka valikoitumiseen vaikutti myös käytettävissä olevat resurssit. Empirian toteutukseen valitun metodin johdosta tutkijan omien motiivien sekä näkökulmien ja tulkintojen välittyminen haastateltaville on vähäistä. Sen sijaan teorian tulkintaan ja tutkielman näkökulmien valintaan kirjoittajalla on ohjaava vaikutus. Haastattelun tulosten analyysiin tutkijan omilla tulkinnoilla on myös vaikutusta. Tutkielmassa tieto muodostuu tutkimusprosessissa aiempien tutkimusten ja tämän tutkielman tutkimuksen johdopäätöksenä.

Tutkielman tapausyrittäminen lukeutuu uskottavuuteen perustuvien asiantuntijapalveluiden piiriin. Työeläkevakuutus on monimutkaisen luonteensa johdosta asiakkaitensa joukossa verrattain huonosti tunnettu palvelu (TELA), jonka takia asiakkaan kokemaa arvoa on erityisen tärkeää tutkia ja sitä on vain vähän aiemmin tässä kontekstissa tutkittu (Plewa ym. 2015, 569). Eläkevakuutus on osa suomalaista sosiaalijärjestelmää ja kulkee lähes jokaisen kansalaisen kanssa läpi elämän. Palvelu kuitenkin tuloutuu asiakkaalle lopulta eläke-etuuden muodossa pisimmillään vasta reilun 50 -vuoden kuluttua. Elämän varrella voi kuitenkin tulla tilanteita, joissa eläkevakuutus tuloutuu tai ainakin osittain realisoituu jossain muodossa jo aiemmin esimerkiksi työkyvyttömyyden takia, uudelleen koulutuksen tai kuntoutuksen muodossa. Eläkevakuutusyhtiö mahdollistaa työnantajan kanssa myös monia työntekijälle jo itsestään selviä palveluita kuten työterveyshuollon, työturvallisuutta sekä työhyvinvointia, joissa moni työntekijä ei edes tiedä työeläkevakuutuksen, saati eläkeyhtiön toimivan taustalla. Työeläkevakuutus on siis palveluna ja tuotteena jatkuva, vuorovaikutteinen, monimutkainen ja sen luonne on pitkäaikainen. Tästä syystä tutkielmassa eläkevakuutusala rinnastetaan uskottavuuteen perustuvan palvelun alaksi.

4.1.1 Aineiston keruun menetelmä

4.1.2 Teemahaastattelut

Laadullisen tutkimuksen taustalla on pyrkimys ymmärtämiseen. Pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, ihmistä tai ihmistä tutkittavan ilmiön taustalla. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 28.) Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus keskittyy ihmiseen. Ihminen on sekä tutkija että tutkittava kohde ja ennen kaikkea ihmiskäsitys on tutkimuksen keskiössä; tiedonkäsitys; miten ja millaista tietoa voidaan inhimillisestä kohteesta saada. Toteutettava tutkimus tutkielmassa on kvalitatiivinen, koska laadullinen tutkimus soveltuu koetun arvon kaltaisen subjektiivisen kokemuksen ymmärtämisen tutkimiseen.

Asiakkaitten ja organisaation ydinpalvelun ominaisuuksien johdosta päädyttiin puolistrukturoituun haastatteluun. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2010, 44; Tuomi & Sarajärvi 2002, 75). Tutkimuksen teemat valikoituvat tutkielman teoriaosuiden tutkimukselle asettaman viitekehyksen mukaisesti. Tuomen ja Sarajärven (2002, 75) mukaan teemahaastattelu voi olla kaikkea strukturoidusti etenevästä haastattelusta avoimeen haastatteluun. Kaikkia kysymyksiä ei välttämättä tarvitse esittää kaikille haastateltavilla, kysymysjärjestys voi vaihdella ja sanamuodot voivat olla erilaisia eri haasta-

teltavilla. Tarkoitus on kuitenkin löytää vastaus tutkimuskysymykseen ja -ongelmaan sekä saada merkityksellisiä vastauksia tutkittavan ilmiön kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.) Teemahaastattelujen suurimpia etuja on joustavuus ja yksilön ilmaisun vapaus (Hirsjärvi ym. 2009, 164, 204). Päädyin toteuttamaan tutkimukseni haastattelut teemahaastatteluina, koska haastateltavien kokemusten ja tuntemusten tiedostaminen ja ymmärtäminen ovat tutkittavan ilmiön kannalta keskiössä. Tutkimuksen pyrkimyksenä on saada syvällistä tietoa asiakkaan kokemasta arvosta ja haastattelut ovat paras tapa ymmärtää yksilön kokemuksia sekä selvittää, mitä asiakkaat ajattelevat kokemastaan arvosta tapausyrityksen kontekstissa (Eskola & Suoranta 2003, 85). Tutkielmaan haastatellaan asiakkaita, sillä asiakasarvoa ei voi määrittää yrityksestä käsin vaan asiakkaan kokeman arvon määrittelee asiakas (Woodside ym. 2008, 158). Haastattelulla voidaan selvittää, mitä ihminen ja yksilö ajattelevat jostakin asiasta tai aiheesta (Eskola & Suoranta 2003, 85). Haastattelutilanteessa yksilö voi vapaasti ilmaista omia ajatuksiaan keskustelun omaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204). Haastattelija voi tarvittaessa auttaa tarkentavilla lisäkysymyksillä, selvittää epäselvää kysymyksen asettelua tai oikaista mahdollisia väärinymmärryksiä samalla havainnoiden haastateltavaa. Havainnot voivat täydentää tarvittaessa haastattelua. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 71-74.)

Teemahaastatteluissa tutkija on valinnut teemat, joiden mukaan haastattelu kulkee (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48; Hirsjärvi ym. 2009, 208). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan omalla tulkinnalla on merkitys ja se tunnustetaan väistämättömäksi, koska tutkija on tulkitsija (Tuomi & Sarajärvi 2002, 136). Haasteena oli tässä tutkimuksessa haastattelijan ja tutkijan pitkä kokemus haastateltavien parissa työskentelystä. Ennakkokäsitykset tutkittavasta ilmiöstä ovat väistämättä läsnä tutkijan ja tapausyrityksen suhteesta johtuen. Tuomen ja Sarajärven (2002, 136) mukaan tällainen asetelma voi olla ongelmallista puolueettomuus näkökulmasta, vaikka aiemmin vastaavan asetelman on katsottu lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. Teemahaastatteluissa haastattelijan rooli kuitenkin pienenee, koska haastattelut etenevät useimmiten haastateltavan ohjailemana (Hirsjärvi & Hurme 2010, 102). Ensimmäinen haastattelu 7.6.2017 oli esihaastattelu, jonka tarkoitus oli testata ja sitä kautta kehittää teemoja (liite 1), haastattelun runkoa sekä kysymyspatteristoa (liite 3) selvittäen niiden istuvuutta teoreettiseen viitekehykseen. Esihaastattelu oli tarkoitus alun perin jättää pois tutkielmasta, mutta haastattelussa tuli tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia asioita esiin ja teemoja tai kysymyksiä ei esihaastattelun jälkeen juurikaan muutettu, joten haastattelua voitiin pitää validina ja siten käyttää osana tutkimuksen tutkimusmateriaalia.

4.1.3 *Haastateltavien valinta*

Laadullisessa tutkimuksessa katsotaan tärkeäksi, että haastatteluihin valikoituu henkilöitä, joilla on jotain hyödyllistä tai kiinnostavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 2003, 61; Hirsjärvi ym. 2009, 164). On siis tärkeää onnistumisen kannalta, että haastateltavat tietävät ennakkoon tutkittavan aihepiirin ja heidät valikoidaan harkinnanvaraisesti ja tarkoituksenmukaisesti osallisiksi tutkimukseen tiettyjen tutkimuksen kannalta keskeisten kriteerien täytyessä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 71-74.) Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrän sijaan tärkeämpää on haastateltavien laatu (Eskola & Suoranta 2001, 61–62; Tuomi & Sarajärvi 2002, 85). Haastateltaviksi valitaan henkilöitä, joilla on mahdollisimman syvä ja laaja ymmärrys sekä mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Patton 2002, 104). Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä vaan enemmänkin ymmärtää ja kuvata tutkittavaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 85).

Tutkimukseen ei päätetty etukäteen haastateltavien määrää vaan päätettiin noudattaa saturaation periaatetta. Riittävän haastateltavien määrän voi ratkaista saturaatiolla eli kylläntymisellä. Kun aineisto alkaa tuottaa toisiaan muistuttavia vastauksia ja vastausten perusrakenteet ovat samoja, eikä uusilla haastatteluilla saada enää lisää uutta tietoa, puhutaan saturaatiosta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87; Eskola & Suoranta 1998, 62–63.) Saturaatiopisteen saavutettua, ei ole tarkoituksenmukaista tutkimuksen kannalta jatkaa haastatteluja. Eskolan ja Suorannan (1998, 62-63) tutkimusten mukaan saturaatiopiste saavutetaan yleensä noin 15 vastauksen kohdalla, mutta kokemukset vaihtelevat aihepiireittäin.

Haastateltavat valittiin tapausyrityksen asiakastietokannasta tutkijan asettamien reunaehtojen täytyessä, joista saatiin sähköpostiosoitteet sekä puhelinnumerot. Kriteereiksi asetettiin, että yrittäjäasiakkaalla tulee olla voimassa oleva YEL-vakuutus tapausyrityksessä ja hän on tehnyt työtuloonsa muutoksia lähiaikoina. Muutokset osoittavat aktiivisuutta, jonka taustalla täytyy olla ymmärrys YEL-vakuutuksen merkityksestä sosiaali- ja eläketurvaan, mikä taas kertoo riittävästä kokemuksesta ja tiedosta suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan mahdollisimman kattava joukko asiakkaita; eri-ikäisiä ja sukupuolta, erilaisista elämäntilanteista, monista ammattiryhmistä sekä asiakassuhteen kestoaltaan eri pituisia haastateltavia. Asiakkaan kokemasta arvosta on löydettävissä teoriaa niin kuluttaja- kuin yritysasiakkaisiin liittyen. Tässä tutkimuksessa yrittäjät rinnastetaan henkilöasiakkaisiin, sillä kyseessä on henkilökohtaisesta eläketurvasta huolehtiminen eläkevakuutuksen kautta ja yrittäjät ovat henkilökohtaisesti vakuutuksen kohde.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluina. Tutkimukseen haastateltiin kaikkiaan kahdeksaa yrittäjäasiakasta, jotka valikoituivat tapausyrityksen asiakastietokannasta ennalta asetettujen kriteerien täytyessä. Yksi haastateltava halusi ehdottomasti osallistua, mutta kiireisen aikataulun vuoksi pyysi saada vastata kirjallisesti. Haastateltavan vastaukset olivat hyvin saman sisältöisiä kuin puhelinhaastattelujenkin, joten vastaukset voitiin myös ottaa osaksi tutkimusta. Tämä oli viimeinen haastattelu, joka vahvisti tunteen, että saturaatiopiste oltiin saavutettu. Seitsemännen haastattelun kohdalla teemat alkoivat toistua ja tämän jälkeen tehtiin vielä yksi eli kahdeksas haastattelu, jossa ei enää tullut uusia asioita ilmi.

Haastattelut toteutettiin aikavälillä 7.6.2017-3.7.2017 ja niiden kesto oli noin 30-50 minuuttia. Ensin lähestyin valittuja haastateltavia sähköpostitse tiedustelemalla kiinnostusta osallistua tutkimukseeni ja ehdottaakseni sopivaa ajankohtaa puhelinhaastattelulle varmistaakseni mahdollisimman kiireettömän ja rauhallisen haastatteluajankohdan. Yrittäjät ovat asiakasryhmänä kiireisiä, joten tiedostin, että haastattelut täytyy tehdä heidän ehdoillaan. Lähetin haastateltaville etukäteen haastattelun rungon (liite 1), jotta he pystyivät valmistautumaan haastatteluuni etukäteen. Nauhoitin kaikki haastattelut ja tarkistin haastattelujen sisällön ennen litterointia. Käytin litteroinnissa Pro gadu -töihin suositeltavaa peruslitteroinnin tasoa eli sanatarkkaa litterointia. Litteroinnin jälkeen aloitin teemoittelemaan aineistoa eli järjestin aineiston valittujen teemojen mukaan.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteelliseen tutkimukseen kuuluu oleellisena osana luotettavuuden arviointi. Luotettavuutta on perinteisesti arvioitu reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei pystytä mittaamaan niin tarkasti kuin määrällisen tutkimuksen, mutta luotettavuuden arviointi on kaikissa tapauksissa keskeinen tieteellisen tutkimuksen tunnusmerkki. (Eskola & Suoranta 2000, 211.)

Validiteetti tarkastelee tutkimusta pätevyuden näkökulmasta; onko tutkimus loogisesti etenevä ja lopputulokset siitä näkökulmasta oikeat. Tutkimus ei voi- ja sen ei pidäkään tuottaa täydellistä kuvausta tutkittavasta ilmiöstä, mutta validiteetin kautta voidaan tutkia, onko tutkimus pätevä eli mitataanko tutkimuksessa sitä mitä pitikin mitata. (Eskola & Suoranta 2000, 219-220; Hirsijärvi ym. 2009, 231.) Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostettiin aiempien tutkimusten ja teorioiden perusteella ohjaamaan tutkimusta teoriasta ennalta valittujen teemojen kautta. Tutkimuksen validiutta tukee teorian ja empirian sidos (Uusitalo, 1991, 86), joka voidaan todeta tästä tutkimuksesta löytyvän eli tutkimuksen validiuden voidaan todeta täytyvän siltä osin.

Reliabiliteetti tutkii tutkimuksen toistettavuutta eli saadaanko ei-sattumanvaraisia tuloksia toistamalla sama tutkimus. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla valittuja henkilöitä ennalta valittujen teemojen pohjalta laadittujen kysymysten kautta. Haastattelut noudattivat teemoittelua ja lähetin haastateltaville haastattelun rungon etukäteen tutustuttavaksi, jotta varmistuttaisiin mahdollisimman sisällöltään laadukkaista ja tutkimuksen kannalta rikkaista vastauksista. Etukäteen lähetettyjen kysymysten haittapuoliksi voidaan lukea se, että joissain tilanteissa vastausten suunnittelu etukäteen voi johtaa siihen, että haastateltava vastaa kuten ajattelee häneltä odotettavan. Huolellinen valmistautuminen etukäteen kuitenkin mahdollisti sen, että pystyin ohjaamaan haastattelua haluttuun suuntaan, mikäli keskustelu oli vaarassa lähteä sivuraiteille. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin sanatarkasti ja analysoitiin johdonmukaisesti. Koko tutkimusprosessi ohjattiin vastaamaan asetettuun tutkimuskysymykseen, jota ei enää kysymyksen asettamisen jälkeen muutettu. Haastatteluissa käytettiin aineiston kylläntymistä aineiston koon määrittämisessä. Tämän tutkimuksen kylläntymispiste todettiin seitsemän haastattelun kodalla, mutta tuloksen varmistamiseksi päädyttiin tekemään vielä yksi haastattelu ja näin voitiin todeta aineiston saavuttaneen tämän pisteen. Aineiston kylläntyminen lisää tutkimuksen reliabiliteettia ja tekee tuloksista ei-sattumanvaraisia (Uusitalo 1991, 80). Tutkimus suunniteltiin mahdollisimman tarkkaan aineiston rajauksesta, haastateltavien valinnasta, haastattelujen toteutuksesta sekä aikataulutuksesta lähtien. Tutkimuksen kaikki vaiheet pyritään kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti, sillä Hirsimäen ym. (2009, 232) mukaan tämä parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Myös mahdolliset virhetulkinnat tai kritiikki tutkimusta kohtaan on syytä tuoda esille ja huomioida tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä. Täten voidaan todeta tämän tutkimuksen kohdalla reliabiliteetin toteutuvan. (Hirsimäki ym. 2009, 232-233.)

5 EMPIIRISEN AINEISTON ANALYSOINTI

5.1 Funktionaalinen arvo

5.1.1 Ennen ostopäätöksen syntymistä koettu arvo (brändikuva, maine)

Brändikuva ja maine

Uskottavuuteen perustuvien palveluiden ainutlaatuinen luonne ja vaikeudet esittää palveluntarjoajat yhtenevällä tavalla (Mortimer & Pressey 2013, 50) johtaa haastateltavien mukaan siihen, että palveluidentarjoajat koetaan kaukaisina ja vaikeasti vertailtavina, joten esim. tuttu vakuutusmyyjä, pankkiasiointi tai tilaisuudessa kohdattu ystävällinen yrityksen edustaja ovat isossa roolissa eläkevakuuttajaa valitessa. Uskottavuuteen perustuvien palveluiden ostoaietta edeltää siis haastateltavien perusteella jonkin näköinen yhteys yritykseen. Haastatelluista vain yksi oli itse valinnut eläkevakuuttajan ilman mitään enakkokontaktia yritykseen.

Joo siis ihan sattumankauppaa, et jos siellä olis ollut siis siellä kollegan asiakastilaisuudessa jonkun toisen firman edustaja niin oisin varmaan ottanut sieltä, että ei niissä oo niin paljon eroa niissä hinnoissa silloin kun mä niitä vertailin. (nainen 35 v.)

No kyllä niitä on tosi vaikee kun niissä on niin samat ja samanlaiset palvelut, että ei oo kyllä helppoo. (nainen 53 v.)

...se oli tässä lähellä ja mä tunsin ihmisiä sieltä. (nainen 59 v.)

Asiantuntijapalveluorganisaation brändikuva muodostuu lähinnä kyseisen yhteyshenkilön tai kohtaamisen kautta. Kukaan haastatelluista ei muistanut yrityksen mainoksia tai tunnuslauseita, slogania. Eläkevakuutusosalasta haastateltaville muistui mieleen parhaiten kansallisesti näyttävästi uutisoitu lakimuutos 2017, jossa eläkkeen karttuminen ja eläkeiät sekä -lajit muuttuivat verrattain merkittävästi. Mainosten sijaan haastatteluissa korostuivat yrityksen imagon ja yritykseen liitettyjen mielikuvien kanalta tärkeimmiksi elementeiksi yhteyshenkilön palveluالتتius, ystävällinen asenne ja ammattitaito.

Asiantunteva ja tää kyseisen henkilön toiminta....En muista mutta tosi asiallinen ja hyvä kaveri oli. (nainen 62 v.)

No oikeastaan mulla ei ollut mielessäkään mitään muuta, et mulla oli tämä yhteyshenkilö ja sitä kautta meillä synkkas niinku tosi hyvin. (nainen 59 v.)

..se oikeestaan henkilöityy siihen kenen kanssa asioi eikä oikeestaan siihen yritykseen varsinaisesti. (nainen 35 v.)

Eläkevakuutusta tehdessään asiakas joutuu usein ensimmäisen kerran elämässään pohtimaan omaa sosiaaliturvaa sekä eläkeasioitaan. Yritystä perustettaessa on paljon muitakin asioita mielessä, joten mahdollisimman vaivatonta ja helppoa YEL -vakuuttamista arvostettiin. Entuudestaan tuttu ja jo luottamuksen ansainnut yhteyshenkilö koettiin myös siitä syystä tärkeäksi eläkevakuuttajaa valitessa.

...mulla oli silloin nää muut vakuutukset tossa paikallisessa vakuutusyhtiössä niin heillä ei sitten ollut tätä eläkevakuutusta ja heillä sit oli muistaakseni joku yhteistyö Veritaksen kanssa ja he sitten suositteli Veritasta. (nainen 50 v.)

Ei se ollut niinku valinta oikeestaan. Ei se liittynyt siihen Veritakseen, et se oli helposti saatavilla silloin tää henkilö. (nainen 35 v.)

5.1.2 Tuotteen tai palvelun laatu (asiakaspalvelijan ammattimaisuus, prosessin laatu, koulutus)

Asiakaspalvelijan ammattimaisuus ja koulutus

Tuotteen tai palvelun laadun funktionaalista arvoa tutkittiin tässä tutkimuksessa asian-tuntevan asiakaspalvelun ja henkilökohtaisen neuvonnan näkökulmasta sekä selvittämällä kokeeko asiakas saavansa vastaukset kysymyksiin ymmärrettävällä tavalla. Yksilöllisen huomioimisen tunne on keskiössä laadukkaan palvelun kokemisessa. Asiakkaan tulisi tuntea, että häntä kuunnellaan ja hänelle syntyy luottamuksellinen suhde palveluntarjoajaan.

Kyl mä uskon, et enemmän epävarmuutta silloin ja silloin ne summat niinku pelotti kun toiminta oli niin pientä... (nainen 59 v.)

Me tehtiin aluks otettiin minimimäärä sitä. Taas kerran saat ihan vapaasti valita mitä maksat mut jos maksat liian vähän et saa tota kelan sairaspäivärahaa. Eli sellanen minimimäärä se sit oli. (mies 46 v.)

Epätietoisuus, en jaksa lukea vakuutusasioita. Siksi pitää saada lyhyesti kerrottua.
(mies 29 v.)

Tapausyritys on panostanut toiminnassaan henkilökohtaiseen kokemukseen eli asiakkailla on oma nimetty vakuutusneuvoja, jonka yhteystiedot näkyvät kaikissa asiakkaalle lähteivissä kirjeissä. Haastatellut ovat huomanneet, että heidän yhteydenottoihin vastaa yleensä sama henkilö ja he muistivat, että heidän eläkevakuutusasioitaan hoitaa yksi henkilö, jonka nimen ja yhteystiedot he tiesivät löytävänsä halutessaan. Haastateltujen mukaan tuttuuden tunne lisää asiointimukavuutta.:

Että ollaan silleen et "Ai hei!" Että tunnistetaan puhelimessa jo. (nainen 59 v.)

Varmasti sekin auttaa, et mä olen ollut niin kauan aikaa, et minuunkin luotetaan. Et en mä sieltä niinkun kaikkien asioita kysele vaan se on asiallista. (nainen 59 v.)

Jatkuva yhteydenpito ja vuorovaikutus asiakasneuvojan kanssa, lisää asiakkaan halukkuutta muodostaa pitkäaikainen asiakassuhde. Funktionaalinen palvelun laatu toteutettuna asiakasneuvojan taholta toimii positiivisena vaikuttimena asiakkaan ja yrityksen välisen luottamuksen rakentumisessa. (Eisingerich & Bell 2007, 256.)

Prosessin laatu

Uskottavuuteen perustuvissa palveluissa asiakas kokee arvoa, jos yritys toiminnallaan onnistuu vähentämään asiakkaan kokemaa epävarmuutta (Zeithaml 1981). Eisingerich ja Bellin (2007, 256) mukaan empaattinen ja vastaanottava palvelun toimittaminen teknisten palvelun laadun lopputulosten kanssa vähentävät asiakkaiden epävarmuuden tunnetta ja lisäävät näin onnistumisen tunnetta asiakkaissa suhteessa yritykseen. Kun asiakas kokee, että tekninen ja funktionaalinen palvelun laatu toteutuu tai jopa ylittää odotukset, asiakkaan käytös yritystä kohtaan on yhteistyöhalukasta ja yritys saavuttaa asiakkaan luottamuksen. Tällöin asiakas pysyy rauhallisena ja tyytyväisenä ja asiakassuhde jatkuu samanlaisena, vaikka tuttu asiakasneuvoja vaihtuisikin. (Eisingerich & Bell 2007, 256.)

Pidempi asiakassuhde ilmeni haastatelluissa nimenomaan arvostuksen kokemisen kasvuna molempiin suuntiin; pitkän asiakassuhteen omaava asiakas koki, että häntä arvostetaan asiakkaana ja hän arvosti tapausyritystä verrattain enemmän kuin muutaman vuoden asiakkaana ollut yrittäjä. Eläkevakuutus on elämänmittainen suhde ja vuodet ovat erilaisia. Yrittäjä joutuu sairauden tai työtilanteen muutosten edessä olemaan yhteydessä eläkevakuuttajaan ja näiden vaikeiden tilanteiden hoito tapausyrityksen puolelta lujitti luottamuksen syntyä sekä lisäksi arvostusta tapausyritystä kohtaan. Arvostuksen

tunteminen oli haastateltujen perusteella selkeästi vuorovaikutuksellista ja korreloi asiakassuhteen kesto; jos koki, että yritys arvostaa sinua asiakkaana, arvostus kasvoi yritystä kohtaan.

Ja on ollut tällasta kun ei ole ollut aina töitä, välillä oli kausia kun ei ollut töitä. Heidän kanssa pystyy sopimaan maksuista ja ihan hyvin kyllä. (mies 57 v.)

On jossain vaiheessa oli sellanen, et tarttin apua. Ja otin yhteyttä ja se on toiminut, et oon saanut apua. (nainen 50 v.)

Lyhyemmän aikaa asiakkaana olleet haastateltavat kokivat sen sijaan olevansa yritykselle yhdentekeviä tai vähintäänkin olivat epävarmoja omasta asemastaan asiakkaana. Tämä suhtautuminen johtunee siitä, että lyhyessä asiakassuhteessa ei ole ehtinyt vielä tapahtua suuria muutoksia elämässä tai yritystoiminnassa, joka vaatisi eläkevakuuttajan huomiota ja asiakkaan kontakti yritykseen on ollut vain ja ainoastaan yksi kohtaaminen vakuutuksen tekohetkellä.

En ole ollut pahemmin missään tekemisissä. Mä en kyllä osaa sanoa tohon, kun en ole ollut oikeestaan missään yhteydessä. (mies 57 v.)

Siis en usko, että oon mikään merkittävä asiakas enemmän yks muiden joukossa. (nainen 35 v.)

...mä oon niin pieni asiakas, että se on varmaan niille ihan yks ja hailee. (nainen 53 v.)

Asiakkaat kokivat, että ovat saaneet tarpeeksi tietoa yrityksen puolelta ja informaatio on esitetty ymmärrettävästi. Mahdollinen epätietoisuus johtui haastateltavien mukaan lähinnä siitä, että ei kokenut saatua tietoa kovinkaan kiinnostavana ja tästä syystä tiedotteita ei tule luettua kovinkaan syvällisesti, jos asia ei ole itselle juuri sillä hetkellä ajankohtainen. Informaatiota vastaanotetaan haastateltujen perusteella siis kovin yksilöllisesti. Eläkeikää lähestyessä eläkeasiat ja tiedotteet siihen liittyen herättivät haastatelluissa kiinnostusta, kun taas nuorempia kiinnostivat lähinnä sosiaaliturvaan liittyvät asiat kuten Kelan sairaspäiväraha tai työttömyysturva.

No sieltä nyt aina vaan tuli sit jotain papereita, missä oli, että miten se sitten muodostuu ja mikä se on sitten, et mitä siitä sitten saa... (nainen 35 v.)

Aika vähän tietoa. En ole itse perehtynyt asiaan. (mies 29 v.)

Veritaksesta? Sieltähän annetaan aika laajastikin, joka vuosi tulee se mistä voi tarkistaa niitä summia ja sen mukana tulee tietoa ja sit kirjeessä sellanen ylimääräinen info, jossa kerrotaan missä mennään... (nainen 62 v.)

Mun mielestä ainaki tuli joka vuosi nää tietyt, että voit tarkistaa, että kaikki on oikein ja siinä on kerrottu tosi hyvin asioista ja sitten on tullut just tämmöstä muuta informaatiota... (nainen 59 v.)

5.1.3 Tuotteen arvo (laatu, hinta, mukavuus/ vaiva, aika, elämäntyyli)

Laatu

Eläkevakuutusta hoitavien henkilöiden, vakuutuksen tekijästä tai myyjästä aina vakuutusta eläkeyhtiössä hoitavaan vakuutusneuvojaan saakka, ystävällisyys, asiantuntevuus ja ammattimaisuus merkitsevät haastattelujen mukaan asiakkaille paljon yrityskuvan kannalta. Erityistä arvoa haastatellut kokivat siitä, että he saivat vastauksen nopeasti kysymyksiinsä, lähestyivät he eläkevakuuttajaa sitten sähköpostilla tai puhelimitse. Tässä yhteydessä taas korostui se, että asiakkaat eivät tee eroa eläkevakuuttajan ja yhteistyökumppanin välille. Heille yhteistyökumppanin yhteyshenkilö, joka on lähellä, yleensä paikallisessa yhteistyöyrityksen toimistossa, on sama asia kuin eläkevakuuttaja. Se henkilö, joka haastateltujen asioita hoitaa, edustaa heille kokonaisuudessaan samaa yritystä. Kaikki haastatellut kokivat saaneensa nopeaa, sujuvaa ja asiantuntevaa palvelua. Heidän vakuutus päätöksensä olivat tulleet nopeasti ja he olivat tavoittaneet haluamansa tahon helposti valitsemallaan tavalla ja saaneet tyydyttävät vastaukset kysymyksiinsä. Asiakas kuvailee Veritaksen henkilökohtaista vakuutusneuvojaa seuraavasti;

Kyllä joo, että hän vastaa tosi nopeesti sähköposteihin tai soittaa tai jotain ja oon saanut tosi hyvää asiakaspalvelua. (nainen 62 v.)

Asiakas kuvailee yhteistyökumppania seuraavasti;

Lämmin, asiantunteva, auttava. Aina joku ottaa sit, et siellä on niin asiantuntevaa väkeä et aina asiat hoituu. (nainen 59 v.)

Hinta

Hinta rahassa mitattuna ei ole uskottavuuteen perustuvissa palveluissa suinkaan dominoivassa roolissa (Plewa ym. 2015, 579.) Eläkevakuutus on lakisääteinen sekä sisäl-

tönsä että hintansa osalta. Eläkevakuutusasiakkaat saavat siis samalla hinnalla saman lopputuloksen mistä tahansa eläkevakuutusyhtiöstä. Haastateltujen yrittäjien perusteella hintaherkkyys vähenee asiakassuhteen keston mukaan, mikäli yrittäjä on saanut hyviä kokemuksia asioidensa hoidosta ja kokee siten tulleen arvostetuksi asiakkaana. Onnistuneet asiakaskokemukset ovat hintaa arvokkaampia eläkevakuutusasiakkaille.

Eläkevakuutusyhtiöt ovat siten hankalassa asemassa, että yrittäjän yrityksellä on muitakin vakuutuksia eläkevakuutusyhtiön yhteistyöyrityksillä, joiden asiakaskokemukset vaikuttavat suoraan eläkevakuutukseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Eläkevakuutusyhtiö ei saa lain mukaan tarjota muita palveluita kuin mitä eläkeyhtiölle on laissa määritetty. Haastateltujen perusteella ns. kokonaispaketti, jolla tarkoitetaan kaikkia yrityksen vakuutus- tai/ ja pankkiasioita vaikuttavat selkeästi eläkevakuuttajan valintaan. Yritys tai sen edustaja voi olla entuudestaan tuttu, joten se helpottaa ja vahvistaa eläkevakuuttajan valintaa. Asiakkaista kilpaillaan antamalla tarjouksia muista ei lakisääteisistä -vakuutuksista, joiden hinnalla voi kilpailla.

...se on vähän sillai et ottaa sit sen koko paketin niinku ketä on yhteistyössä ja sillai et se on sit helpompi asioida ja sit riippuu sit siitä. (nainen 35 v.)

Joo on pankkiasioita et se vaikutti ihan suoraan siihen. Että meil on niinku sellanen luottohenkilö siellä. (nainen 53 v.)

Vaikka eläkevakuuttaja olisi hoitanut asiat mallikkaasti, voi asiakas saada yhteistyökumppanilta negatiivisen kokemuksen, joka aktivoi hänet esimerkiksi kilpailuttamaan vakuutuksensa. Sama toimii kuitenkin myös eläkevakuuttajan eduksi kilpailijan epäonnistuuessa asiakaskokemuksessaan. Erään haastatellun kuvaus kilpailevasta eläkevakuutusyhtiöstä

Sinne (kilpailevaan eläkeyhtiöön) houkuteltiin ja luvattiin melkein kuu taivaalta ja luvattiin halvemmat maksut mutta mitä siitä on hyötyä, vaikka sais ilmaiseksi, jos ne ei mitään korvaa. Folksamilla asiat hoitunut, jos sieltä jotain meni kysymään, niin kyllä sieltä vastauksen sai. (mies 57 v.)

Mukavuus/vaiva

Eläkevakuuttajien vertailu on vaikeaa samoin vertailtavan tuotteen arvioiminen sen immateriaalisen ja uskottavuuteen perustuville palveluille ominaisen monimutkaisen ja pitkäaikaisen luonteen vuoksi. Yrittäjälle eläkevakuutusasioiden pohtiminen ei ole ominta alaa vaan haastateltujen mukaan he mielellään haluavat päästä mahdollisimman helpolla eläkevakuutuksen tekemisestä sekä mahdollisimman vähällä ajankäytöllä ja

keskittää siten energiansa omaan työhönsä. Siksi yrittäjät mielellään valitsivat eläkevakuuttajan jo tutun ja luotettavaksi todetun yhteyshenkilön kautta tai sattumalta oikeassa paikassa oikeaan aikaan olleen eläkevakuuttajan edustajan kautta.

Se oli mun kollegan kautta. [viittaa asiakastilaisuuteen] Joo siis ihan sattumankauppaa, et jos siellä olis ollut siis siellä kollegan asiakastilaisuudessa jonkun toisen firman edustaja niin oisin varmaan ottanut sieltä. (nainen 35 v.)

Selailin netissä, mielestäni Veritaksen sivu oli helppo. (mies 29 v.)

Sairastuessaan on usein käytettävä julkisia terveystalouksia tai auto on lain sanelemana pakko vakuuttaa ainakin toiselle osapuolelle aiheutuvien liikennevahinkojen osalta. Yrittäjän sosiaali- ja eläketurvasta ei huolehdi kukaan muu kuin yrittäjä itse ja siitä syystä, on säädetty yrittäjien eläkevakuutuslaki, joka määrittää, milloin ja osittain minkä suuruinen eläkevakuutus yrittäjän on otettava itselleen valitsemaltaan yksityiseltä eläkevakuutusyhtiöltä turvaamaan sairastumista, työttömyyttä sekä eläkettä. Pakko tekee eläkevakuuttamisesta yrittäjille haastattelun perusteella vähemmän mieluisaa ja siksi myös kaikkea, mikä helpottaa vakuutuksen ottamista ja valintoja, arvostetaan esim. entuudestaan tuttu yhteyshenkilö tai yritys (yhteistyökumppani). Eläkevakuuttamisen hyödyt ja tarpeellisuus tunnustetaan, mutta etenkin yrittäjätaipaleen alussa YEL-vakuutus tuntuu kohtuuttoman isolta pakolliselta kuluerältä, jonka pitkäaikaisen ja kauaskantoisen luonteen takia etenkin aloittavat, nuoret yrittäjät eivät koe sitä mielekkääksi ja välttämättä näe sen tarpeellisuutta samalla tavalla kuin jo yritystoiminnan vakiinnuttaneet yrittäjät.

No tota se on pakko ottaa, et se on vaa silleen. Ei oo silleen valinta ,et otatko vai jätätkö. Ei se ainakaa yrittäjänä tunnu tällä hetkellä, että vähän tuntuu sellaselta turhalta maksamiselta tällä hetkellä. (nainen 35 v.)

No siis ensinhän tää kulostaa tällaselta pakolliselta lisäkululta, mut sit toisaalta yrittäjän kannaltahan se on aika kätevää, et voi itse päättää sen eläketurvantason. Siinä on tietty se ohjeistus, et sen pitäis olla se vastaava vuosipalkka. Näin kun alottaa firmahan saattaa tehdä ihan hyvääkin liikevaihtoo ja jopa tulosta mut onko siitä itselleen varaa ottaa, on eriasia. (mies 46 v.)

Se on hyvä juttu. Ensteks se on vähän hankala hahmottaa, et mikä tää on ja mihin kaikkien se vaikuttaa, niinku työttömyyspäiväraha, sairaspäiväraha, mut sinänsä se on kuitenkin mun mielestä aika yksinkertainen juttu, et se valinnanvapaus; saa laittaa sen summan just sellaseks ku haluaa. Mä koen sen kyllä aika niinku hyvänä. (nainen 50 v.)

Eläkevakuutusasiat ja niihin liittyvät selvitettävät asiat koettiin haastattelujen perusteella melko monimutkaisina. Tämä vaikutti suoraan siihen, mitä kanavia haastatellut miehit käyttivät. Usein vakuutusneuvojalta saatu neuvo tai tieto vaikuttaa asiakkaan valintaan, joten eniten käytetyiksi yhteydenottotavoiksi nousivat kiireellisissä asioissa puhelin ja kiireettömämissä asioissa sähköposti.

...Jos se on sillee monimutkainen, et se valinta riippuu siitä vastauksesta. Sit kannattaa tietty soittaa puhelimella, et sit selkii homma tai muuten jos sillei oo kiirettä niin sit sähköposti. (mies 46 v.)

Se riippuu asiasta, sanotaanko näin, että laittaako viestiä vai soittaako. Pääasiassa on tullut soitettua. (nainen 35v.)

Haastatellut kokivat, että sähköposti on helppo tapa hoitaa asioitaan silloin kun itselle parhaiten sopii kaikkina vuorokauden tunteina ja erityisesti silloin, kun ei tarvitse vastusta heti. Haastatellut, joilla on työntekijöitä, käyttivät myös Veritaksen verkkopalvelua Vernetiä, mutta sen käyttö koettiin vaivalloisemmaksi monivaiheisine tunnistautumisneen tai sen salasanoja oli vaikea muistaa, sillä palvelua kuitenkin käytettiin verrattain harvoin. Tästä syystä puhelinsoitto tai sähköpostiviesti koettiin helpommaksi yhteydenottotavaksi. Veritaksen kotisivuilla toimivaa Chat-mahdollisuutta kukaan haastatelluista ei maininnut yhteydenottovälineenä. Eläkevakuutus on palveluna monimutkainen ja tuotteena konservatiivinen lakisääteisen luonteensa takia. Eläkevakuuttajia sitoo myös tarkka tietosuojalainsäädäntö ja nämä seikat vaikuttanee myös perinteisten yhteydenottotapojen suosimiseen. Haastatellut olivat yhteydessä eläkevakuuttajaan melko harvakseltaan, joten laskuista helposti löytyvät yhteystiedot otettiin käyttöön sen enempää tutustumatta muihin yhteydenottokanaviin ja he eivät kokeneet tarvetta muuttaa tätä.

Aika ja elämäntyyli

Kaikki haastatellut kokivat, että yrittäminen on heille enemmän elämäntapa kuin pelkkä työ. Suomessa yrittäjänä toimimista haastatellut pitivät vaikeana byrokratian ja sääntelyn vuoksi. Ilmapiiri koettiin valtiovallan taholta yrittämistä vaikeuttavana eikä kannustavana. Tämän johdosta Suomessa yrittäjänä selviytymistä kuvattiin haastattelujen mukaan lähes sankarillisena tekona. Yrittäminen koetaan rankkana ja moniulotteisena elämäntyylinä, mutta yrittäjän vapaus ja tunne, että tekee töitä itseään varten, ylittivät yrittämisen varjopuolet. Haastatellut kokivat selkeästi ylpeyttä työstään alasta riippumatta ja puhuivat intohimoisesti yrittäjäurastaan. Haastatellut kokevat myös eläkevakuuttamisen hyvin henkilökohtaisesti ja haluavat mielellään sanoa mielipiteensä siihen liittyvistä asioista.

Mä oon ainakin tykännyt olla yrittäjä, kun sä voit ite päättää työajat ja ollaan sellasella alalla, et ei olla sidottuja kahdeksasta neljään. Ja sitten meillä oli äärettömän hyvät ulkopuoliset työntekijät melkein 20 vuotta töissä, et se ehkä kertoo jotain, et oli vähän enemmän meillä. Et ku tuli firmaan sisään ni ne sano, et täähän on ku tulis kotiin, et meillä oli sellanen tosi hyvä henki siellä yrityksessä. Elämäntapa, joo se on nimenomaan sitä. (nainen 62 v.)

Sanotaan että yrittäjän vapaudesta pyrin nauttimaan. Tänäinkin olin vasta 11 jälkeen hommissa. Mut toisaalta mä olen nytkin vähän niinku töissä, et sillee. [Viittaa siihen, että haastattelu tehtiin klo 18 alkaen] (mies 46 v.)

No tota kyl se ehkä on tietyl taval elämän tapa, jos sitä miettii, et jos se on tietyl taval työtä, ni helpommal pääsee, jos on jossain palkollisena. (nainen 35 v.)

Plewa ym. (2015, 580-581) tunnisti tutkimuksessaan elämäntyyliin liittyvän hinnan ulottuvuuden, joka ilmeni asiakkaan haluttomuutena muuttaa totuttua kulutus- ja elämäntyyliä pienentyneiden tulojen, kuten eläköitymisen, johdosta. Elämäntyylin muutokset kuitenkin hieman huolestuttivat haastattelujen perusteella, sillä suurin osa haastatelluista koki, että lakisääteinen eläketurva ei tule riittämään turvaamaan hyvää elintaso.

...pienihän se (eläke) on ihan pirun pieni. Koko elämän kuitenkin pienellä tullut toimeen, niin tottunut siihen. (nainen 53 v.)

5.1.4 Suhdearvo

Luottamus

Luottamuksen saavuttaminen on kriittinen tekijä pitkän asiakassuhteen kannalta; se ehkäisee konfliktien syntymistä, joka taas edesauttaa tunnesiteen muodostumista johtaen kestävään asiakassuhteeseen (Eisingerich & Bell 2007, 254). Vaikka eläkevakuutus on tuotteena sama kaikilla eläkeyhtiöillä ja se on lakisääteinen sekä hinnaltaan että sisällöltään, se määritetään kuitenkin yksilöllisesti oikealle tasolle huomioiden mm. yrittäjän toimiala, työpanos ja toimialue. Niin kuin rahoituspalveluissakin, asiakas luottaa rahansa eläkeyhtiön hoitoon ja tarkoitus on, että vuosikymmenten jälkeen asiakas saa maksamansa säästöt takaisin eläkkeen muodossa. Eläkeyhtiöt sijoittavat varoja, rahastoivat

osan sekä maksavat osan rahoista ulos jatkuvina eläkkeinä. Eläkeyhtiöiden sijoitus -ja varallisuuden hoitoa valvotaan ja säännellään tarkasti mm. Finanssivalvonnan taholta ja eläkeyhtiöillä on tarkat vakavaraisuus- ym. rajat ja muut tunnusluvut, joiden sisällä on pysyttävä. Eläkeyhtiöiden varallisuuden hoito ei ollut haastateluille kovin tuttu osa-alue. Sijoittamisen tarkka sääntely tiedettiin, mutta yksityiskohtia sen enempää alalta kuin Veritaksestakaan haastatellut eivät osanneet kertoa. Haastatteluiden perusteella luottamus eläkeyhtiön vastuulliseen sijoitustoimintaan on epätietoisuudesta huolimatta hyvä. Tämä kuvastaa hyvin luotettavuuteen perustuvien palveluiden ydintä; asiakkaat joutuvat luottamaan yritykseen, vaikka eivät tarkalleen tiedä, onko luottamus aiheellista vai ei. Eläkevakuutusallalla sijoitustoiminnan onnistumisessa kyse on perimmäisiltään siitä, saako asiakas eläkkeensä vai ei. Haastateltujen vastaukset kertovat myös vahvasta luottamuksesta yhteiskuntaan, sillä luotetaan vahvasti, että viranomaiset huolehtivat siitä, että eläkeyhtiö toimii sääntöjen mukaan (rehellisyys) ja asiakkaiden eläkevaroja hoidetaan oikein (korkea moraali) sekä kannattavasti (hyväntahtoisuus). (Eisingerich & Bell 2007, 255.)

Ei en oo seurannut ollenkaan tai silleen laajalla tavalla mitä uutisista luen yleensä ja silleen, et aika hyvin on mennyt. Se ei oo pelkästään Veritas vaan käsittääkseni eläkeyhtiöt sijottaa aika hyvin, et ne on saanut aika hyvin. (nainen 50 v.)

Suomessa luojan kiitos on kaikki aika hyvin valvottua ja tällä lailla et pystytään varmistamaan, et on oikein. En valitettavasti muuten osaa sanoo. Et nähtävästi aika hyvin, kun kaikki toimii. (nainen 62 v.)

Huolimatta luottamuksesta eläkeyhtiön sijoitustoimintaan, haastattelujen luottamus siihen, että he saavat eläkkeensä vaihtelivat yrittäjätoiminnan keston ja siten iän mukaan. Nuoremmat ja vähemmän aikaa yrittäjätoimintaa harjoittaneet olivat skeptisempiä eläkettään kohtaan kuin jo eläkeikää lähestyvät ja pidemmän linjan yrittäjät. Suhtautumiseen vaikuttanee myös muu työuratausta, sillä usein ihmisten taustalla on historiaa sekä työntekijänä että yrittäjänä ja koko työura vaikuttaa eläkkeen suuruuteen. Nuoremmat yrittäjät kokivat eläkeasiat kaukaisina.

Kaukaisena en ainakaan vielä halua mieltii sitä. Toivon, että pääsen. (mies 29 v.)

No sanotaan, että toivottavasti. Mun mielestä on tosi vaikea sanoo, että mitä tapahtuu sitten kolmenkymmenen vuoden päästä ku pääsee eläkkeelle. En osaa sanoo siihen juuta eikä jaata et toivotaan tietysti aina. (nainen 35 v.)

Tällä erää uskon, että pääsen eläkkeelle. Sen näkee sitten. Ei sitä voi kuitenkaan ketään tietää varmasti. (nainen 53 v.)

Ens vuoden elokuussa saan täyden eläkkeen ja tota pääsee eläkkeelle. Jotkut sanoo, et kannattaa maksaa sit vielä x-vuotta lisää mut tilanne voi olla, et sä et enää elä elä! Oon sitä mieltä ihan ehdottomasti, et heti ku vaan pääsee, niin pitää ruveta nauttii siitä mitä on itse maksanut ja tietenkin ennen yrittäjäuraa mitä on tienannu tuloa. Yrittäjänä sitä haluaa ne rahat heti. (nainen 62 v.)

Tuki

Eläkevakuutus voi realisoitua myös elämän varrella erilaisina eläketuen muotoina sairauden yllättäessä esim. kuntoutustukena tai työkyvyttömyyseläkeenä. Tuen suuruus riippuu työuran aikana kerrytetystä eläkkeestä ja tulotasosta. Mielenkiintoista oli, että haastattelujen perusteella yrittäjät kokevat tarvetta turvata tulevaisuutensa myös jollain muulla tavalla. Eläkeyhtiön sijoitustoimintaan luottamisesta huolimatta he eivät luota yksinomaan eläkevakuutuksen tuomaan turvaan. Haastattelujen perusteella yrittäjät varautuvat elämänmuutoksiin itse esimerkiksi säästöin, ns. puskurin avulla sekä eläkeaikaan vapaaehtoisilla eläkevakuutuksilla ja muilla sijoituksilla. Myös elämäkumppani sekä yhtiökumppani lisäsivät turvallisuuden tunnetta ja luottoa siihen, että pärjää vaikka eteen tulisi väliaikaisia odottamattomia elämänmuutoksia kuten sairastuminen tai työtilanteen heikkeneminen. Haastatellut kyllä luottivat siihen, että eläkeyhtiö ja muu sosiaaliturvaverkko (Kela) ovat tukena, mikäli heidän elämässään tapahtuu jotain odottamatonta, mutta he kokivat, että lakisääteinen tuki ei ole riittävä. Haastattelujen perusteella yrittäjät kokevat, että joka tapauksessa lakisääteinen turva ei tule riittämään, vaan tarvitaan rinnalle myös toinen suunnitelma. Tämän suunnitelman olemassaolo lisäsi luottamusta omaan tulevaisuuteen ja antoi mielenrauhaa.

Hyvät säästöt. En stressaa, jos työt hyytyy. (mies 29 v.)

Jos sellanen tilanne tulis, niin sellanen puskuri on riittävä. Kyl sielt varmaan jotain tulee saamaan, mut paljon niin siihen en luota, että tota, laittaisin kaikki tai että luottaisin siihen, että maksan pelkkää yelliä, et mun eläke on turvattu. Että sen verran että kai sitä nyt vähän joutuu rupee mieltii, et mikä on se toinen vaihtoehto siihen vakuutuksen rinnalle. (nainen 35 v.)

...kun laskee meidän perheen eläkkeet yhteen, niin sanotaanko et ihan hyvätuloisia eläkeläisiä ollaan siinä vaiheessa, et kuitenkin meil on omaisuutta, et kyl me pärjätään. (nainen 62 v.)

Kyl kun näillä vapaaehtoisilla vakuutuksilla ja muulla tavalla pönkittämällä omaa taloutta. (nainen 59 v.)

Ei riitä voim sanoa suoraan eläke! Mulla on kyllä muitakin sijoituksia. (mies 57 v.)

Asiakas tarvitsee ja arvostaa yrityksen tukea vaativien päätösten äärellä. Yrityksen tarjoaman tuen on tarkoitus hälventää asiakkaan tuntemaa epävarmuutta tai hermostusta lisäten asiantuntemuksen kautta varmuutta asiakkaalle ja tunnetta, että he ovat tekemässä oikean päätöksen yhdessä. (Plewa ym. 2015, 577.)

Varmuus

Haastatellut kokivat tietävänsä mistä maksavat eli he tunsivat eläkevakuutuksen vaikutukset sosiaali- sekä eläketurvaan sekä suurin piirtein, miten maksu kartuttaa vuosittain eläkettä. Haastatelluilla oli myös jotain väärää tietoa, joka kuvastaa sitä, että palvelu mistä maksetaan, ei kuitenkaan ole läpikotaisin ymmärretty oikein, joka taas kertoo eläkevakuutuksen olevan monimutkainen ja vaikeasti ymmärrettävä immateriaalinen tuote. Asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien kanssa keskustellessa on käynyt ilmi, että Suomen eläkejärjestelmä on yleisesti melko huonosti tunnettu kansalaisten keskuudessa ja siksi myös median uutisointi vaikuttaa tällöin mahdollisesti negatiivisesti vahvistaen ja luoden vääriä uskomuksia, koska pohjalla ei ole todellista tietoa asioiden oikeasta laadusta. Väärien tietojen leviäminen voi olla haitallista, sillä se voi johtaa yrittäjiä tekemään oman etunsa vastaisiin ratkaisuihin ymmärtämättä, mihin kaikkeen esim. työtulon pienentäminen todellisuudessa vaikuttaa. Yleisin haastatteluissa esiin noussut ”huhu” oli se, että yrittäjän ei kannata maksaa eläkevakuutustaan kuin pienimmän mahdollisen työtulon mukaan, koska yrittäjä ei koskaan tule eläkettä saamaan. Todellisuudessa yrittäjälle karttuu eläkettä vuosittain täysin sama prosentti kuin työntekijällekin. Yrittäjälle karttumaprosentin perustana on eläkeyhtiöön määritelty vuosityötulo, kun taas työntekijälle ansiotulo (ETK).

Vaikka monet yrittäjät sanoo, ettei kannata maksaa ja pitävät sen minimissä niin kyllä mä olen sitä korottanut aina kun vaan on ollut mahdollista. Kun se eläkeikä alkaa jossain vaiheessa hämöttää niin sais edes jotain. (mies 57 v.)

Haastatteluissa tuli ilmi muutamia virheellisiä käsityksiä, joita haastatteluille oli syntynyt uutisoinnin tai ”kahvipöytäkeskusteluiden” kautta.

...että kyllä ne rahat menee ihan johonkin muuhun ku mun eläkkeeseen. Kyllä yrittäjää kohdellaan Suomessa tosi niinku ku, jos on sellanen yritys, joka tienaa niinku paljon ni ei siinä sitten mitään, mutta tota kyllä kohdellaa kaikkii ihan erilailla. (nainen 53 v.)

Maksuista osa maksetaan ulos eläkkeinä ja osa rahastoidaan sekä sijoitetaan. (ETK) Kokonaismaksuprosentti on yrittäjille todellisuudessa hieman pienempi kuin työntekijöille.

No kai se joku prosentti tai joku. Joo ei ku ei siit oo missään niinku sellasta selkeätä et annettais joku määrä tai prosentti sitä välillä lisätään tai otetaan joku pois. Siitä pitäis olla joku sellanen et tämä prosentti niin vois vähän arvioida. (mies 57 v.)

Eläkkeenkarttumisprosentti on kiinteä, ikäsidonlainen prosentti ansioista. (Veritas.fi) Mitään ei siis lisätä tai oteta pois vuosittain vaihdellen.

Veritashan pistää osan siitä valtiolle vai miten, et osa on niiku kelan rahaa. Siitähän menee myöskin osa valtiolle näitä veroluonteisia juttuja. (mies 46 v.)

Kela maksaa sairauspäivärahaa yrittäjälle eläkevakuutukseen määritellyn työtulon perusteella, mutta muuten maksetut rahat jäävät eläkeyhtiöön. Yrittäjillä valtio on mukana rahoittamassa eläkkeitä. (ETK) Kokemus siitä, että voi vaikuttaa asioihin, lisää tyytyväisyyden tunnetta. Haastateltavat kokivat, että omat vaikutusmahdollisuudet lakisääteiseen eläketurvaan ovat rajalliset. Reunaehtoista suurin ja kriittisin oli raha. Yrittäjät kokivat, että maksaisivat mielellään enemmän eläkevakuutusta, mutta se oli taloudellisesti mahdotonta. Lakisääteisyys koettiin myös eläketurvaa rajoittavana tekijänä. Se johtunee ns. pakon tunteesta; YEL-vakuutus on pakko ottaa, mikäli toimit yrittäjänä. Valinnan vapaus työtulon määrittämisen suhteen koettiin sen sijaan mielekkäänä asiana. Tämä on hieman ristiriitaista, sillä yrittäjät mielellään maksavat mahdollisimman vähän eli määrittävät työtulonsa pieneksi, joka taas heikentää suoraan heidän eläketurvaa. Karttunut eläke koettiin haastattelujen perusteella liian pieneksi. Ja tämä tunne oli työtulon suuruudesta riippumatta. Omat muut sijoitus- ja säästöjärjestelyt lisäsivät varmuuden tunnetta ja se heijastui myös asenteeseen eläkevakuutusta kohtaan. Kun asiakas tunsu, että oma talous on turvattu, asenne eläkevakuutukseen oli positiivinen. Eläkevakuutus tuntui haastattelujen perusteella olevan osalle mukava säännöllinen lisätulo ja päätoimeentulo tulisi muualta, vaikka itseasiassa tilanteen pitäisi lähtökohtaisesti olla toisinpäin.

Kyllähän siihen voi jos maksaa enemmän mutta mistä maksaa kun ei oo. (nainen 53 v.)

Ainaki tämän yrittäjänvakuutuksen osalta ni siihen voi vaikuttaa. Tietysti ton minkä työn osalta on kerätty jo ni ei. Mielelläs sitä tietty maksas kolme kertaa enemmän mut toistaseks näin. (mies 46 v.)

Pääsen kyllä varmasti eläkkeelle mutta ei varmasti oo A. riittävä ja B. suhteessa siihen mitä oon tehnyt! (nainen 50 v.)

5.2 Emotionaalinen arvo

5.2.1 Tunne itsestä/itsessä

Motivaatio

Haastattelujen perusteella eläkevakuuttamisen arvo tunnistettiin hyvin. Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että eläkevakuuttaminen on yksi tärkeimmistä sosiaaliturvan muodoista. Pakollisuus herättää haastattelujen perusteella ristiriitaisia tunteita. Vaikka eläkevakuutuksen pakollisuutta kritisoitiin, sitä myös kiiteltiin. Eläkevakuutus nähtiin myös eräänlaisena pakkosäästämisenä; ihmiset pakotetaan säästämään oman mielekkään tulevaisuutensa turvaamiseksi ja tunnistettiin se tosiasia, että ilman pakollisuutta, moni olisi vailla mitään turvaa, kun taas toisilla turvaa olisi reilusti yli oman tarpeen. Tämä lisäisi eriarvoisuutta väestön erituloisten välille. Eläkevakuutus takaa kuitenkin jonkin näköisen perusturvan, mikäli henkilöllä on työhistoriaa. Eläkevakuutuksen tarpeellisuuden tunne lisäsi asiakkuuden mielekkyyttä ja herätti tunnetta, että huolehtii itsestään ja tulevaisuudestaan. Kokemus siitä, että voi vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa, tuottaa mielihyvää ja onnistumisen tunnetta ja motivoi eläkevakuutuksen maksamiseen.

Kyllä se on mielestä tärkeimpiä mitä sun pitäs ajatella ku sä oot töissä. Et sen mä kyl koen tärkeeks. (nainen 50 v.)

Sit ku se on tällanen yleispakollinen vakuutus. Onhan se tällanen jonkin näköinen hyvinvointiyhteiskunnan yks elementti. Sehän tekis muuten sen, että ku työt loppuu, suomes ois köyhii aika paljon. Jos se olis vapaaehtoinen se tarkottais, et kaikil ei olis vakuutusta ollenkaan. Se on oikeestaan ihan hyvä juttu jossain määrin. (mies 46 v.)

Haastattelujen perusteella nuoremmat, vähemmän yrittäjätaustaa omaavat suhtautuivat skeptisemmin eläkevakuuttamiseen. Sitä kautta eläkevakuutuksen maksamisen ja asiak-

kuuden merkitys väheni ja epäluottamus niin eläkevakuuttajaa kuin eläkejärjestelmääkin kohtaan kasvoi. Nuoremmille parhaan motivaation eläkevakuuttamiseen toi työtulon kytkös esim. sairaspäivärahaan. On luonnollista, että nuorella iällä ei osaa vielä nähdä tulevaisuutta 30 vuotta eteenpäin eläkeikään asti.

No näillä nykyisillä säädöksillä en koe tärkeeks. No en se on lähinnä sen takii, et yrittäjät ja työntekijät on niin eri asemassa niinku se on hölmöä, et perustuu et työntekijällä se on palkkasidonnainen ja yrittäjällä sit taas se on yel työtulon mukaan kaikki sosiaaliturva. Et se on hölmöö. (nainen 35 v.)

Tulevaisuutta nuoremmat haastatellut pitivät myös epävarmempana eläkevakuutuksen näkökulmasta ja tämä lisäsi tunnetta, että tulevaisuutta pitää turvata jollain muullakin tavalla kuten sijoituksilla tai säästöillä. Eläkevakuutuksen tulevaisuuteen nuoremmat yrittäjät eivät luottaneet täysin vaan näkivät monenlaisia uhkia. Suomen sekä maailmantilanne herätti ristiriitaisia tunteita ja haastattelujen perusteella niitä ei enää voi myöskään oikein erottaa toisistaan. Toisaalta koettiin, että taloudellisesti nyt ollaan kasvusuhdanteessa, mutta taloustilanteiden nopeat liikkeet lisäsivät epävarmuuden tunnetta. Ikään tai yrittäjätaustaan katsomatta kaikki haastatellut tunnistivat riskin sairastua tai että tapahtuu jokin muu äkillinen elämänmuutos esim. työtilanteessa, mutta kokivat, ettei se käy häiritsevän usein mielessä.

Eihän sitä koskaan tiedä mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Et mä tiedostan, että voi tapahtuu mitä vaan, mut silleen positiivinen henkilö, et en jää roikkumaan niissä. (nainen 50 v.)

Omaan tulevaisuuteensa kaikki haastatellut suhtautuivat suhteellisen toiveikkaasti ja näkivät sen melko valoisana.

Emmä tiä, kai ihan valosana. (nainen 35 v.)

No toivottavasti hyvänä! Eihän sitä kukaan etukäteen tiä. (mies 57 v.)

5.2.2 Mielenrauha ja tyytyväisyys

Haastatellut suhtautuivat luottavaisesti omaan tulevaisuuteensa sekä kokivat, että voivat olla levollisin mielin. Eläkevakuuttamisen kokonaisuuden ymmärtäminen toi varmuuden tunnetta; kun tietää mistä maksaa, miten maksu muodostuu, mihin se vaikuttaa ja miten itse voi vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa, eläkevakuutukseen suhtautuminen oli

positiivinen ja tyytyväinen. Omat järjestelyt, joilla on varautunut ns. pahan päivän varalle ja yllätyksellisiin elämänmuutoksiin lisäsivät mielenrauhan tunnetta.

Joo kyl mä en semmosist ota stressiä, et jos tulee joku, niin sit otetaan jostain muualta se raha, ettei siitä nyt. (mies 57 v.)

Joo toistaseks ainakin. No nyt firman kassa on ihan kohtuu hyväks mallis. Kestetään jonkin aikaa työtöntäkin. (mies 46 v.)

Haastatteluiden mukaan myös oman elämäntavan suhteuttaminen omiin tuloihin tai tulevaisuuden tuloihin nähtiin yhtenä keinona hallita ns. tulevaisuuden riskiä eli riippumatta siitä mitä tapahtuu, kokee pärjäävänsä pienet tulot, pienet menot -periaatteella.

Joo kyllähän sen on tienyt aina jo kauan aikaa, että eläkettä ei tuu saamaan yhtään. Sit on sen mukaan eläny. Koko elämän kuitenkin pienellä tullut toimeen niin tottunut siihen. (nainen 53 v.)

5.3 Sosiaalinen arvo

Luotettavuuteen perustuvien palveluiden luonteeseen kuuluu usein vaikeasti ymmärrettävyys asiakkaiden näkökulmasta. Palvelu on monimutkainen ja pitkäaikainen. Kun ei oikein ymmärrä, milloin ja mistä eläkevakuutuksen voi ja kannattaa ottaa, on alttiina informaatiolle, joka tulee ns. epävirallista kautta eli sosiaalisesta ympäristöstä; ystävien, sukulaisten tai muiden verkostojen suunnalta. Vakuutusehdot, esitteet ja muut viralliset tiedonlähteet ovat usein vähemmän mielenkiintoista ja vaikeaselkoista luettavaa ja siksi tietoa on helpompi vastaanottaa ympäristöstä. Ihminen myös hakee sosiaalista hyväksyntää päätökselleen (Sánchez & Iniesta 2007, 438–439) ja eläkevakuutusta tehdessä aloittava yrittäjä ei aina tiedä mille tasolle vakuutus tulisi tehdä, mihin kaikkeen se vaikuttaa, ketä on hyvä eläkevakuutuskumppani tai mihin eläkevakuutuksen ottaessaan sitoutuu. Siksi kokemusten ja mielipiteiden kysely on tapa hakea varmistusta päätöksensä oikeellisuudelle. Palveluntarjoajaan tai yrityksen edustajaan ei aina suoraan luoteta vaan niiden ajatellaan tavoittelevan vain myyntiä. Siksi asiakaskokemuksen omaavat sosiaaliset verkostot vaikuttavat päätöksen tekoon rohkaisevasti tai heikentävästi.

Mun isäpuoleni on yrittäjä ja tätä kautta se mielikuva, et sun täytyy itse hoitaa, jos sä oot yrittäjä, niin itse hoitaa ja maksaa se homma. Jotta sä saat sitten kunnollisen eläkkeen, kun ne eläkepäivät koittaa. Mä oon kyllä aina kattonut, että nykyinen työtulo on tarpeeks iso. Ei oo mitään järkee, et sä maksat ittelles jotain minimiä, ku ethän sä saa

sit mitään. Se oli jo niinku aikasessa vaiheessa, et ehkä siihen vaikutti se, että isäpuolella oli, niin tiesi vähän, et mistä se tulee. (nainen 62 v.)

Myös yrittäjä itse toimii vastaavasti sosiaalisena verkostona muille ja välittää omaan kokemukseensa perustuvaa tietoa eläkevakuutuksesta. Muille suosittelu ja yrityksestä hyvää puhuminen indikoi, että on saanut hyvää taloudellista vastinetta rahoilleen ja on valmis asettamaan myös oman maineensa alttiiksi yrityksen puolesta ja tämä ennustaa pitkää asiakassuhdetta (Eisingerich & Bell 2007, 253). Puolet haastatelluista suosittelisi Veritas Eläkevakuutusta omille verkostoilleen ja on niin tehnytkin.

No suosittelen sitä kaikille, et oon suosittelut sitä todella monelle ja tiedän, et ne ketä on vaihtanut, on olleet tyytyväisiä. Se palvelu on hyvää. (nainen 62 v.)

Joo voisin suositella. No toistaseks pelannut ihan hienosti, et ei oo ollut valittamista. (mies 46 v.)

Suositteluhalukkuutta edelsi yleensä haastattelujen perusteella joku hyvä kokemus, esim. yrittäjä on saanut apua tiukan paikan tullen maksujen hoidossa tai hyvä suhde yhteyshenkilöön, oli se sitten Veritaksesta tai yhteistyökumppanilta. Tämä oli haastattelujen perusteella selkeästi lisäarvoa tuottavia kokemuksia asiakkaalle ja sitoutti myös eläkevakuuttajaan.

Joo vullan asiakkaille et niinku Veritasta ja Folksamia suosittelen et juur sen takia että saa yhteyden puhelimitse, voi lähettää sähköpostia, voi käydä konttorissa, saa henkilökohtasta palvelua eikä sitä että toisissa yhtiössä voi olla että tossa on kone, tee siinä se ilmoitus. (nainen 59 v.)

Kynnys vaihtaa eläkevakuuttajaa kasvoi haastattelujen perusteella asiakassuhteen keston ja hyvien palvelukokemusten mukaan, jotka taas tukevat Eisingerich ja Bell (2007, 253) tutkimuksen tulosta siitä, että suosittelu lisää halukkuutta pysyä yrityksen asiakkaana ja jatkaa palvelun ostamista (Eisingerich & Bell 2007, 253). Tunne siitä, että saa apua, kun sitä tarvitsee tuottaa haastattelujen mukaan asiakkaille lisäarvoa. Tilanne saattaa olla tukala ja paljon asioita hoidettavana jos esim. työtilanne heikkenee. Kokemus siitä, että asiaan suhtaudutaan ymmärtävästi eläkevakuuttajan puolelta lisää luottamusta ja sitoutumista eläkevakuutusyhtiötä kohtaan. Hyvä palvelukokemus ja hyväksi koettu asiakassuhde heikentävät halukkuutta vaihtaa eläkevakuutusyhtiötä.

Meil oli yhdes vaikees vähän firman taloustilanne, ku iso asiakas irtisanoi sopimuksen niin kaikista näistä maksujärjestelyistä pystyttiin tosi joustavasti Veritaksen kanssa neu-

vottelemaan, ettei tullut niinku mitään, ettei pistetty heti suoraan ulosottoon niinku monet tekee, että se todella palveli meitä. (nainen 62 v.)

Haastatelluista yksi samaistui yritykseen siinä määrin, että koki olevansa Veritaslainen. Vaikka muutama muukin koki olevansa hyvin tyytyväinen ja suosittelevansa mielellään Veritasta, he eivät kuitenkaan kokeneet olevansa Veritaslaisia tai kokeneet luontevaksi käyttää monikon ensimmäistä muotoa puhuessaan itsestään ja yrityksestä.

Kyllä. (vastaus kysymykseen tunnetko olevasi veritaslainen) Mun mielestä se on niin et tykkään niinku et on pieniä tai niinku sopivia, minulle sopivia ei oo suuria ketjuja et se on niin yksilöllistä et se on aivan se vahvuus ja mukava juttu. Minä ja Veritas et vähän niinku me. (nainen 59 v.)

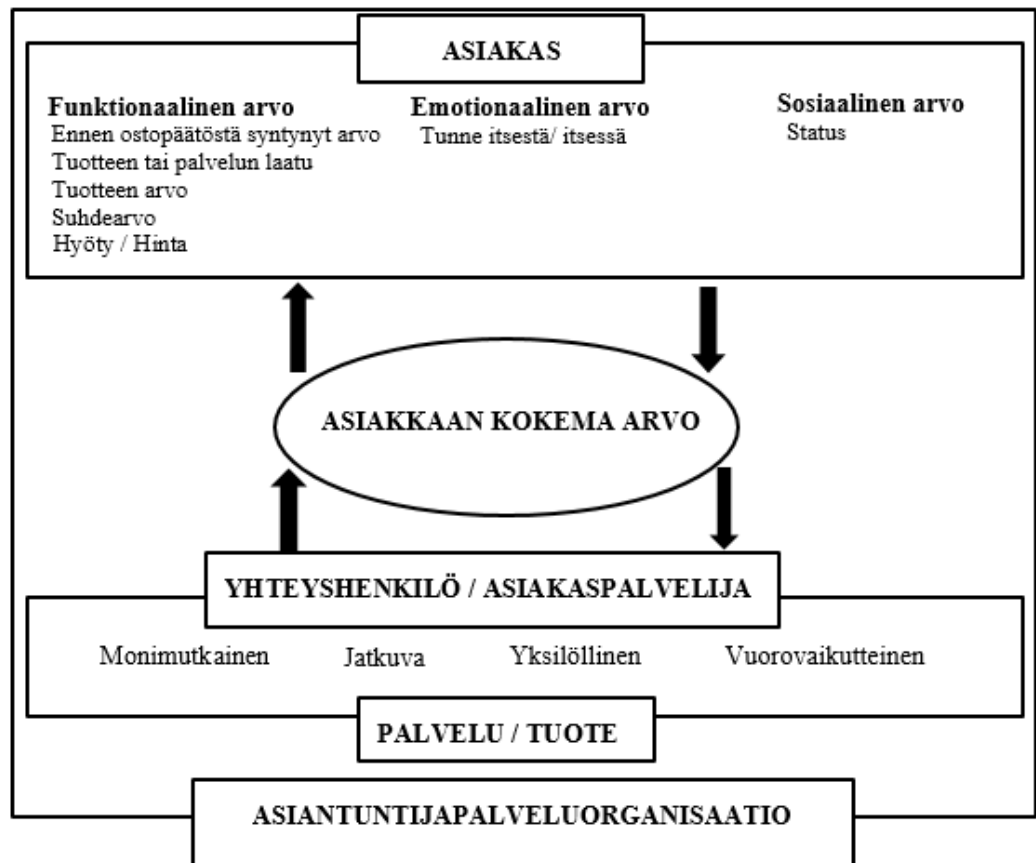
Woodsiden (2008, 158-162) mukaan täydellisen uskollisuuden vaiheessa uskollinen ja pitkäaikainen asiakas oppii tuntemaan yrityksen ja tuotteet ja alkaa tuottaa kannattavuutta yritykselle. Uskollisuus luo erityistä arvoa molempiin suuntiin asiakkaan ja yrityksen suhteessa. Haastateltu kertoi hyvin positiivisesti asiakassuhteestaan ja kertoi myös aktiivisesti suosittelevansa Veritasta verkostoilleen. Näin voidaan todeta arvon luomisen toteutuvan molempiin suuntiin. Vähemmän yrittäjätaustaa tai lyhyemmän asiakassuhteen omaavat haastatellut eivät suosittelisi erityisesti Veritasta verkostoilleen. Tämä on linjassa sen kanssa, että he kokivat olevansa yhdentekeviä yritykselle eivätkä kokeneet saavansa mitään erityistä arvoa juuri Veritakselta.

No se on parempi, ku jokainen itte valitsee, kun ei ainakaa sillon niissä mitään eroja huomannut. Se on ihan sama sitten mikä se on tavallaa. (nainen 53 v. yrittäjänä 1,5 vuotta.)

Eisingerich ja Bellin (2007, 253) tutkimuksen mukaan, asiakkaiden halukkuus suositella yritystä on seurausta siitä, miten he kokevat tulleensa kohdelluksi asiakasneuvojien taholta. Asiakkaiden tulee tuntea olevansa erityisessä asemassa yrityksessä. Yrittäjät, joilla oli vain vähän yrittäjähistoriaa taustalla, eivät olleet vielä tarvinneet eläkeyhtiön apua, sillä yrittäjätöiminnassa tai omassa elämäntilanteessa ei ollut ehtinyt tapahtua vielä juurikaan muutoksia, joka olisi vaatinut reagointia eläkeyhtiön suuntaan.

5.4 Asiakkaan kokema arvo tutkimuksen mukaan

Luvussa 3 määriteltiin teorian perusteella tälle tutkielmalle teoreettinen viitekehys asiakkaan arvon kokemisesta asiantuntijapalveluorganisaatiossa. Viitekehys pohjautuu Holbrookin (1994, 27) typologiaan, josta (Roig ym. 2006, 266; Maas & Graf 2008, 118-120) muokkasivat korkeaan uskottavuuteen perustuvien palveluiden alan erityispiirteet huomioiden oman mallinsa. Plewa ym. (2015, 567) tutkimuksen tulosten perusteella tutkielmaan otettiin vielä hyöty/hinta-näkökulma, jotta saadaan mahdollisimman kattava ja syvä käsitys asiakkaan arvon kokemisen eri ulottuvuuksista. Empiiristen tulosten perusteella nähtiin tarpeelliseksi päivittää viitekehys yhteyshenkilön ja asiantuntijan roolin noustessa haastattelujen perusteella keskeiseen asemaan tutkimuksessa, kuvio 4.



Kuvio 4 Empiirisesti perusteltu viitekehys asiakkaan kokemasta arvosta asiantuntijapalveluorganisaatiossa

Tutkimuksen tulokset tukivat asiantuntijapalvelun kirjallisuutta siinä, että yksilön tietotaito, osaaminen, luovuus, herkkyys ja pätevyys ovat asiantuntijapalveluorganisaatiolle kriittinen tekijä asiakkaiden näkökulmasta arvon muodostumiselle (Alvesson 2001, 864-

865; Miles 2005, 55; Starbuck 1992, 254). Asiantuntijapalveluorganisaatio henkilöityy tutkimuksen perusteella vahvasti asiakkaan yhteyshenkilöön, yrityksen edustajaan tai asiakaspalvelijaan ja tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että kasvava verkkoasiointi, itsepalvelu ja fyysisen kontaktin puuttuminen ei poista asiakkailta tarvetta korkeaan uskottavuuteen perustuvissa palveluissa henkilökohtaiseen kontaktiin tutun, luotettavaksi todetun ja koetun henkilön kanssa. Asiantuntija on asiantuntijapalveluorganisaation kilpailuetu markkinoilla. Tietointensiivisen organisaation ydintuote on inhimillinen pääoma, tietotaito ja erikoistunut osaaminen. Tämän tutkimuksen mukaan inhimillinen pääoma lisää myös asiakkaan kokemaa arvoa, joten se muuttuu yhä tärkeämmäksi yritykselle, sillä lähes kaikkien yritysten olemassaolo riippuu asiakkaasta. Koska asiantuntijat ovat inhimillistä pääomaa yritykselle, tämän pääoman liikkuvuus yrityksestä toiseen muodostaa ison riskin yritykselle ja sen olemassaololle.

6 LOPUKSI

6.1 Teoreettiset johtopäätökset

Digitalisaatio ja automaatio tietojärjestelmien mahdollistamana on luonut uudenlaisen asetelman asiantuntijapalveluorganisaation sisälle (talouselämä.fi). Monet toimet, joihin ennen tarvittiin työntekijän työpanosta, on saatu automaattiseksi uusien ja alati kehittyvien ohjelmistojen myötä. (Käpylä ym. 2011, 315.) Arviolta yli puolet tehdystä työstä lähitulevaisuudessa teknologisen kehityksen maissa on tietotyötä (Trasorras ym. 2009, 615-616). Asiantuntijapalveluorganisaatioiden on välttämätöntä tarkastella niiden organisoitumista, työpanoksen fokusta sekä liiketoiminnan uudelleen järjestämistä uudelleen asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Asiantuntijaosaamisen kysyntä kasvaa, kun taas tuotannontekijöiden tarve hiipuu kasvavan digitalisaation myötä sekä tuotannon siirtyessä kolmansiin maihin halvempien palkka – ja tuotantokustannuksien perässä. (Käpylä ym. 2011, 315)

Asiakkaan kokeman arvon ymmärtämiselle asiantuntijapalveluorganisaatiossa on selkeää tarvetta, sillä asiakkaan kokema arvo on kriittinen tekijä, joka täytyessään johtaa kestävään kilpailuetuun sekä markkinaosuuden kapitalisointiin ja menestykseen (Woodruff 1997, 142). Asiakkaan kokema arvo asiantuntijapalveluorganisaatiossa on määritelty tutkielmassa asiakkaan kokonaisvaltaiseksi arvioksi asiakassuhteesta, joka alkaa jo ennen varsinaisen ostoprosessin alkua asiakkaan mielikuvista sekä ennako-odotuksista, joita hän liittyy yritykseen (brändikuva ja maine). Aiempi tutkimus uskottavuuteen perustuvien palveluiden asiakkaiden arvon kokemisesta on tuonut esille emotionaalisen arvon ulottuvuuden rahoitus- sekä pankkialalla (Plewa ym. 2015, 567; Roig ym. 2006, 266). Kun taas tutkiessaan uskottavuuteen perustuvien palveluiden mainontaa, Zhang ym. (2014, 2015) totesivat rationaalisen mainonnan toimivan tunteisiin vetoavaa mainontaa paremmin asiakkaisiin.

Tutkielman tekijä ei ole löytänyt, että eläkevakuutusosalalla olisi tehty yhtään asiakkaan kokemaa arvoa tutkivaa tutkimusta. Lakisääteisyys on asiakkaalle hyvä motivaattori ostaa palvelu, mutta miten ja mistä asioista asiakkaan näkökulmasta hyvä asiakassuhde muodostuu ja kehittyy? Mikä luo asiakkaalle arvon kokemisen tunnetta? Tarve syvempään asiakkaan kokeman arvon ymmärrykseen on selkeä asiantuntijaorganisaatioiden palvelu tarjoaman kehittämisen ja kiristyvän sekä alati muuttuvan markkinatilanteen näkökulmasta.

Tutkimus tukee aiempaa tutkimusta ja määrittelee aiempia tutkimuksia mukailleen arvon ulottuvuudet (Woodruff 1997; Sanchez & Iniesta 2006; Plewa ym. 2015), joiden näkökulmasta asiakkaan kokemaa arvoa asiantuntijapalveluorganisaation kontekstissa halutaan ja on syytä tutkia. Tutkimuksen tulokset tukevatkin suurelta osin aiemmin teh-

tyjä tutkimuksia uskottavuuteen perustuvien palveluiden asiakkaiden arvon kokemisesta (Plewa ym. 2015; Roig ym. 2006) sekä myös osaltaan täydentävät aiempaa tutkimusta irrottaen asiantuntijan erilleen asiantuntijapalveluorganisaatiosta ja määritellen asiantuntijan edustaman inhimillisen pääoman kriittiseksi tekijäksi asiantuntijapalveluorganisaation asiakkaan kokeman arvon muodostumiselle. Tutkimus täydentää aiempaa tutkimusta myös tunnistuen asiakkaan asiakassuhteen ja arvon kokemisen lineaarisen yhteyden.

Tutkimuksen perusteella asiantuntijan arvo asiakkaalle ja sitä kautta yritykselle on keskeinen asiakkaan arvon kokemisen kannalta. Asiantuntijapalveluorganisaatiossa asiantuntija on asiakkaalle se henkilö ja taho, joka auttaa häntä ratkaisemaan pitkässä asiakassuhteessa elämänvarrella ilmeneviä ongelmia, vastaa asiakkaan kysymyksiin ymmärrettävällä tavalla, tukee asiakasta päätösten teossa, vahvistaa toiminnallaan asiakkaan päätöksiä oikeaksi ja on läsnä aina, kun asiakas häntä tarvitsee. Aiemmissä tutkimuksissa asiantuntijan rooli asiakkaan arvon kokemisessa ei ole kirjoittajan tietoon tulleissa tutkimuksissa aiemmin tunnistettu yhtä syväksi tai sitä ei ole eriytetty asiantuntijapalveluorganisaatiosta irralleen, mitä se ei tietenkään ole vaan asiantuntija on kiinteä osa asiantuntijapalveluorganisaatiota, mutta on tärkeä tunnistaa sen arvo asiakkaalle erikseen, sillä inhimillinen pääoma ei ole kiinteää vaan liikkuvaa pääomaa yrityksestä toiseen.

Aiemmissä tutkimuksissa ei ole myöskään tunnistettu asiantuntijaorganisaation ja asiakkaan välisen asiakassuhteen keston ja kilpailijalle vaihtohalukkuuden suhdetta yhtä selkeästi, kuin tässä tutkimuksessa. Haastattelujen perusteella pitkässä asiakassuhteessa yrittäjillä on erilaisia elämäntapahtumia, jotka vaativat reagointia eläkevakuuttajan suuntaan. Asiakaspalvelijan onnistuneesti ratkaisemat ongelmatilanteet lisäävät tutkimuksen mukaan asiakkaan kokemaa arvoa selkeästi, kasvattavat suositteluhalukkuutta ja vähentävät yhtiön vaihtohalukkuutta.

Eläkevakuutus koetaan pakollisena, jota se toki lakisääteisenä palveluna onkin, tuotteena, joka vaikuttaa asiakkaan tunteisiin tehden tuotteeseen liittyvät asiat negatiivisävytteisiksi. Etenkin tämän lähtötilanteen johdosta on hyvin mielenkiintoista, että eräs yrittäjä koki olevansa Veritaslainen. Muutama haastatelluista pääsi aika lähelle tätä kertomalla kokevansa Veritaksen arvostavan hänen asiakkuuttaan ja halulla suositella Veritasta verkoistoilleen eli he olivat valmiita asettamaan maineensa alttiiksi yrityksen puolesta, mutta he eivät kuitenkaan vielä olleet valmiit puhumaan Veritaksesta ja itsestään muodossa ”me”. Asiakkaan arvon kokemisen mallin lähikäsitteen, asiakasuskollisuuden, teorian mukaan tämä suhde kuvaa asiakkaan täyden uskollisuuden vaihetta, sillä arvon luominen tapahtuu molempiin suuntiin. Uskollisuus luo erityistä arvoa asiakkaan ja yrityksen suhteessa (Woodside ym. 2008, 158-162). Myös Grönroos ja Voima (2013, 141) tunnistavat arvonluomisen mallissaan ympäristön, jossa asiakas on arvonluoja suorassa vuorovaikutuksessa tarjoajan kanssa ja yhdessä siitä tulee arvonyhteisluomista. Asiantuntijapalveluorganisaatioon samaistuneen yrittäjän vahvaa yhteenkuuluvuuden

tunnetta uskottavuuteen perustuvien palveluita tarjoavan yrityksen kanssa ei ole aiemmissa tutkielman tekijän tietoon tulleissa tutkimuksissa tunnistettu tai tutkittu.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin korkeaan uskottavuuteen perustuvien palveluiden asiantuntijan ja asiakkaan arvon kokemisen muodostumista tarkemmin ja syvemmin. Tämä olisi tärkeää yrityksen rekrytointeja suunniteltaessa sekä tehtäessä strategista asemointia markkinoilla. Samoin asiakkaan ja korkeaan uskottavuuteen perustuvien palveluiden brändin suhteen ulottuvuuksia, sillä tutkimuksessa tuli ilmi, että asiakkaan omistautuneisuus on mahdollista jopa tämän tyyppisissä hyvin erikoistuneissa palveluissa ja niiden asiakassuhteissa. Korkeaan uskottavuuteen perustuvien palveluiden ominaispiirteet huomioiden aiemman tutkimuksen mallit brändin ja asiakkaan välisestä suhteesta vaativat ainakin tasojen uudelleenmäärittystä ja ehkä täysin toisenlaista lähestymistapaa, sillä asiakassuhde korkeaan uskottavuuteen perustuvien palveluiden ja asiakkaan välillä on hyvin erilainen ja muodostuu hyvin eri tavalla ja eri lähtökohdista kuin esim. vaatetus- tai hajuvesialalla. Yhä tietokeskeisemmän yhteiskuntamme talouden kehittymisen kannalta tätä olisi kuitenkin kiinnostavaa tutkia.

6.2 Yhteenveto

Tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä asiantuntijapalveluorganisaation asiakkaiden arvon kokemisesta, sillä asiakkaiden arvon kokemisen ymmärtäminen auttaa liikkeen johtoa kehittämään palvelujaan ja toimintaa tutkimusten tulosten pohjalta. Tutkielman tutkimuskysymys on mistä muodostuu asiantuntijapalveluorganisaation asiakkaan kokema arvo? Asiakkaan kokema arvo on korostetusti yksilöllinen ja subjektiivinen, sillä jokainen kokee arvon eri tavalla (Holbrook & Corfman 1985, 140).

Tutkielman tutkimusfilosofia fenomenologis-hermeneuttinen antaa lähtökohdaksi tutkimukselle olla avoin asiakkaan kokemuksille ja tunteille korostamatta ennakkoon mitään arvon ulottuvuuksista tai asettamalla odotuksia tulosten suhteen vaan keskityttiin tulkitsemaan yksilöiden kokemuksia. Tutkimusta varten kuitenkin määriteltiin ennakkoon teorian kautta teemat, joiden kautta asiakkaan kokeman arvon asiantuntijapalveluorganisaatiossa tutkittiin.

Keskeiset teoriat tutkielmassa ovat arvon malli sekä asiakkaan kokeman arvon malli. Asiakkaan kokeman arvon mallissa tutkielma samaistuu Woodruffin (1997, 141) määritelmään asiakkaan kokemasta mallista, joka näkee arvon muodostumisen moniulotteisena kokonaisuutena (Woodruff 1997, 141; Sanchez & Iniesta 2006). Funktionaalisen arvon asiakas määrittää rationaalisten ja ekonomisten tekijöiden kautta ja niitä ovat ennen ostopäätöksen syntymistä koettu arvo (brändikuva, maine), tuotteen tai palvelun laatu (asiakaspalvelijan ammattimaisuus, prosessin laatu), sosiaalinen arvo (status), tuotteen arvo (laatu, hinta, mukavuus) ja suhdearvo (luottamus ja varmuus). (Roig ym.

2006, 266; Maas & Graf 2008, 118-120.) Asiakkaan kokeman arvon ulottuvuudet eivät ole yksinomaan hyötyjä ja tutkielmaan otettiin Plewa ym. (2015) ehdotuksen mukaisesti hyödyn lisäksi myös hinnan ulottuvuus osaksi asiakkaan kokeman arvon ulottuvuuksia ja muodostaen näin tutkielman viitekehyyseksi kokonaisvaltaisen asiakkaan kokeman arvon mallin. Asiantuntijapalveluorganisaatio määrittellään tarkoittavan kokemuksellisten palveluiden sijaan korkeaan uskottavuuteen perustuvia palveluita tarjoavaa yritystä. Näiden palveluiden ominaispiirteisiin kuuluu palveluiden monimutkainen, yksilöllinen, jatkuva sekä vuorovaikutteinen luonne (Eisingerich & Bell 2007, 254). Korkean uskottavuuteen perustuvia palveluita ovat esimerkiksi koulutus, rahoituspalvelut tai terveydenhoito (Plewa ym. 2015, 569). Usein asiakkaat eivät tiedä juurikaan palvelun sisällöstä ja he tuntevat epävarmuutta mm. pitkästä aikajänteestä johtuen (Zeithaml 1981), joka tekee tutkielman näkökulmasta aiheesta haastavan, mutta siksi mielenkiintoisen.

Tutkimuksen perusteella ja aiempaa tutkimusta mukaillen asiakkaan kokeman arvon ulottuvuuksia tunnistetaan kolme pääulottuvuutta; ensimmäisenä funktionaalinen arvo, joka pitää sisällään ennen ostopäätöksen syntymistä koetun arvon (brändikuva, maine), tuotteen tai palvelun laadun (asiakaspalvelijan ammattimaisuus, prosessin laatu, koulutus), tuotteen arvon (laatu, hinta, mukavuus/ vaiva, aika, elämäntyyli) sekä suhdearvon. Toisena emotionaalinen arvon ulottuvuus eli tunne itsestä/ itsessä sekä mielenrauha ja tyytyväisyys. Kolmas tunnistetuista arvon ulottuvuuksista on sosiaalinen arvo.

Ennen ostopäätöstä syntynyt koettu arvo muodostuu haastattelujen perusteella lähinnä ennalta hyväksi koetun suhteen tai kokemuksen kautta. Asiakkailta oli jo olemassa oleva suhde yhteyshenkilöön tai he saivat positiivisen kokemuksen sattumalta esim. asiakastilaisuudessa, jossa yrityksen edustaja esiintyi. Haastattelujen mukaan brändikuva henkilöityi vahvasti yhteyshenkilöön eikä niinkään yritykseen itseensä. Tämä ilmenee asiakkaiden taipumuksena puhua yhteistyökumppaniyrityksen yhteyshenkilöstä Veritaksen nimellä, vaikka todellisuudessa yhteyshenkilön työnantaja oli esim. Folksam tai Aktia. Eläkeyhtiö koetaan vaikeasti hahmotettavana, etäisenä ja virallisena tahona, jonka vuoksi asiakkaalle Veritas on yhteyshenkilö. Haastatelluista kukaan ei muistanut tai ollut kiinnittänyt huomiota yrityksen mainoksiin tai markkinointiin, joten voidaan olettaa, että yrityksen tunnettuus ei ole ollut ratkaisevassa roolissa vaan on itseasiassa verrattain vähäistä. Osa haastatelluista kuitenkin muisti ja mainitsi kilpailijoiden mainoksia.

Palvelun laatu on haastattelujen perusteella kriittinen asiakkaan arvon kokemisen kannalta. Asiakaspalvelijan ammattimaisuus, ystävällisyys ja empaattisuus korostuvat yrittäjien puheissa. Nämä asiakaspalvelijan tai yhteyshenkilön välittämät ominaisuudet liitetään suoraan ja kritiikittä Veritaksen ominaisuuksiksi, kun pyydettiin haastateltavia kuvailemaan Veritasta. Ne haastateltavat, joilla on toistuvaa onnistunutta vuorovaikutusta yhteyshenkilön kanssa eli saivat ratkaisuja ongelmiinsa ja vastauksia kysymyksiinsä, kokevat olevansa arvostettuja asiakkaita ja kokevat saavansa välittämistä Veritaksen

taholta. Tämä näkyy sitten vastauksissa kautta linjan. Ne yrittäjät, joilla ei ole yhteyshenkilöä tai he eivät ainakaan tienneet omistavansa sellaista, eivät ole aivan niin sitoutuneita yritykseen ja kokevat epävarmuuden tunnetta enemmän kuin ne, joilla on ollut pitkä asiakassuhde samaan henkilöön. Tämä löydös tukee myös asiantuntijapalvelun teoriaa siitä, että yksilön rooli asiantuntijapalveluorganisaatiossa on kriittinen (Alvesson 2001, 864-865; Miles 2005, 55; Starbuck 1992, 254). Eräs haastatelluista kertoi siirtyneensä jo kolmanteen pankkiin yhteyshenkilönsä perässä siirtäen aina kaikki muutkin raha- ja vakuutusasiansa hänen mukanaan yrityksestä toiseen. Nyt yhteyshenkilö on jäämässä eläkkeelle, ja asiakas pohti, mitä hän nyt mahtaa tehdä pankki- ja vakuutusasioilleen. Pätevä asiakaspalvelija tunnistaa tämän tyhjiön tarjoamalla omaa ratkaisua asiakkaalle, jonka voi olettaa tarttuvan siihen.

Funktionaalisen arvon ulottuvuus tuotteen tai palvelun arvosta sisältää asiakkaan saman hyödyn lisäksi asiakkaan kokeman hinnan ulottuvuuden. Rahallinen hinta YEL-vakuutuksesta koetaan haastattelujen perusteella poikkeuksetta hyvin tai liian korkeaksi huomioiden myös sen rahallisen vastineen, mitä siitä on odotettavissa eli eläkkeen määrän, joka koetaan myös riittämättömäksi. Eläkevakuutus ei ole haastattelujen perusteella aihe, johon yrittäjät haluaisivat laittaa aikaa, joten kaikkea, mikä helpotti vakuutuksen tekemistä, pidettiin hyvänä. Tällaisia asioita ovat entuudestaan tuttu yhteyshenkilö, jonka olemassaolo helpotti eläkevakuuttajan valintaa. Yhteyshenkilö koetaan luotettavana, joten vakuutuksen teko aiheutti mahdollisimman vähän päänvaivaa, sillä asiakas luotti yhteyshenkilön neuvovan häntä tavalla, joka oli parhaaksi hänelle. Tämä hälventää asiakkaan kokemaa epävarmuutta ostohetkellä, vaikka ostettava tuote ominaisuuksineen ei olekaan entuudestaan tuttu. Haastattelujen perusteella asiakkaat haluavat itse valita yhteydenottotavan, ajan ja paikan. He ymmärtävät valinnan rajoitukset eli sähköpostiin vastauksen saaminen voi kestää hetken, kun taas puhelimella vastauksen saa nopeasti. Yrittäjät myös vaihtelevat yhteydenottotapaa riippuen asiansa luonteesta ja kiireellisyydestä. Mahdollisuus monikanavaisen viestintään lisää koettua arvoa, sillä silloin asiakas hoitoon koetaan voivan vaikuttaa valitsemalla juuri itselle sillä hetkellä sopiva vaihtoehto.

Plewa ym. (2015, 569) tunnisti tutkimuksessaan elämäntyylin hinnan ja mielenkiintoista oli, että tässä tutkimuksessa elämäntyylin hinnan ulottuvuus tulee myös esiin. Elämäntyylin hinnalla tarkoitetaan asiakkaan haluttomuutta muuttaa totuttua elämäntapaa sopeuttaakseen kulutustottumukset pienentyneeseen tulotasoon esim. eläköitymisen tai sairastumisen takia. Yrittäjät hallitsevat tätä riskiä jokainen omalla tavallaan mm. sijoituksin ja säästöin, mutta tarve riskinhallintaan tunnistetaan lähes kaikilla haastatelluilla. Haastatellut kokivat voivansa luottaa yhteiskuntaan ja eläkeyhtiön tukeen eri elämäntilanteissa, mutta kokivat, että lakisääteinen tuki ei ole riittävä mahdollistamaan saavutetun tason ylläpitämisen. Tämä lisäturvan tarve tunnistettiin myös Suomen Yrittäjien tutkimuksessa, jossa 81 % vastaajista kertoi varautuvansa eläkepäiviin muilla kei-

noin ja vain 19 % luotti pelkkään YEL-järjestelmään. (Uusi Suomi) Itse luodun varasuunnitelman olemassaolo lisää luottamusta myös omaan tulevaisuuteensa ja lisää mielenrauhan tunnetta.

Tuotteen pakollisuudesta huolimatta asiakkaat tunnistavat palvelun hyödyt eli ns. pakkosäästämisen oman tulevaisuutensa varalle. Suhtautuminen ja motivaatio riippuvat kuitenkin selkeästi yrittäjän iästä sekä yrittäjähistoriasta. Nuoret yrittäjät näkevät ymmärrettävästi tulevaisuuden epävarmempana eläkevakuutuksen näkökulmasta kuin eläkeikää jo lähestyvät yrittäjät. Tämä heijastuu vastauksissa ja nuoremmat eivät koe samaa motivaatiota eläkevakuuttamiseen kuin kohta eläkkeensä nostamaan pääsevät henkilöt. Heidän motivaatio tulee lähinnä siitä, että eläkevakuutuksen taso on sidottu muuhun sosiaaliturvaan kuten Kelan maksamiin tukiin. On luonnollista, että motivaatio vaihtelee yksilöllisesti riippuen itseä lähinnä olevasta tuotteen realisoitumismahdollisuudesta. Nuoren henkilön on vaikea nähdä hyötyä tuotteesta, joka parhaimmillaan toteutuu vasta vuosikymmenten päästä. Koulutuksen onnistuminen yhteyshenkilön taholta lisää myös haastattelujen perusteella mielenrauhan tunnetta. Mahdollisimman hyvä ja rehellinen kuvaus ja sitä kautta asiakkaalle muodostuva ymmärrys tuotteen ominaisuuksista auttaa hyväksymään ne seikat palvelussa, jotka herättävät negatiivisia tunteita ja vahvistavat sitä kautta positiivisuuden tunnetta suhteessa tuotteeseen ja tyytyväisyyden tunnetta ylipäättänsä.

Sosiaalinen arvonalittavuus ilmenee selkeiden asiakkaan halukkuutena suositella yritystä omille verkostoilleen. Se kertoo myös asiakkaan ja brändin suhteen syvyydestä, sillä asiakas asettaa suositellessaan oman maineensa alttiiksi yrityksen puolesta. Tämä myös indikoi tutkimuksen mukaan pitkää asiakassuhdetta. Eisingerich ja Bell (2007, 254) tutkimuksen mukaan asiakkaiden halukkuus suositella yritystä on seurausta siitä, miten he kokevat tulleen kohdelluksi asiakasneuvojien taholta. He suosittavatkin siis, että asiakaspalvelijoita koulutetaan diagnosoimaan ongelmia, kehittämään niihin sopivia ratkaisuja sekä kannustamaan heitä ajattelemaan myös luovasti. Asiakkaiden tulee tuntea olevansa erityisessä asemassa yrityksessä. Haastattelut tukivat Eisingerich ja Bellin (2007, 254-255) näkemystä. Yrittäjät, joiden asiakassuhde on vielä lyhytkestoinen, eivät kokeneet saaneensa erityiskohtelua asiantuntijaorganisaation puolelta eivätkä täten olleet kovin halukkaita suosittamaan yritystä toisille yrittäjille. Yrittäjän eläkevakuutus on pitkäkestoinen tuote ja palvelu, joka kulkee yrittäjän rinnalla koko yrittämisen ajan. Ne yrittäjät, joilla on pidempi asiakashistoria, olivat joutuneet eri elämänvaiheissa kääntymään yrityksen puoleen erilaisissa ongelmatilanteissa. Näiden tilanteiden onnistunut hoito yrityksen ja asiakaspalvelijan osalta lisäävät haastattelujen perusteella yrittäjän tunnetta siitä, että hän asiakkaana merkitsee yritykselle jotain ja tämä arvonalittamisen tunne lisää halukkuutta suositella vahvastikin yritystä verkostoilleen. Tämän ainutlaatuisuuden kokemuksen tuominen asiakkaan ja asiakaspalvelijan tai yrityksen edustajan ensikohtaamiseen auttaisi yritystä sitouttamaan asiakkaita alusta alkaen. Asiakasluopaus-

ten tulee olla realistisia, sillä yrityksen tulee myös pystyä lunastamaan lupauksensa. Asiakkaat kokevat haastattelujen perusteella kertoessaan kilpailijoista, että myyntitilanteessa myyjä lupaa mitä vaan saadakseen kaupat sinetöityä ja todellisuudessa asioiden laita oli ollut toinen. Katteettomat lupaukset aiheuttavat pettymyksen ja huijatuksi tulemisen tunteen.

6.3 Liikkeenjohdolliset suositukset

Liikkeenjohdolle tutkimuksen tulosten perusteella suunnatut toimenpiteet auttavat erottautumaan markkinoilla kilpailijoista. Asiakaspalvelijoiden kouluttaminen tuottamaan asiakkaille luovia ongelmanratkaisuja ja onnistuneita asiakaskohtaamisia tuottaa asiakkaille arvon kokemusta ja sitä kautta vähentää asiakkaan vaihtohalukkuutta sekä lisää suositteluhalukkuutta. Yrityksen tulee pyrkiä jo ensi kohtaamisella vakuuttamaan aidosti asiakkaiden arvo yritykselle. Mitä nopeammin asiakas kokee olevansa arvokas, sitä korkeammaksi tulee kynnyksen vaihtaa palveluntarjoajaa ja sitä pidempiaikainen asiakassuhde on, jonka aikana taas yritys pystyy todistamaan asiakkaan arvon asiakkaalle onnistuneiden ongelmanratkaisujen ja erinomaisen asiakaspalvelun kautta. Liikkeenjohdon kannattaa rekrytoinneissa huomioida myös asiakaspalvelijan emotionaaliset ja sosiaaliset kyvyt pätevyyden rinnalla sekä tehdä yrityksen tavoite, arvot ja työntekijään kohdistuvat odotukset selväksi. Asiakaspalvelun korkean laadun varmistamiseksi liikkeenjohto voisi jopa ottaa huomioon mahdollinen työntekijöiden palkitseminen asiakaspalautteen perusteella tai onnistuneen asiakaskokemuksen luomisesta. Haastatteluissa ilmeni myös asiakkaan arvostus, joka syntyi, kun myyntitilanteen jälkeenkin yhteyshenkilö oli kiinnostunut yrittäjän asioista sekä oli helposti tavoitettavissa ja auttamishalukas. Monilla haastatelluilla oli kokemusta, kuinka myyntitilanteessa luvataan liikoja ja myynnin jälkeen ei enää tavoita myyjää tai asiat osoittautuvat erilaisiksi mitä on luvattu. Liikkeenjohto voisi huomioida loistavan asiakaspalvelun jatkumon esimerkiksi palkitsemalla yhteyshenkilön myymiensä asiakkuuksien säilyttämisestä. Uusmyynti on suhteellisen helppoa, mutta yrityksen kannalta pitkät asiakassuhteet ovat ne, jotka johtavat kannattavaan liiketoimintaan ja sitä kautta auttavat saavuttamaan sekä ylläpitämään kilpailuedun markkinoilla. Haastatteluissa ilmeni myös, että pitkä asiakassuhde edellyttää asiakkaalta tunnetta, että häntä arvostetaan. Tämän tunteen syntymistä edesauttaa tutkimuksen perusteella hyvät asiakaskokemukset, jotka taas vähentävät vaihtohalukkuutta ja hintaherkkyyttä. Yrityksen tulee myös tarjota asiakaspalvelijalle riittävät fasilitetit, esimerkiksi toimivat työvälineet, tavoitteen saavuttamiseksi.

Yrittäjät kokevat haastattelujen perusteella, että ilmapiiri yhteiskunnassamme on yleisesti nihkeä yrittäjyyden näkökulmasta ja että yrittäjiä ei lähtökohtaisesti arvosteta Suomessa. Markkinoilla olisi tämän perusteella kysyntää yrittäjäystävälliselle eläkeyh-

tiölle. Yrittäjävälilläisyys voisi eläkeyhtiön kontekstissa tarkoittaa erityisesti yrittäjille suunnattujen palveluiden ja kokonaisuuksien rakentamista yrittäjätausta, yrittäjyyden kesto ja toimiala huomioiden. Yrittäjien tarpeet ovat hyvin erilaisia riippuen näistä taustatekijöistä, mutta suhteellisen pienenkin erikoistumisen välittyminen asiakkaalle lisäisi arvon kokemisen tunnetta yrittäjäasiakkailla.

Tutkimuksen perusteella asiakkaiden yksilöllisyyden huomioiminen palveluja suunniteltaessa kannattaa pitää mielessä. Esimerkiksi asiakkaiden yhteydenottoa, aika tai väline vaihtelee asiakkaan tarpeen mukaan ja sitä tulee kunnioittaa. Asiakkaan yksilölliset tarpeet ja mieltymykset kannattaisi ottaa heti asiakassuhteen alussa selville, jotta välttyään turhalta ärsyntyneiseltä. Asiakkaan tarpeet myös vaihtelevat pitkässä asiakassuhteessa ajan kuluessa, joten tämä vaatii herkkyyttä asiakaspalvelijoilta tunnistaa muuttunut tilanne ja luoda asiakkaan ongelmaan ratkaisu, jolla asiakas saa tarpeensa tyydytettyä ja on valmis jatkamaan asiakkuutta eikä tunne tarvetta vilkuilla kilpailijoiden suuntaan.

Asiakkaan kokema arvo on jatkuva prosessi yrityksessä. Ensimmäinen kohtaaminen yrityksen ja asiakkaan välillä on tärkeä, mutta vain alku. Plewa ym. (2015, 573) toteaa myös, että asiakkaan arvon mahdollistaminen ei ole yritykselle kertaluontoinen tila vaan vaatii jatkuvaa varmistamista asiakkaan arvon kokemisen täyttämiseksi. Tämä vaatii yritykseltä erinomaista asiakaspalvelua, jonka täytyy kerta toisensa jälkeen onnistua täydellisesti. Asiantuntijapalveluorganisaatio on asiakkaalle yhtä kuin asiantuntijansa eli asiakaspalvelijansa, yhteistyökumppaninsa edustajineen tai yrityksen kuka tahansa edustaja. Kaikkien yrityksessä työskentelevien tulee välittää asiakkaalle yhtenäistä kokemusta siitä, että asiakas on arvokas ja ainutlaatuinen. Asiakaspalvelun perustaso ei enää riitä.

LÄHTEET

- Agarwal, Sanjeev – Teas, R Kenneth (2001) Perceived value: Mediating role of perceived risk. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1–14.
- Alvesson, M. (2001) Knowledge work: ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 863–886.
- Azaddin Salem Khalifa (2004) Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 645–666.
- Babin, Barry J. – Darden, William, R. – Griffin, Mitch (1994) Work and/or fun: Measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, Vol. 20 (4), 644–656.
- Babin, Barry J. – Attaway, Jill S. (2000) Atmospheric affect as a tool for creating value and gaining share of customer. *Journal of Business Research*, Vol. 49, 91–99.
- Batra, R. – Ahuvia, A. – Bagozzi, R.P. (2012) Brand love. *Journal of Marketing*, Vol. 76 No. 2, 1–16.
- Bolton, Ruth N. (1998) A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. *Marketing Science*, Vol. 17 (1), 45–65.
- Bolton, R. N. – Drew, J. H. (1991) A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, Vol. 17 (4), 375–384.
- Bowman, Cliff – Ambrosini, Veronique (2000) Strategy from an individual perspective. *European Management Journal*, 207–215.
- Butz, Howard E., Jr. – Goodstein, Leonard D. (1996) Measuring customer value: Gaining the strategic advantage. *Organizational Dynamics*, 63–77.
- Carroll, B.A. – Ahuvia, A.C. (2006) Some antecedents and outcomes of brand love, *Marketing Letters*, Vol. 17 No. 2, 79–89.
- Christensen, H. Kurt (2010) Defining customer value as the driver

of competitive advantage. *Strategy & Leadership*, 20–25.

Coelho, Pedro S. – Henseler, Jörg (2012) Creating customer loyalty through service customization. *European Journal of Marketing*, 331–356.

Dagger, T.S. – Sweeney, J.C. (2007) Service quality attribute weights: how do novice and longer-term customers construct service quality perceptions?, *Journal of Service Research*, Vol. 10 No. 1, 22–42.

Dagger, T.S. – Sweeney, J.C. – Johnson, L.W. (2007) A hierarchical model of health service quality: scale development and investigation of an integrated model. *Journal of Service Research*, Vol. 10 No. 2, 123–142.

Darby, M.R. – Karni, E. (1973) Free competition and the optimal amount of fraud. *Journal of Law and Economics*, Vol. 16 No. 1, 67–86.

Dermikan, H. – Rabinovich, E. (2010) Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, Vol. 13 No. 1, 4–36.

Ehresman, Terry (1995) Creating customer value: The path to sustainable competitive advantage. *Quality Progress*, 124.

Eisingerich, A. – Bell, S. (2007) Maintaining customer relationships in high credence services. *The Journal of Services Marketing*, Santa Barbara, 253–262.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2001) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. p. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

ETK <http://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ennusteet/tilastot/tyoelakkeiden-rahoitus/tyoelakejarjestelman-elakevarat-rahavirrat/> > viitattu 20.11.2016

<http://www.etk.fi/elakejarjestelmat/elaketurva/elaketurvan-kattavuus-ja-vakuuttaminen/yel-yrittajat/> > viitattu 7.8.2017

Fassnacht, Martin (2001) Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention. *Schmalenbach Business Review*, 56–57.

- Flint, Daniel J. – Woodruff, Robert B. – Gardial, Sarah Fisher (2002) Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. *Journal of Marketing*, 102–117.
- Gallarza, M. – Gil, Saura, I. – Holbrook, M. (2011) The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour, J. Consumer Behaviour*, 179–191
- Christensen, H. Kurt (2010) Defining customer value as the driver of competitive advantage. *Strategy & Leadership*, 20–25.
- Greenwood, R. – Li, S. – Prakash, R. – Deephouse, D. (2005) Reputation, Diversification, and Organizational Explanations of Performance in Professional Service Firms. *Organization Science*, 661–673.
- Cronin, J Joseph – Jr. Brady – Michael K. – Hult, G Tomas M. (2000) Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 193–218.
- Grönroos, C. (2004) The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 99–113.
- Grönroos, C. (2008) Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 298–3.
- Grönroos, C. (2009) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 3. uud. p. WS Bookwell Oy, Juva.
- Grönroos, C. (2011) Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 5–22.
- Grönroos, C. – Voima, P. (2013) Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Academy of Marketing Science. Journal*, 133–150.
- Hassan, Mahmud – Casaló Ariño, Luis V. (2016) Consumer devotion to a different height: How consumers are defending the brand within Facebook brand communities. *Internet Research*, 963 – 981.

- Heinonen, Kristina (2007) Conceptualising online banking service value. *Journal of Financial Services Marketing*, 39.
- Heinonen, K. – Strandvik, T. – Voima, P. (2013) Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, 104–123.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2001) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2009) *Tutki ja kirjoita*. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna, 15–16.
- Holbrook, Morris B. (1996) Customer value – A framework for analysis and research. *Advances in Consumer Research*, Vol. 23, 138–142.
- Holbrook, M.B. – Corfman, K.P. (1985) *Quality and value in the consumption experience: phaedrus rides again*, in Jacoby, J. and Olson, J., *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise*, Lexington Books, 31–57.
- Huber, Frank – Herrmann, Andreas - Morgan, Robert E. (2001) Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *The Journal of Consumer Marketing*, 41–53.
- Ingo, Walter (1997) Universal banking: A shareholder value perspective *European Management Journal*, 344–360.
- Journalisti <http://www.journalisti.fi/artikkelit/2015/5/kallis-yel/> >viitattu 11.2.2017
- Käpylä, J. – Laihonen, H. – Lönnqvist, A. – Carlucci, D. (2011) Knowledge-intensity as an organisational characteristic. Managing Knowledge Assets in a Complex. *Knowledge Management Research & Practice*, 315–326.
- Landroque, S. – Castro, C. - Cepeda-Carrión, G. (2013) Developing an integrated vision of customer value. *The Journal of Services Marketing*, 234–244.
- Maas, P. – Graf, A. (2008) Customer value analysis in financial services, *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 13 No. 2, 107–120.
- Maruf, Hossan Chowdhury (2011). Ethical issues as competitive advantage for bank

management. *Humanomics*, 109–120.

Medberg, G. – Heinonen, K. (2014) Invisible value formation: a netnography in retail banking. *The International Journal of Bank Marketing*, 590–607.

Miles, Ian (2005) Foresight Knowledge intensive business services: prospects and policies. *The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, 39–63.

Mitra, K. – Reiss, M.C. - Capella, L.M. (1999) An examination of perceived risk, information search and behavioral intentions in search, experience and credence services. *Journal of Services Marketing*, Vol. 13 No. 3, 208–228.

Mortimer, K. – Pressey, A. (2013) Consumer information search and credence services, implications for service providers. *The Journal of Services Marketing*, 49–58.

Muller, Wolfgang (1991) Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction. *European management journal*, 201–220.

Nasution, Hanny (2008) Organisational capabilities: antecedents and implications for customer value. *European Journal of Marketing*, 477–501.

Nordin, Fredrik – Kowalkowski, Christian (2010) Solutions offerings: a critical review and reconceptualization. *Journal of Service Management*, 441–459.

Oliver, R. L. (1999) Value as excellence in the consumption experience. In Holbrook, M. B., (Ed), *Consumer value: A framework for analysis and research*, 43–62.

Ostrom, A.L. – Bitner, M.J. – Brown, S.W. – Burkhard, K.A. – Goul, M. – Smith, Daniels V. – Parasuraman, A. - Grewal, Dhruv (2000) The impact of technology on the quality value-loyalty chain: *A research agenda. Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 (1), 168–174.

Ostrom, A. – Iacobucci, D. (1995) Consumer trade-offs and the evaluation of services. *Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 1, 17–29.

Patton, Michael, 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. California: Sage.

Parasuraman, A – Grewal, Dhruv. (2000) Serving customers and consumers effectively

in the twenty-first century: A conceptual framework and overview. *Academy of Marketing Science Journal*, 9–16.

Payne, Adrian – Holt, Sue (2001) Diagnosing customer value: Integrating the value process and relationship marketing. *British Journal of Management*, Vol. 12, 159–182.

Petrick, James F. (2002) Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service. *Journal of Leisure Research*, 119–134.

Plewa, C. – Sweeney, J. – Michayluk, D. (2015) Determining value in a complex service setting. *Journal of Service Theory and Practice*, 568–591.

Porter, Michael (1985) *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, NY

Prager, Howard (2003) Gaining a competitive advantage through customer service training. *Industrial and Commercial Training*, 259–262.

Pynnönen, M. – Ritala, P. – Hallikas, J. (2011) The new meaning of customer value: a systemic perspective. *The Journal of Business Strategy*, 51–57.

Ravald, A. – Grönroos, C. (1996) The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 30, 19–30.

Roig, J.C.F. – Garcia, J.S. – Tena, M.A.M. – Monzonis, J.L. (2006) Customer perceived value in banking services, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24 No. 5, 266–283.

Sánchez-Fernández, Raquel – Iniesta-Bonillo, M. Ángeles (2006) Consumer perception of value: literature review and a new conceptual framework. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 19, 40–58.

Sánchez-Fernández, Raquel – Iniesta-Bonillo, M. Ángeles (2007) The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory*, Vol. 7 (4), 427–451.

Sánchez-Fernández, Raquel – Iniesta-Bonillo, M. Ángeles – Holbrook, Morris B.

- (2009) The conceptualization and measurement of consumer value in services. *International Journal of Market Research*, Vol. 51 (1), 93–113.
- Sandström, Sara – Edvardson, Bo - Kristensson, Per – Magnusson, Peter (2008) Value in use through service experience. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 18 No. 2, 112–126.
- Schieffer, Robert – Leininger, Eric (2008) Customers at the core. *Marketing Management*, Vol. 17.1, 31.
- Seth, Jagdish N. – Bruce, I. Newman – Barbara, L. Gross (1991) *Consumption Values and Market Choices; Theory and Applications*. Cincinnati, OH; Southwestern Publishing.
- Silvia, Martelo Landroquez – Carmen, Barroso Castro – Cepeda-Carrión, Gabriel (2013) Developing an integrated vision of customer value. *The Journal of Services Marketing*, 234–244.
- Sin, Leo Yat-ming – Yau, Oliver Hon-ming (2001) Female role orientation and consumption values: Some evidence from mainland China. *Journal of International Consumer Marketing*, 49–75.
- Slater, Stanley F. – Narver, John C (2000) Intelligence generation and superior customer value. *Academy of Marketing Science Journal*, 28
- Sorsa, Ville-Pekka – Johanson, Jan-Erik (2014) Institutional work and accountability in public-private partnerships. *International Review of Public Administration*, 193–205.
- Spender, J.C. (1996) Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 45–62.
- Spens, K.– Kovács, G. (2006) A content analysis of research approaches in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, 374–390.
- Starbuck, W. H. (1992) Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, 262–275.

- Sun, J. – Keh, H.T. – Lee, A.Y. (2012) The effect of attribute alignability on service evaluation: the moderating role of uncertainty. *Journal of Consumer Research*, Vol. 39 No 4, 831–847.
- Ostrom, A. – Iacobucci, D. (1995) Consumer trade-offs and the evaluation of services. *Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 1, 17–29.
- Ostrom, A.L. – Bitner, M.J. – Brown, S.W. – Burkhard, K.A. – Goul, M. – Smith, Daniels, V. – Trasorras, Rene – Weinstein, Art – Abratt, Russell (2009) Value, satisfaction, loyalty and retention in professional services. *Marketing Intelligence & Planning*, 615–632.
- Talouselämä <http://www.talouselama.fi/uutiset/saastaminen-ei-kannata-tata-ryhmaa-odottaa-karu-yllatys-elakkeella-3478367> > viitattu 11.2.2017
- <http://www.talouselama.fi/tebatti/puheenvuoro/tebatti-digitalisaatio-on-disruptiota-6674510> > viitattu 7.9.2017
- TELA https://www.tela.fi/alan_toimijat > viitattu 20.11.2016
- <https://www.tela.fi/sijoitustilastot> > viitattu 21.11.2016
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Jyväskylä.
- Ulaga, Wolfgang (2001) Customer value in business markets: An agenda for inquiry. *Industrial Marketing Management*, 315–319.
- Uusi Suomi <http://juhanikhr.puheenvuoro.uusisuomi.fi/197212-yrittajan-elakemaksut-menevat-kankkulan-kaivoon> > viitattu 11.2.2017
- <https://www.uusisuomi.fi/kotimaa/229851-yrittajissa-muhii-elakekapina-suuri-epaluottamus-koko-jarjestelmaa-kohtaan> > viitattu 12.9.2017
- Yin, R.K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*, 4th ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- Van der Haar, Jeanke W. – Kemp, Ron G. M. – Omta, Onno (2001) Creating value that cannot be copied. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 (8), 627–636.

- Verhoef, Peter C. – Lemon, Katherine N. (2013) Successful customer value management: Key lessons and emerging trends. *European Management Journal*, 1–15.
- Veritas <https://www.veritas.fi/tyonantajat/tyel-vakuutus> >viitattu 18.8.2017
- Voima, P. – Heinonen, K. – Strandvik, T. (2010) *Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective*. IDEAS Working Paper Series from RePEc; St. Louis.
- Wang, Yonggui – Lo, Hing Po – Renyong, Chi – Yang, Yongheng (2004) An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: A customer-based perspective from China. *Managing Service Quality*, 169–182.
- Woodruff, Robert B. (1997) Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 (2), 139–153.
- Woodruff, R.B. – Flint, D.D. (2006) *Marketings service-dominant logic and customer value*, in Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (Eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions* , M.E. Sharpe, Armonk, NY, 183–195.
- Woodruff, Robert, B. – Gardial Sarah F. (1996) *Know your customer. New approaches to understanding customer value and satisfaction*. Cambridge, Blackwell Publishers, Inc.
- Woodruff R. – Gardial, S. – Flint D. (1997) Customer value change in industrial marketing relationships: A call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management*, Vol. 26 (2), 163–175.
- Woodside Arch G. – Golfetto, Francesca – Gibbert, Michael (2008) *Creating and managing superior customer value, Customer value: theory, research, and practice*. *Advances in Business Marketing and Purchasing*, Vol. 14.
- Zeithaml, Valarie A. (1988) Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52, 2–22.

Zhang, Hongxia – Sun, Jin – Liu, Fang – G. Knight, John (2010) Be rational or be emotional: advertising appeals, service types and consumer responses
European Journal of Marketing, 2105–2126.

Zubac, Angelina – Hubbard, Graham – Johnson, Lester (2010) The RBV and value creation: a managerial perspective. *European Business Review*, 515–538.

LIITE 1

HAASTATTELUJEN RUNKO

Taustatietoa

Ikä, sukupuoli, äidinkieli, yrittäjätaustaa

Valintaan vaikuttavat tekijät

Mielikuva työeläkealasta, Veritaksesta sekä eläkeyhtiön valintaan vaikuttaneista asioista (Miksi juuri Veritas?)

Tuotteen ja palvelun laatu

Asiakaspalvelijan tai yhteyshenkilön ammattimaisuus ja toimintojen laatu (esimerkiksi työtulonmuutoksen läpimeno hakemuksesta päätökseen tms.)

Tuotteen ja palvelun arvo

Asiakaspalvelijan tai yhteyshenkilön palvelualltius, tavoitettavuus ja asioimisen vaikeus.

Elämänkatsomus ja asenneEsimerkki kysymyksiä:

Oletko saanut neuvoja asiakkuutesi aikana elämäntilanteesi muuttuessa (lapsen syntymä, työtilanteen muutos, sairaus tms.)?

Pystytkö vertailemaan eläkeyhtiöitä?

Koetko, että eläkerahasi ovat turvassa ja saat ne luvattun suuruisena?

Miten läheisenä/ kaukaisena koet ajatuksen eläköitymisestä?

TunneEsimerkki kysymyksiä:

Miten tärkeäksi koet eläkevakuuttamisen?

Millaisena näet tulevaisuutesi?

Onko yrittäminen sinulle enemmän työ vai elämäntapa?

Sosiaalinen näkökulma

Esimerkiksi suosittelisitko ja miksi suosittelisit Veritas Eläkevakuutusta verkostoillesi?

LIITE 2 HAASTATELTUJEN PROFIILIT

	Ikä	Sukupuoli	Äidinkieli	Yrittäjänä	Työntekijöitä
1	57	mies	suomi	25 vuotta	joskus
2	50	nainen	suomi	18 vuotta	ei
3	62	nainen	ruotsi	20 vuotta.	ei
4	59	nainen	suomi	16 vuotta	6
5	46	mies	suomi	2 vuotta	1
6	53	nainen	suomi	1,5 vuotta	ei
7	35	nainen	suomi	2 vuotta	ei
8	29	mies	ruotsi	7 vuotta	kesällä

LIITE 3 HAASTATTELUKYSYMYKSET

Asiakkaan kokeman arvон ulottuvuudet mukailten Roig ym. 2006 sekä Plewa ym. 2015, 577

Taustatietoa

Ikä

Sukupuoli

Äidinkieli

Kuinka kauan olet ollut yrittäjänä?

Onko sinulla työntekijöitä?

Onko sinulla Veritaksessa tai yhteistyökumppaneilla (Aktia, Folksam, Pohjantähti) muita vakuutuksia? Vai onko muissa yhtiöissä?

Funktionaalinen

Ennen ostopäätöksen syntymistä koettu arvo (brändikuva, maine)

Muistatko viimeisimpiä uutisia eläkevakuutusosalasta?

Mainoksia Veritaksesta? Katunäkyvyys?

Mitä kautta kuulit Veritaksesta ja miksi valitsit Veritaksen?

Kuvaile valintaan johtanut prosessi?

Muistatko yrityksen sloganin/tunnuslauseen/mainoksen? Voisitko sanoa sen?

Minkälainen mielikuva Veritaksesta muodostui? Miksi?

Mikä vahvisti/ heikensi valintaa? Miksi?

Mitä ajattelet eläkevakuuttamisesta yleensä ja Suomen eläkejärjestelmästä?

Mitä ajattelet YEL -vakuuttamisesta?

Vaikuttiko valintaasi kokonaispaketti (muut vakuutukset/ pankkiasiat)vakuutuksista?

Tuotteen tai palvelun laatu (asiakaspalvelijan ammattimaisuus, prosessin laatu, koulutus)

- Asiantunteva asiakaspalvelu ja henkilökohtainen neuvonta
- Vastaukset kysymyksiin ymmärrettävällä tavalla
- Yksilön huomioiminen

Tiedätkö, kuka on oma nimetty vakuutusneuvojasi?

Koetko, että sinua arvostetaan asiakkaana? Miten se ilmenee?

Millaista palvelua olet saanut Veritaksesta?

Miten kuvaisit Veritaksen asiakaspalvelua?

Millaista informaatiota YEL -vakuutuksesta ja sen merkityksestä sosiaali – ja eläketurvaan olet saanut?

Pystyitkö tekemään valinnat YEL -vakuutuksen tekohetkellä tuntien varmuutta päätöksestä? Miksi? Tunsitko epävarmuutta? Jos, niin mistä asioista?

Oletko muuttanut työtuloasi ylös/alas? Miten prosessi meni? Saitko tietoa muutoksen vaikutuksista?

Minkälaista informaatiota toivoisit Veritakselta alan muutoksista yms.? Miksi?

Minkälaisia ongelmatilanteita sinulla on ollut Veritaksen asiakkaana tai oletko tarvinnut neuvoja jonkin asian selvittämisessä? Tiesitkö mihin ottaa yhteyttä? Miten asiasi hoidettiin mielestäsi?

Mikä vastoinikäyminen tai ongelma herättäisi eniten ärtymystä eläkevakuutusasioita hoitaessasi?

Tuotteen arvo (laatu, hinta, mukavuus/ vaiva, aika, elämäntyyli, emotionaalinen),

- oma nimetty vakuutusneuvoja
- nopea asiani käsittely
- monikanavaisuus (verkko, puhelin, henk.koht. tapaaminen)
- sujuva verkossa asioiden hoitaminen (yhteyden nopeus, sivujen toimivuus, mobiilikäyttö, nopeat vastaukset)
- saavutettavuus/ tavoitettavuus/vaivattomuus

Oletko tavoittanut aina oman vakuutusneuvojasi/ haluamasi tahon helposti ja nopeasti?

Oletko saanut vastauksen yhteydenottoosi nopeasti?

Miten kauan vakuutus päätöksessä on kestänyt?

Suositsitko jotain yhteydenottotapaa ylitse muiden? Miksi? Saatko hoidettua asiasi Veritaksessa haluamallasi tavalla?

Miten Veritaksen sähköiset kanavat mielestäsi toimivat?

Onko asioitteesi hoitaminen ollut sujuvaa? Miksi?

Mitä merkitsee eläkevakuuttajan sijoitustoiminnan onnistuminen ja vakavaraisuus?

Miten Veritas onnistunut mielestäsi näissä lakisääteisissä tavoitteissa?

Mikä toiminto tai asia helpottaisi asiakkuuttasi Veritaksessa? Miksi?

Mitä odostat tai toivot asiakassuhteelta Veritaksessa/ Veritakselta? Miksi?

Suhdearvo (tuki, luottamus ja varmuus)

- usko tulevaan
- varautuminen elämän muutoksiin (sosiaaliturva: vanhempainvapaat, sairastuminen, työkyvyttömyys, eläköityminen, kuolema)
- Tulevaisuuden turvaaminen (pärjääminen elämänmuutosten aikana)
- Eläköitymisikä
- Eläköitymisen vaikutus elämäntyyliin

Oletko saanut neuvoja asiakkuutesi aikana elämäntilanteesi muuttuessa (lapsen syntymä, työtilanteen muutos, sairaus tms)?

Onko se auttanut valitsemaan mielestäsi oikein?

Pystytkö vertailemaan palveluntarjoajia (eläkeyhtiöitä)?

Tiedätkö mistä maksat? Tiedätkö mitä saat?

Voitko mielestäsi luottaa, että saat Veritaksesta eläkeyhtiön tarjoamaa tukea erilaisissa elämäntilanteissa (työtulonmuutos, työhyvinvointi, kuntoutustuki, tk, perhe-eläke)?

Mitkä asiat horjuttavat/horjuttaisivat luottamustasi Veritakseen?

Koetko, että taloutesi ei järky kohtuuttomasti /pärjää hyvin, vaikka elämässä tapahtuisi odottamatonta (väliaikainen) muutos? Miksi?

Millaisena näet yleisen maailmantilanteen? Suomen tilanteen?

Koetko, että eläkerahasi ovat turvassa ja saat ne luvattun suuruisena?

Miten se vaikuttaa valintoihisi?

Miten läheisenä/ kaukaisena koet ajatuksen eläköitymisestä?

Miten läheisenä/ kaukaisena koet muut muutokset kuten äkilliset sairastumiset jne.?

Ajatteletko, että pääset eläkkeelle? Koetko, että eläkekarttumasi on riittävä ja suhteessa työuraasi?

Koetko, että voit vaikuttaa eläketurvasi suuruuteen?
Tiedätkö mistä ja miten eläkkeesi muodostuu?

Emotionaalinen

tunnearvo (tunne itsestä/ itsessä)

- motivaatio
- usko omaan menestymiseen elämässä
- mielenrauha ja tyytväisyys tehtyihin valintoihin

Miten tärkeäksi koet eläkevakuuttamisen?

Millaisena näet tulevaisuutesi?

Onko yrittäminen sinulle enemmän työ vai elämäntapa?

Voitko olla levollisin mielin yleensä?

Sosiaalinen

sosiaalinen arvo (status)

- WOM
- Mediakirjoittelu
- Verkostojen mielipide palveluntarjoajan valintaan/ asiakkuuteen/ vaihtoon

Koetko, että Veritaksen asiakkaana olet erityisessä asemassa? Miten se ilmenee?

Suosittelisitko ja miksi suosittelisit Veritas Eläkevakuutusta verkostoillesi?

Vaikuttaa/ vaikuttaako uutisointi suhtautumiseesi Veritakseen ja alaan? Miksi?

Tunnetko olevasi ”Veritaslainen”? Miksi?