

län ja keskittämistason vaikutus asiakaspysyvyyteen finanssialan yrityksessä Resurssien kohdentamisen näkökulma

Markkinointi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Visa Linda

2011

Markkinoinnin laitos 24.11.2011
Pro gradu -tutkielma
Linda Visa

IÄN JA KESKITTÄMISTASON VAIKUTUS ASIAKASPYSYVYYTEEN FINANSSIALAN YRITYKSESSÄ – RESURSSIEN KOHDENTAMISEN NÄKÖKULMA

Tutkimustavoitteet:

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ikä ja keskittämistaso vaikuttavat asiakaspysyvyyteen finanssialalla, ja lisäksi erityisesti, miten eri ikä ja keskittämistason asiakkaiden asiakaspysyvyyteen voidaan vaikuttaa resursseja kohdentamalla. Tarkoituksena on teorian ja tapaustutkimuksen avulla rakentaa kokonaisvaltainen kuva asiakaspysyvyyteen vaikuttavista tekijöistä ja resurssien kohdentamisen vaikutuksista asiakaspysyvyyteen.

Tutkimusmenetelmät:

Kirjallisuuskatsauksessa lähestyttiin tutkimusongelmaa muodostamalla teoreettinen viitekehys, joka rakentui aikaisempien asiakaspysyvyydetutkimuksien pohjalta muodostetuista hypoteeseista. Näitä hypoteeseja testattiin suorittamalla empiirinen tutkimus tapaustutkimuksena suomalaisessa finanssialan yrityksessä. Alustava hypoteesien testaus suoritettiin logistisella regressioanalyysillä. Syvällisempi analyysi ja testaus suoritettiin ristiintaulukointia ja khiin neliötestiä hyödyntäen.

Tutkimustulokset:

Tutkielmani tulokset vahvistivat aikaisempia tutkimustuloksia, joiden mukaan ikä ja keskittämistaso vaikuttavat asiakaspysyvyyteen. Lisäksi tulokset osoittivat, että erilaiset asiakkaat suhtautuvat erilailla eri viestimien kautta tulleisiin yhteydenottoihin. Eri yhteydenottomuodoilla on myös erilainen vaikutus erilaisten asiakkaiden käyttäytymiseen. Käyttäytyminen ei aina välttämättä ole seurausta suhtautumisesta, vaan se voi tarkoittaa myös reagointia. Resursseja kohdentamalla voidaan vaikuttaa erilailla eri asiakasryhmien asiakaspysyvyyteen. Resurssien kohdentamisella saatiin aikaan kolme eri vaikutusta asiakasryhmien asiakaspysyvyyteen: 1. Asiakaspysyvyys kasvoi 2. Asiakaspoistuma kasvoi 3. Resurssien kohdentamisella ei ollut vaikutusta asiakasryhmän asiakaspysyvyyteen. Yhteenvedona voidaan todeta, että onnistunut resurssien kohdentaminen tehostaa yrityksen markkinointitoimenpiteitä kasvattamalla asiakaspysyvyyttä.

Avainsanat:

Asiakaspysyvyys, asiakasportfoliointi, portfoliojohtaminen, resurssien kohdentaminen, finanssiala, asiakaspoistuma

Department of marketing 24.11.2011

Master's thesis

Linda Visa

EFFECT OF AGE AND CENTRALIZATION LEVEL ON CUSTOMER RETENTION
IN A FINANCIAL SECTOR COMPANY – RESOURCE ALLOCATION
PERSPECTIVE

Research objectives:

The purpose of this research is to identify how age and centralization level effect customer retention in a financial sector company. In addition, the main objective of the research is to conceptualize the possible influence of resource allocation on retention in different customer groups with various age and centralization level. The aim of this research is to build a conception of factors that have an influence on retention as well as the effects of resource allocation on retention.

Research methods:

The theoretical framework is constructed with hypotheses, which are based on previous studies of customer retention in the financial sector. These hypotheses were tested initially with logistic regression analysis. The deeper analyses and testing were made with utilization of contingency tables and chi-square test.

Findings:

The research findings confirmed the previous results from academic researches that age and centralization level have an effect on customer retention. In addition, the research findings indicate that age and centralization level influence how customers react and relate to different communications mediums. With allocating resources it is possible to influence retention of various customers with diverse age and centralization level. The resource allocation had three effects on customer retention: 1. Retention increased 2. Retention decreased 3. There was no effect. In conclusion successful research allocation intensifies marketing measures with increasing customer retention.

Keywords:

Customer retention, customer portfolio, portfolio management, resource allocation, the financial sector, customer churn

SISÄLLYSLUETTELO

1.1 Tutkielman taustaa.....	5
1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset	7
1.3 Tutkielman keskeisimmät käsitteet.....	8
1.4 Tutkielman rakenne	9
2. Kirjallisuuskatsaus	10
2.1. Asiakasportfoliojohtaminen	10
2.1.1 Asiakasportfoliomallit.....	13
2.1.2 Asiakasportfoliointi iän ja keskittämisen avulla	16
2.2. Asiakaspysyvyys.....	23
2.2.1 Asiakaspysyvyys finanssialalla	26
2.3 Viitekehys ja hypoteesit	31
3. Empiirinen tutkimusasetelma ja tutkimusmenetelmät ...	38
3.1 Empiirisen tutkimuksen tavoitteet.....	38
3.2 Tutkimusotteen valinta	39
3.3 Tutkimusaineisto.....	40
3.4 Analyysimenetelmät.....	44
3.4.2 Taaksepäin askeltava logistinen regressioanalyysi.....	45
3.4.3 Ristiintaulukointi	45
3.4.4 Khiin neliötesti	46
3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	48
3.5.1 Reliabiliteetti.....	48
3.5.2. Validiteetti.....	50
4. Aineiston analysointi ja tulokset	51
4.1. Aineiston kuvailu.....	51
4.2. Logistisen regression tulosten analysointi	54
4.3. Ristiintaulukointi – tulosten analysointi.....	55
4.4. Teoreettisten ja empiiristen tulosten vertailu	62
5. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	67
5.1. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	67
5.2. Täsmennetty viitekehys	72
5.3. Suositukset markkinoijalle.....	75
5.4. Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet	76
Lähteet:.....	78

Kuviot:

Kuvio 1: Ikääntymisen vaikutukset asiakkaaseen	18
Kuvio 2: Tarpeen kehittyminen finanssialantuotteisiin	21
Kuvio 3: Asiakaspysyvyyden vaikutukset liikevoittoon	25
Kuvio 4: Teoreettinen viitekehys.....	32
Kuvio 5: Täsmennetty viitekehys (Käynti)	73
Kuvio 6: Täsmennetty viitekehys (Kirje).....	74
Kuvio 7: Täsmennetty viitekehys (Soitto).....	75

Taulukot:

Taulukko 1: Aikaisempia asiakasportfoliotutkimuksia.....	14
Taulukko 2: Esimerkkejä ikään liittyvistä muutoksista asiakkaassa	20
Taulukko 3: Esimerkki asiakaspysyvyyden taloudellisista vaikutuksista ...	26
Taulukko 4: Aikaisempia asiakaspysyvyydetutkimuksia finanssialalla.....	28
Taulukko 5: Mittareiden operationalisointi.....	44
Taulukko 6: Havaintojen jakaantuminen aineistossa (kirje)	52
Taulukko 7: Havaintojen jakautuminen aineistossa (Soitto)	53
Taulukko 8: Havaintojen jakautuminen aineistossa (Käynti)	54
Taulukko 9: Merkitsevät muuttujat 0.05 merkitsevyyden tasolla	62

Liitteet:

Liite 1: Keskittämisen ja iän tarkasteluaineiston kuvailu ristiintaulukoinnin avulla	91
Liite 2: Kirje kontaktointi aineiston kuvailu ristiintaulukoinnin avulla (Kaikki)	92
Liite 3: Kirjekontaktointien kuvailu ristiintaulukoinnin avulla	93
Liite 4: Asiakkaat, joille ei ole lähetetty kirjettä kuvailu ristiintaulukoinnin avulla	94
Liite 5: Käynyt toimistolla- aineiston kuvailu ristiintaulukoinnin avulla (Kaikki)	95
Liite 6: Toimistolla Käyneiden kuvailu ristiintaulukoinnin avulla.....	96
Liite 7: Asiakkaiden, jotka eivät ole käyneet toimistolla, kuvailu ristiintaulukoinnin avulla	97
Liite 8: Soittokontaktointi- aineiston kuvailu ristiintaulukoinnin avulla (Kaikki)	98
Liite 9: Soittokontaktointien kuvailu ristiintaulukoinnin avulla	99
Liite 10: Asiakkaiden, joille ei ole soitettu, kuvailu ristiintaulukoinnin avulla	100
Liite 11: Logistisen regressiomallin tulokset.....	100
Liite 12: Ristiintaulukointi analyysin tulokset iän ja keskittämisen vaikutuksista asiakaspysyvyyteen	101
Liite 13: Ristiintaulukointi analyysin tulokset resurssien kohdentamisen vaikutuksista asiakaspysyvyyteen	102

1. Johdanto

1.1 Tutkielman taustaa

Asiakkaita pidetään yhä useammin liiketoiminnan ytimenä. Asiakkaiden tärkeys liiketoiminnalle on herättänyt akateemisen keskustelun lisäksi huomiota yritysten johdossa jo muutaman vuosikymmenen ajan. Monet yritykset ovat tiedostaneet sekä tunnustaneet tarpeen asiakaslähtöisyydelle, ja pyrkineet tähän myös toiminnassaan. Asiakassuhdejohtaminen, CRM (Customer Relationship Management), ja sen kautta asiakasportfolioiden johtaminen sekä asiakaspysyvyys ovat polttavia puheenaiheita sekä akateemisessa kirjallisuudessa että yritysmaailmassa (Terho, 2009; Eng, 2004; Van den Poel ja Larivière, 2004; Aspinal ym., 2001)

Asiakasportfoliomallit ovat tuottaneet suurimman osan asiakassuhdejohtamisen työvälineistä viimeisen 30 vuoden ajan (Terho ja Hallinen, 2005). Asiakasportfolioiden avulla yritykset näkevät visuaalisesti kokonaisuutena asiakaskantansa, sen rakenteen, vahvuudet sekä heikkoudet. Asiakasportfoliointi on resurssien kohdentamista asiakaskannan tasapainon löytämiseksi, sekä sen pitämiseksi. Tarkoituksena ei ole keskittyä vain parhaisiin asiakkaisiin, vaan ottaa huomioon koko yrityksen asiakaskanta, ja toteuttaa toimenpiteitä, jotka sen tasapainottamiseen ovat tarpeellisia (Terho ja Halinen, 2007).

Resurssit ovat yleensä rajallisia, jolloin niitä kannattaa kohdentaa suunnitellusti oikeisiin kohteisiin. Asiakasportfoliointi on yrityksen työväline, jossa käytetään asiakaskannan analyyssejä strategisesti kannattavien asiakkaiden löytämiseksi (Eng, 2004; Talwar, 2008). Resurssien kohdentaminen on taas asiakasportfoliointin työväline.

Strategisesti kannattava asiakas ei tarkoita pelkästään rahallisesti kannattavaa asiakasta. Asiakas voi olla kannattava sijoituksen kohde

monesta eri syystä. Eri finanssialanpalveluille/tuotteille esimerkiksi kasvaa tarve iän myötä (Salazar ym., 2007; Kamakura, 2001). Sitouttamalla asiakasta jo nuorena, kenties vanhempien kautta, voi yritys luoda tärkeitä miellejhtymiä, joiden seurauksena asiakas voi olla tärkeä asiakas myöhemmin. Kamakura ym. (1991) löysivät finanssialan tutkimuksessaan eläkejärjestely-, osake/rahasto- ja vakuutuspalveluiden omaavan kaikista korkeimman ristiinmyyntipotentialin, ja sen huomattiin nousevan sitä korkeammalle, mitä vaikeimmista asioista oli kysymys. Näitä asioita ymmärtää tiedon, taidon ja kokemuksen myötä, jolloin on tärkeää, että yritys on mukana asiakkaan elämässä jo ennen kuin edellä mainitut tietotaidot kokemuksineen ovat syntyneet.

Asiakaspysyvyyden tärkeyteen kiinnitetään koko ajan enemmän huomiota sekä yrityksen johdossa että akateemisessa kirjallisuudessa (Van den Poel ja Larivière, 2004). Asiakaspysyvyyden taloudelliset vaikutukset on tunnistettu laajalti, ja jo yhden prosentin asiakaspysyvyyden kasvun on todettu kasvattavan yrityksen arvoa useammalla prosentilla (Gupta, 2004). Tämän lisäksi onnistunut asiakaspysyvyys mm. vähentää yrityksen tarvetta uusasiakashankinnalle (Payne ym., 1999), lisää asiakkaan vaihtokustannuksia (Ganesan, 1994; Jones ym., 2000), ja johtaa tuottoihin alentuneiden palvelukustannusten kautta (Zeithalm, 2000).

Yksi tunnetuimmista asiakashallinnan periaatteista on 1-5-25 -sääntö. Se kertoo, mikä on myyntikustannus nykyiselle asiakkaalle, uudelle asiakkaalle sekä poistuneelle asiakkaalle. Uudelle asiakkaalle myyntikustannus on siis 5 kertaa suurempi (Rothfeder, 2003), ja poistuneelle 25 kertaa suurempi kuin yrityksen jo olemassa olevalle asiakkaalle (Hellman ym., 2005, s.29). Yritysten on jo kustannustehokkaasta syystä siis syytä pitää huolta jo olemassa olevista asiakkaista, ja löytää keinoja asiakaspoistuman hillitsemiselle.

Iän ja keskittämisen vaikutuksia asiakaspysyvyyteen on tutkittu aikaisemmissa tutkimuksissa. Aikaisemmissa tutkimuksissa ei kuitenkaan ole tutkittu iän ja keskittämisen perusteella muodostuneihin asiakasryhmiin resurssien kohdentamisen vaikutusta ryhmien asiakaspysyvyyteen. Asiakasportfolioinnin ajatusmaailmaa on myös sovellettu hyvin vähän kuluttajapuolelle (Ang ja Taylor, 2005). Tutkielmani tarkoituksena onkin täyttää tätä teoreettista tutkimusaukkoa lisäämällä tietoa resurssien kohdentamisen vaikutuksista asiakaspysyvyyteen finanssialalla sekä samalla vahvistaa aikaisempien akateemisten tutkimusten tuloksia iän ja keskittämisen vaikutuksista asiakaspysyvyyteen.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen pääongelma on: ”Mikä on asiakkaan iän ja keskittämistason vaikutus asiakaspysyvyyteen finanssialalla, ja miten näiden muuttujien muodostamien asiakasryhmien asiakaspysyvyyteen voidaan vaikuttaa resursseja kohdentamalla?”

Tutkimuksen alaongelmat ovat:

- 1) Miten asiakasportfolioteoriaa ja –malleja voidaan soveltaa finanssialalla?
- 2) Mikä on iän ja keskittämisen vaikutus asiakaspysyvyyteen finanssialalla?
- 3) Miten resurssien kohdentamisella voidaan vaikuttaa asiakaspysyvyyteen finanssialalla?

Tarkoituksena on näiden alaongelmien kautta kuvata iän ja keskittämisen vaikutuksia asiakaspysyvyyteen, ja tämän lisäksi asiakasportfolioinnin resurssien kohdentamisen tuomia mahdollisuuksia asiakaspysyvyyteen. Erityisesti tarkoituksena on löytää asiakasryhmiä, joiden asiakaspysyvyyteen voidaan resursseja kohdentamalla vaikuttaa.

Tavoitteena on saada tuloksia, joiden perusteella yritys voi muokata toimintaansa tehokkaammaksi. Tästä syystä tarkastelunäkökulmani on yrityksen. Yrityksen näkökulmasta pyrin löytämään keinoja asiakasportfolioinnin soveltamiseen finanssialalla kohdentamalla resursseja niin, että vaikutus asiakaspysyvyyteen on positiivinen. Tutkielmassani en ota kantaa siihen, mitä järjestelmiä asiakasportfolioinnin tukemiseksi pitäisi yrityksen ottaa käyttöön. En ota myöskään kantaa asiakaspalvelijan taitojen/viestin sisällön merkityksestä asiakaskannan kehitykselle.

1.3 Tutkielman keskeisimmät käsitteet

Asiakasportfoliojohtaminen tarkoittaa asiakkaiden jakamista riskisyyden ja tuoton kannalta erilaisiin ryhmiin, ja analysoinnin perusteella kohdentaa resurssit optimoimaan yrityksen suorituskykyä. (Gupta ja Lehmann 2005; Srivastava, Shervani, ja Fahey 1998).

Asiakaspysyvyydellä tarkoitan tässä tutkimuksessa asiakasmäärää, joka yrityksen asiakkaista säilyy yrityksen asiakkaana tietyn tarkastelujakson aikana.

Asiakassuhdejohtaminen tarkoittaa aktiivista asiakastiedon keräysprosessia asiakasymmärryksen syventämiseksi. Asiakasymmärryksen kautta yritys pystyy personoimaan sekä liiketoimintaansa että strategiaansa niin, että se pystyy tyydyttämään jokaisen asiakkaansa yksilölliset tarpeet. (Craw, 2000)

Resurssien kohdentamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa asiakkaaseen kohdennettuja markkinointitoimenpiteitä. Resursseilla tarkoitetaan yrityksen työvoimaa (henkilökohtainen yhteydenotto, prosessi kampanjoille poimittujen asiakkaiden taustalla, sisällön tuotto ja suunnittelu) ja kohdentamisella tapaa, jolla asiakkaaseen ollaan yhteydessä (esim. käynti, kirje, soitto).

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkimus rakentuu teoria- ja empiriaosasta. Teoriaosassa perehdytään aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, sekä pyritään löytämään tiivis teoriakokonaisuus tukemaan tutkimuksen empiriaosaa. Empiriaosa toteutetaan tapaustutkimuksena finanssialan yrityksessä.

Tutkielmani rakentuu viidestä luvusta. Johdantoa seuraa kolme päälukua, joista kaksi ensimmäistä antavat syvällisempää käsittelypohjaa varsinaiselle tutkimusongelmalleni. Johdannon jälkeinen toinen luku on kirjallisuuskatsaus, joka käsittelee asiakasportfolio- ja asiakaspysyvyysteorioita. Tässä luvussa pyrkimyksenäni on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat asiakaspysyvyyteen sekä miten asiakasportfolioita voidaan soveltaa finanssialalla.

Kirjallisuuskatsausta seuraa tutkimusasetelman ja tutkimusmenetelmien tarkastelu. Tässä luvussa selvitän syitä tutkimusotteen valinnalle, kuvailen tutkimusaineistoani, perustelen analyysimenetelmien valintaa ja arvioin tutkimukseni luotettavuutta. Seuraavassa neljännessä luvussa raportoidaan ja analysoidaan tutkimuksen empiirisiä tuloksia, sekä lisäksi vertaillaan teoreettisia ja empiirisiä tuloksia. Tutkimukseni viimeisessä viidennessä luvussa, yhteenveto- ja johtopäätökset, esitellään täsmennetty viitekehys. Tämän lisäksi viidennessä luvussa arvioidaan tutkimuksen onnistumista, muodostetaan suositukset markkinoijalle, sekä ehdotetaan tutkielman rajoitusten kautta jatkotutkimuksia.

2. Kirjallisuuskatsaus

Tutkimuksessani tutkin, miten finanssialan yrityksessä voidaan vaikuttaa asiakaspysyvyyteen positiivisesti resursseja kohdentamalla. Aikaisempien akateemisten tutkimusten ja teorioiden perusteella pyrin löytämään muuttujia, joiden on todettu vaikuttavan asiakkaan käyttäytymiseen asiakaspoistuman/-pysyvyyden ilmentymänä. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan asiakasportfoliojohtamisen teoriaa sekä asiakaspysyvyyteen liittyviä aiempia tutkimuksia tarkoituksena yllä olevan tavoitteen saavuttaminen.

2.1. Asiakasportfoliojohtaminen

Asiakasportfoliojohtaminen juontaa juurensa portfolioteoriasta, joka kehitettiin vähentämään rahoitusinvestointien riskiä (Markowitz, 1952). Mallia kehitti edelleen Sharpe (1963), jonka mukaan yksittäisten sijoitusten riskejä ei pitäisi katsoa erillään, vaan riskiä pitäisi tarkastella koko portfolion toiminnan näkökulmasta. Alkuperäiset portfoliomallit perustuvat matemaattiseen optimointiin, jonka tarkoituksena on rakentaa optimaalisin yhdistelmä tuotteita, osakkeita ym. (Markowitz, 1952; Kahane, 1977). Tämä tuotelähtöinen ajattelutapa kuitenkin muuttui 80-luvun alussa, jolloin akateemisessa kirjallisuudessa syntyi ymmärrys asiakkaan tärkeydestä. Tästä asiakaslähtöisestä kehityksestä seurasi siirtyminen matemaattisista tuoteoptimoinneista asiakaskannan tasapainon hallitsemiseen. Syntyi asiakasportfoliojohtamisen teoria.

Asiakasportfoliojohtaminen on osa asiakassuhdejohtamisen kokonaisuutta. Asiakassuhdejohtamisen nouseminen yhdeksi keskustelluimmista aiheista akateemisen tutkimuksessa, sekä yritysten johtoportaassa, on nostanut myös asiakasportfoliojohtamisen erittäin ajankohtaiseksi aiheeksi (Terho, 2009, Eng, 2004). Asiakas ymmärretään asiakasportfolioinnissa liikkuvana suhteessa yritykseen. Ajatus tämän takana on, että asiakkuus harvoin, jos

koskaan pysyy täsmälleen samanlaisena asiakkuuden alkamisesta sen loppumiseen. Toinen tärkeä huomio on, että yritys pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan asiakkaantilaan, ja siihen, miten asiakas liikkuu eri asiakastilojen välillä (Hellman ym., 2005, s.53-55). Asiakasportfolioinnin avulla pystytään löytämään asiakkaat, joita halutaan yrityksellä olevan, rakentamaan toimenpiteet, jotka tukevat asiakkaan kehitystä tähän suuntaan, ja kohdentamaan resurssit niin, että asetetut tavoitteet asiakasportfolion rakenteesta saavutetaan (Zolkiewzki ja Turnbull, 2002). Asiakasportfolioinnin lähtökohtana on asiakaskannan tasapainottaminen (Terho ja Halinen, 2007).

Asiakaskannan tasapainottamisella tarkoitetaan asiakaskannan liikkumisen tukemisen rakentamista sen mukaan, mikä on kannattavaa pitkällä aikavälillä. Tasapainottamisessa otetaan huomioon asiakkaiden liikkuvuus erilaisten asiakkuuksien välillä ja pyritään rakentamaan asiakasportfolio, jonka rakenne tukee, ohjaa ja seuraa tätä liikkuvuutta. (Hellman ym., 2005, s. 53-55) Kun asiakkaan ymmärretään liikkuvan eri asiakastilojen välillä, pystytään varautumaan tulevaisuuden muutoksiin asiakaskannassa ja turvaamaan näin asiakasportfolion tasapaino myös tulevaisuudessa. Jatkuva tasapainon rakentaminen kustannuksien (markkinointi-, myynti-, palvelutoimenpiteiden) sekä muuttuvien asiakastarpeiden tyydyttämisen välillä on tarpeellista voittojen maksimoimiseksi (Gebert ym., 2003).

Kun asiakaskanta on asiakasportfolioinnin seurauksena tasapainossa, ei yritys vahingoitu pienistä heilahduksista asiakaskannassa. Tämän lisäksi yrityksen on helpompi seurata asiakaskantaansa, asiakasportfolioinnin visuaalisesta esityksestä johtuen. Hyötynä asiakasportfolioinnissa on, että yritys tunnistaa nopeasti merkitsevät liikkeet asiakaskannassaan, ja tarvittaessa myös reagoi niihin tasapainon turvaamiseksi. Asiakasportfolioinnissa onkin kyse resurssien tehokkaasta kohdentamisesta niin, että asiakasportfolio saadaan pysymään tasapainossa ja asiakassuhteet muokkaantumaan haluttuun suuntaan (Terho ja Halinen, 2007).

Mitä asiakasportfoliointilla sitten tarkoitetaan? Asiakasportfoliointissa asiakkaat analysoidaan heidän strategisen arvonsa mukaan, joka ei rajoitu pelkästään rahalliseen arvoon (Johnson ja Selnes, 2004). Yritystä kiinnostaa asiakkaan arvo nyt ja tulevaisuudessa, jolloin asiakkaan arvoa on tarkasteltava joustavammin. Asiakasportfoliomallien voidaan sanoa perustuvan joko suoraan asiakkaan rahalliseen arvoon (asiakkaalta saadut tulot vs. asiakkaasta koituneet kulut) (esim. Shapiro ym., 1987; Storbacka, 1997) tai laajempaan arvokäsitykseen (esim. asiakassuhteen laatu) (Fiocca, 1982).

Asiakkaiden arvoa voi olla vaikea määrittää, ja tästä johtuen useat mallit ovatkin rakentuneet asiakassuhteen eri tekijöistä, joita ovat esimerkiksi asiakassuhteen lujuus ja sen elinkaari (Gök, 2009; Cambell ja Cunningham, 1983). Asiakasportfoliointi mahdollistaa asiakaskannan visualisoinnin ryhmittelemällä asiakkaat valittujen portfoliointimuuttujien perusteella. Visualisoinnin avulla yritys pystyy ymmärtämään paremmin asiakaskantansa luonnetta sekä näkemään mahdolliset strategiat resurssien optimaaliseen kohdentamiseen. (Zolkiewski ja Turnbull, 2002)

Segmentointi on lähellä asiakasportfoliointia, mutta eroaa siitä kuitenkin merkittävästi. Segmentoinnilla tarkoitetaan yleisesti markkinoiden jakamista homogeenisiin ryhmiin erilaisten ominaisuuksien perusteella. (Terho ja Halinen, 2007) Eri segmentointikriteerejä on maantieteellinen (esim. mantere, maa, ilmasto), demograafinen (esim. ikä, sukupuoli, koulutus), psykograafinen (esim. persoonallisuus, elämäntyyli, arvot) ja käyttäytymiseen perustuva (esim. ostokäyttäytyminen, asiakkaan tarve, käyttäjästatus, ostovalmiustila) (Ellioit ja Glynn, 1998). Yritys valitsee segmenteistä sitä houkuttelevan ja pyrkii vaikuttamaan (uusien asiakkaiden hankkiminen, vanhojen asiakkaiden pitäminen) tähän markkinoinnin keinoin. Asiakasportfoliointissa taas analysoidaan yrityksen omien asiakkaiden arvoa, oli se sitten rahallista tai suhteen laatuun viittaavaa, tarkastellen asiakaskantaa kokonaisuutena. Keskeinen ero on siis siinä,

mitkä asiakkaat ryhmittelyyn otetaan mukaan, markkinoiden kaikki asiakkaat vai ainoastaan omat asiakkaat.

2.1.1 Asiakasportfoliomallit

Asiakasportfoliomalleissa yrityksen koko asiakaskanta analysoidaan asiakkaan arvon, asiakassuhteen piirteiden tai asiakassuhteen vallan mukaan (Terho, 2008, s48-49). Asiakkaan arvo on yksi keskeisimmistä asiakasportfolioiden rakennuspilareista (esim. Shapiro, 1987; Dickson, 1983; Dubinsky ja Ingram, 1984; Storbacka, 1997; Ryals, 2003). Tästä huolimatta monien mallien rakentavana tekijänä toimivat myös asiakassuhteen eri elementit, joita voidaan pitää lähes yhtä tärkeänä asiakasportfoliointin välineenä (Terho, 2008, s48-49). Asiakasportfoliomallit tarjoavat hyvin erilaisia ratkaisuja asiakaskannan toimivaan portfoliointiin. Asiakkaiden arvottamisessa ja resurssien kohdentamisstrategioissa, asiakasportfoliot voivat erota hyvinkin merkittävästi toisistaan (Eng, 2004, Johnson ja Selnes, 2005, Terho, 2009).

Suurin osa asiakasportfoliomalleista on suunniteltu yritysten välisiin suhteisiin (Business-to-Business, B2B). Tämä ei kuitenkaan estä teorian soveltamista kuluttajapuolelle (Business-to-Consumer, B2C), sillä yhtä hyvin kuluttaja-asiakkaiden arvoa voidaan määrittää sekä rahallisesti että laajemman arvokäsityksen mukaan. Kuluttajille pystytään myös yhtäläillä toteuttamaan erilaisia resurssien kohdentamisstrategioita (Ang ja Taylor, 2005). Erona kuitenkin on kuluttaja-asiakkaiden suuret massat.

Angin ja Taylorin (2005) asiakasportfoliomalli on suunniteltu B2C-kontekstiin. Tutkimus tehtiin tutkimalla Internetissä toimivan palveluntarjoajan asiakaskannan asiakkaita. Malli rakentuu kahdesta asiakkaan ulottuvuudesta: asiakkaan myyntikatteesta ja asiakassuhteen pituudesta (sopimusaika). Näin tutkimuksessa saatiin luokiteltua asiakkaat neljään toimintastrategioiltaan erilaisiin luokkiin: tähti (korkeatuottoiset ja pitkäaikaiset asiakkaat), supernova (korkea tuottoiset, mutta lyhytaikaiset

asiakkaat), musta aukko (matala tuottoiset, mutta pitkäaikaiset asiakkaat) ja pimennys (matalatuottoiset ja lyhytaikaiset asiakkaat). Tutkimuksessa määritettiin jokaiselle muodostetulle luokalle kehitystavoite ja toimenpiteet. Määritettyjen toimenpiteiden avulla saatiin asiakkaita liikkumaan haluttuun suuntaan, ja näin voidaan katsoa asiakasportfoliointimallin olleen toimiva.

Kaikkien olemassa olevien asiakasportfoliomallien sisältöön ei ole tutkimuksessani tarkoituksenmukaista syventyä tarkemmin. Taulukossa 1 (Aikaisempia asiakasportfolioteorioita) on lueteltu tärkeimmät aikaisemmat asiakasportfoliotutkimukset tutkimukseni kannalta.

Taulukosta 1 ilmenee, ja kuten aikaisemmin todettiin, on monissa malleissa profiloivana tekijänä joko myynnin- tai ostojen volyyymi, toisin sanoen asiakkaan arvo. Asiakkaan arvo on tärkeä muuttuja asiakasportfoliointissa, mutta useimmille yrityksille sen määrittäminen on erittäin hankalaa (Zolkiewski ja Turnbull, 2002). Hankalaksi määrittämisen tekee oikeanlaisten laskentamallien puuttuminen sekä se, miten asiakas määritetään (koko yritys vs. yksittäinen tekijä yrityksen sisällä, perhe vs. asiakas yksilönä) (Zolkiewski ja Turnbull, 2002).

Asiakasportfolioidentiteoria on synnyttänyt viimeisen muutaman kymmenen vuoden aikana monta erilaista asiakasportfoliomallinnusta (Eng, 2004; Zolkiewski ja Turnbull, 2002; Sanchez ja Sanchez, 2005; Talwar ym., 2008; Terho, 2009). Vaikka asiakasportfoliomallit tarjoavat vastauksia kysymykseen, miten luokitella yrityksen asiakkaat strategisesti tärkeiden asiakkaiden löytämiseksi, ei niitä tule sokeasti soveltaa omaan liiketoimintaan.

Taulukko 1: Aikaisempia asiakasportfoliotutkimuksia

Tutkija	Vaiheet	Dimensiot ja operationalisointi	Suosituksia liikkeenjohdolle			
Hartley (1976)	1) Myynnin analysointi	Myynnin volyymi, asiakkaan toimiala, myynnin kehitys	Strategioita markkinaosuuden kasvattamiselle: (nykyinen geografia, muut SIC		2) Analysoi avain asiakkuuden	Asiakkaan liiketoiminnan houkuttelevuus: Kilpailu, markkinat, teknologia, finanssi ja talous, sosio-poliittiset tekijät
Smackey (1977)	2) Markkinaosuus strategiat? 1) Asiakastilianalyysit	Myynnin volyymi: historiaa, nykyinen, kohdennettu Myyntivolumien vertailu, tuotelinjat, ja myyntipanostukset	Allokoida myyntihenkilöstön resursseja asiakkaan potentiaalisuuden mukaan			Nykyinen ostaja-myyjä suhteen tila/vaihe Asiakassuhteen pituus, ostojen volyymi, asiakkaan tärkeys, valta, ystävyys, kehitysyhteistyö, liikkeenjohdollinen ja maantieteellinen etäisyys
Cunningham ja Homse (1982)	2) Myyntiennuste ja myyntiresurssien kohdentamisen suunnittelu 3) Tuloksien monitorointi 1) Luo portfolio asiakkaiden analysoinnille	Myynnin volyymi Tekninen vuorovaikutus ja tuki (Asiakkaan tärkeys tarkastuspisteenä) (Asiakkaan kyky tarjota tärkeitä kaupallista informaatiota)	Auttaa ymmärtämään erilaisia asiakkaan rooleja asiakasrankenteen kehittämiseksi	Dickson (1983)	1) Jälleenmyyjien portfolio analyysi	Ostojen rahallinen arvo Asiakastilin markkina osuus jokaisesta myydystä tuotteesta Jälleenmyyjien myynnin kasvuvauhti valmistajan osuus jälleenmyynnistä tuotteesta tai tuoterohmasta Valmistajan osuus tuotteesta jokaisen jälleenmyyjän osalta Myyntikate ja suorat tuotannon kustannukset Valmistajan markkinaosuus Jälleenmyyjän markkinaosuus Myynnin volyymi Strategisten resurssien käyttö Asiakassuhteen ikä Osuus asiakkaiden ostoista Kannattavuus Asiakkaan osuus markkinoillaan Tuotteen kysynnän kasvuvauhti Jälleenmyyjien tuoteostojen volyymi Kilpailijoiden osuus tuotteesta Myyjän kilpailullinen asema Asiakkaan markkinoinnin kasvuvauhti Jokaisen asiakkaan myynti volyymi Asiakkaan ostojen kasvuvauhti Asiakkaiden liiketoiminnan luokittelu elinkaaren mukaan: Huomisen, tämän päivän spesiaalit, tämän päivän normaalit, eilisen liiketoiminnan Asiakkaan volyymi Asiakkaan potentiaalinen tuotto osuus:
Canning (1982)	1) Voitto/tuotto profiiliin luominen 2) Voiton lähteen määrittäminen 3) Arvon katsominen tuotteita laajemmin 4) Arvo rankingin perustaminen 5) Perusta markkinointi ohjelma	Profit profile: Suorat toiminnan kustannukset, tilausten käsittely, kentän palvelukustannukset. Source of profits: Tuote mix, palveltu toimiala, myydyt volyymit, tilauksen frekvenssi/koko, osuus asiakkaan liiketoiminnasta, asiakkuuden pituus, ostojen kilpailullisuus Arvokäsitys laajempi kuin tuotot: Kasvu, tekniset ongelmat, asiakas suosittelun lähteenä, osa asiakasvolyyymista	Tee myynti ohjelmia jotka on omistautuneita asiakkaille joilla on samanlaiset arvot ja tarpeet		2) Kanava riippuvuus matriisi	Eri taktiikoiden käyttö eri asiakkaille
LaForge ja Cravens (1982)	1) Määrittele PCU myyntityön käyttöönnotolle	PCU (planning and control unit) mahdollisuus: Asiakastilin koko, asiakastilin myynnin kasvu, kilpailun/asiakastilin intensiivisyys Myyntiorganisaation vahvuus: Tuotteiden jakelu/varastointi, hyllytila ja kauppasuhteet	Säädä myynnin resursseja asiakkaiden eri potentiaalisuuden mukaan	Cambell ja Cunningham (1983)	1) Asiakkaiden luokittelu elämänskaaren mukaan 2) Asiakkaan kilpailija-analyysit markkinasegmenteittäin "esittelee kilpailua"	Täsmällinen suunnitelma pitkäaikaisen jakelukanavaa mixin kehittämiseksi (hyökkäävä investointi, puolustava vallitus, strateginen lyhytaikainen: yleinen apu resurssien allokoimiseksi
Fiocca (1982)	1) Analysoi kaikki asiakkaat yleisellä tasolla	Asiakkaiden tärkeys: Ostojen volyymi, potentiaalinen myynti, asiakastilin arvovalta, markkina johtajuus, yleinen asiakastilin houkuttelevuus Asiakastilin hallinnan vaikeus: Tuotteen ominaisuudet (uutuus ja kompleksisuus), asiakastilin ominaisuudet (asiakkaan tarpeet, ostokäyttäytyminen, kompetenssit, valta, ja kilpailullisuus) kilpailu asiakkaasta (kilpailijoiden määrä, niiden	Yleisellä tasolla: ymmärrä asiakasrakennettasi Yksityiskohtaiset toimenpiteet/implikaatiot avain asiakkaille: Paranna/pidä/jätä aseteltu asiakkaiden kanssa		3a) Avain asiakkaiden portfolioanalyysit 3b) Yksittäisten asiakkaiden portfolioanalyysit	Pitkäaikainen: yleinen apu asiakasportfolioiden rakenteen ymmärtämiseksi ja
				Dunbinsky ja Ingram (1984) Dunbinsky (1986)	1) Asiakkaan kannattavuus portfolio 2) Tee asiakas kokoelma	

Asiakasportfoliomalli tulisi aina sovittaa yrityksen markkinaympäristöön (Sanchez ja Sanchez, 2005). Mallit eivät tarjoa ratkaisua kaikille kaikkea periaatteella, vaan malli pitää räätälöidä juuri yritykselle sopivaksi. Elementtejä, joihin yrityksen tulee markkinaympäristössään kiinnittää huomiota mallia rakentaessaan, ovat mm. riski, asiakkaan elämäntapa, toimiala ja tuote, sekä niiden houkuttelevuus, asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät sekä taloudelliset tekijät (Sanchez ja Sanchez, 2005).

Perusta asiakasportfolion rakentamiselle on markkinaympäristön ymmärtäminen, asiakassuhde itsessään taas toimii asiakasportfolion rakentavana tekijänä. Asiakasportfoliointissa käytettävänä muuttujina finanssialalla voidaan Elliot ja Glynin (1998) mukaan lukea lyhytaikainen kassavirta (tulot, varat ym.), demografiat (ikä, sukupuoli, perheenkoko ym.), taloudellinen käyttäytyminen (omistetut tuotteet, volyymit, uuden teknologian käyttö ym.) sekä pitkäaikainen arvo (asiakassuhteen pituus, uskollisuus ym.).

2.1.2 Asiakasportfoliointi iän ja keskittämisen avulla

Tutkimuksessani en tarkastele muuttujia, jotka ennustavat tulevaisuutta tai asiakkaiden mieltymyksiä/käyttäytymistä. Asiakasportfoliomallilla on tarkoitus tutkia voidaanko resursseja kohdentamalla vaikuttaa finanssialanyrityksen asiakkaiden asiakaspysyvyyteen. Tämän selvittämiseksi tarkastelen kohdeyrityksen asiakastietokantoihin tallentuvia tietoja, jotka liittyvät asiakkaan asiakkuuteen tai ostokäyttäytymiseen. Käytössäni ei ole siis tietoja asiakkaiden mielipiteistä, joita saataisiin esimerkiksi kyselytutkimuksella tai haastatteluilla.

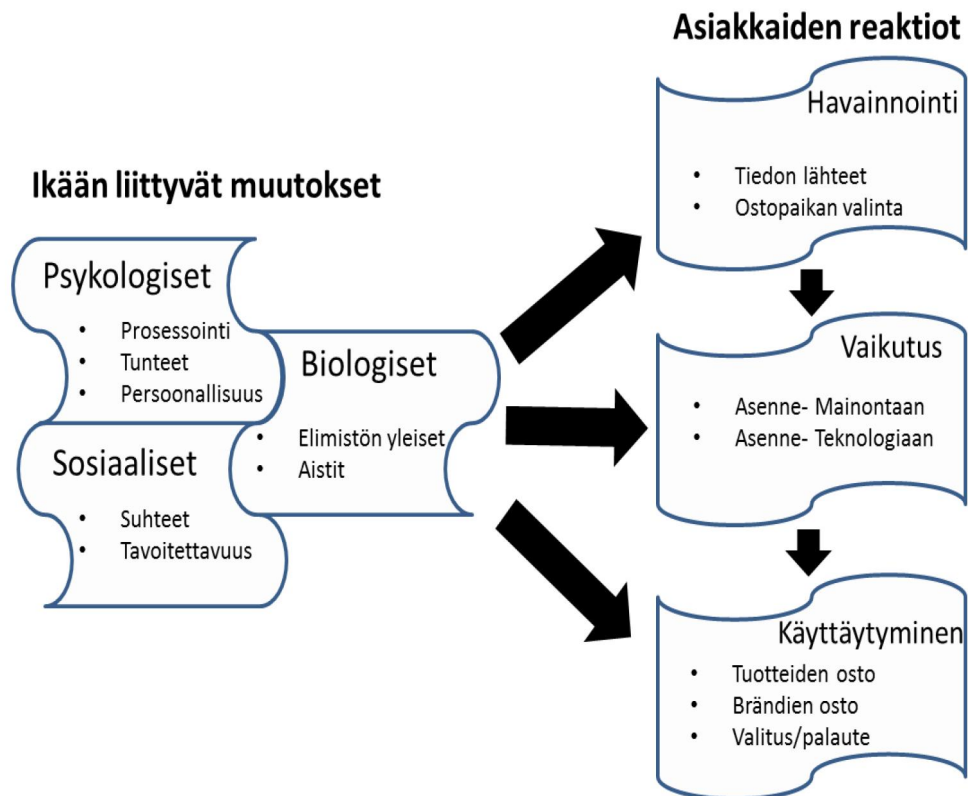
Osman Gök (2009) rakensi asiakasportfoliomallinsa asiakastyytyväisyyden ja asiakkuudenlujuuden pohjalta. Asiakassuhteen lujuuden määrittämiseen luetaan mm. asiakasosuus, keskittäminen, asiakassuhteenpituus, ostojen määrä ja rahallinen arvo, kontaktien frekvenssi, luottamus, yhteistyö ja ystävyys (Campbell ja Cunningham, 1983; Fiocca, 1982; Yorke ja

Droussiotis, 1994). Ristiinmyynnillä voidaan kasvattaa keskittämistä lisäämällä asiakkaan tuotteiden lukumäärää yrityksen tarjonnan eri osa-alueilta. Tutkimuksessani toisena asiakasportfolioinnin muuttujana on keskittäminen, joka kertoo asiakassuhteen lujuuden lisäksi asiakassuhteen arvosta. Arvo on yleisin asiakasportfoliointimallin rakentava muuttuja (Johnson ja Selnes, 2004), ja keskittäminen aikaisemmin käytetty muuttuja finanssialalla (Elliot ja Glynn, 1998).

Finanssialalla asiakasportfoliointia iän perusteella voidaan pitää perusteltuna, koska eri ikäluokilla on yleisesti ottaen eri sivistyneisyysdentaso, asiakassuhteen pituus, tuotteet ja tuoteyhdistelmät. Nuorempia ihmisiä kiinnostavat eri tuotteet kuin vanhempia ihmisiä heidän erilaisen elämäntilanteensa, tietämyksensä ja tarpeensa takia. (Salazar ym., 2007) Iän on todettu vaikuttavan asiakkaan käyttäytymiseen myös koettujen tunteiden ja niiden hallinnan (Gross ym., 1997), onnellisuuden tunteen/positiivisuuden (Mroczek ym., 1998, Lawton ym., 1992), erilaisten tarpeiden ja halujen (Grégoire, 2003), työmuistin (Cole ja Balasubramanian, 1993), kompleksien tehtävien hallinnan (Kerr ym., 1996), informaation prosessoinnin (Grégoire, 2003), seikkailuhalukkuuden (Lawton ym., 1992) sekä halutun/ymmärretyn kommunikation kautta (Grégoire, 2003).

Yany Grégoire (2003) mukaan iän vaikutukset ihmisen käyttäytymiseen voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat biologiset muutokset, psykologiset muutokset ja sosiaaliset muutokset. Grégoire on luonut mallinsa kirjallisuuskatsauksen perusteella, ja pyrkii selittämään sillä iän vaikutuksia asiakkaan reaktioihin, joita on havainto, vaikutus ja käyttäytyminen. Kuvio 1 (Ikääntymisen vaikutukset asiakkaaseen) on suomennettu Grégoiren (2003) malli.

Kuvio 1: Ikääntymisen vaikutukset asiakkaaseen



(Lähde: Gregoire, 2003)

Kuviolla 1 pyritään selittämään ikään liittyvien muutosten vaikutuksia ihmiseen asiakkaana. Psykologiset, biologiset ja sosiaaliset muutokset voivat vaikuttaa sekä itsenäisesti että yhdessä asiakkaan reaktioihin (Grégoire, 2003). Asiakkaan ikääntymisestä johtuvat psykologiset, biologiset ja sosiaaliset muutokset vaikuttavat siis siihen, miten asiakas havainnoi ympäristöään, asennoituu ympäristön eri muuttujia kohtaan sekä siihen, miten hän käyttäytyy ympäristössään. Vaikka kuviossa 1 ikään liittyvät muutokset näytetäänkin erillisinä, todellisuudessa niiden välillä on vahva keskinäisriippuvuus ja ne limittyvät toisiinsa (Grégoire, 2003).

Kognitiivinen ikä tarkoittaa ihmisen kokemaa ikää, joka voi olla eri kuin ihmisen kronologinen ikä (Barak ja Schiffman, 1981). Tällä siis tarkoitetaan sitä, että asiakas voi kokea olevansa nuorempi tai vanhempi kuin mitä hän oikeasti on (Sheng-Chung Wei, 2005). Iän tuomien biologisten,

fysiologisten ja sosiaalisten muutosten (Kuvio 1) lisäksi, asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttaa myös asiakkaan kokema ikä, kognitiivinen ikä. Tutkimukseni kohdeyrityksen asiakastietokannasta ei pysty erottelamaan asiakkaan kokemaa ikää, joten käytän ainoastaan kronologista ikää, jota käytetään myös yleisesti markkinointitutkimuksissa (Sheng-Chung Wei, 2005). Tämän lisäksi kronologinen ikä on yleispätevä muuttuja, jota on helppo mitata (Barak ja Schiffman, 1981).

Iän vaikutusten ymmärtämisen tueksi olen koonnut Grégoiren (2003) tutkimuksen pohjalta Taulukon 2: Esimerkkejä ikään liittyvistä muutoksista (taulukko alla). Asiakkaassa tapahtuvat muutokset on jaoteltu Taulukossa 2. biologisten, psykologisten ja sosiaalisten muutosten lisäksi yleisiin fyysisiin muutoksiin, aistimuutoksiin, informaation prosessoinnin muutoksiin, mielialamuutoksiin, persoonallisuuden muutoksiin, muutoksiin ihmissuhteissa, sekä muutoksiin vapaa-ajan määrässä. Niin kuin Taulukosta 2. ilmenee, ihmisen, ja siten asiakkaan, on todettu muuttuvan iän myötä hyvin monella eri tavalla.

Ikä vaikuttaa asiakkaan tarpeisiin (Moschis, 1994, Lumpkin ja Hunt, 1989, Scheve, 1988). Ikääntymisen aiheuttamat muutokset asiakkaan tarpeisiin (Taulukko 2) ovat erityisen tärkeitä tutkimukseni kannalta. Finanssialan palveluihin/tuotteisiin syntyy tarve elämäntilanteiden kautta, johon ikä liittyy läheisesti. Erotten vähittäiskaupan asiakkaista, finanssipalveluiden asiakkaat eivät osta uusia tuotteita tasaisin väliajoin. Ostot liittyvät yleensä suoraan tiettyihin ajankohtiin asiakkaan elämänkaareissa, ja siten ostoja tehdään vastaamaan eri elämänvaiheiden tarpeita ja tilanteita (Salazar ym. 2007, Kamakura ym, 1991).

Wagner Kamakura ym. (1991) esittää pyramidimallillaan, miten tarve finanssialantuotteisiin kehittyy. Kuvio 2 on suomennettu Kamakuran (1991) pyramidimallista. Kun pyramidimallin alatason tarpeet on tyydytetty ja elämäntilanne vakaa niiden suhteen, kiinnostus/tarve siirtyy

Taulukko 2: Esimerkkejä ikään liittyvistä muutoksista asiakkaassa

<u>Biologiset muutokset</u>	<u>Psykologiset muutokset</u>	<u>Sosiaaliset muutokset:</u>
<p><u>Yleiset fyysiset muutokset:</u> Esim. Erilaiset tarpeet vanhenemisen myötä (Moschis, 1994, Lumpkin&Hunt, 1989, Scheve, 1988)</p> <p>Aistien heikentyminen vaikeuttaa tiedon vastaanottamista, prosessointia ja ymmärrystä (Kerry m., 1996, Grégoire, 2003)</p> <p>Kivun tai toimintakyvyn menetyksen aiheuttama negatiivinen mielentila, joka osaltaan vaikuttaa siihen miten elämä ylipäänsä koetaan. (Maigai&McFadden, 1996)</p> <p>Liikuntakyvyn menetyksen vaikutus ostokäyttämiseen (LaForges, 1989, Lumpkin&Hunt, 1989)</p> <p><u>Aistimuutokset</u> Erylisesti muutokset näkö- ja kuuloaistissa</p> <p>Vanhemmilla ihmisillä on heikompi: värinäkö, kontrastiherkkyys, kirkausherkyys, ajallinen tarkkuus, kyky kuulla korkeita ääniä, kyky erottaa ääniä hälinässä, näöntarkkuus ja visuaalinen haku (Rousseau ym., 1998)</p>	<p><u>Informaation prosessointi:</u> Esim. Työmuisti heikkenee: oppiminen ja ongelman ratkaisu hidastuu/ vaikeutuu (Cole ja Houston, 1987, Cole ja Balasubramanian, 1993)</p> <p>Televisiomainosten muistaminen ja tunnistaminen heikkenee. (Cole ja Houston, 1987, Roedder-John ja Cole 1986)</p> <p>Relevantin tiedon löytäminen hankaloituu (Cole ja Balasubramanian, 1993, Cole ja Craik, 1987)</p> <p>Etsivät vähemmän tietoa. FursePunj ja Stewart, 1984)</p> <p><u>Mieliala muutokset:</u> Esim. Vanhemmat positiivisempia ja tyytyväisempiä (Mroczek ym., 1998, Lawton ym., 1992),</p> <p><u>Persoonallisuusmuutokset:</u> Esim. Haetaan enemmän tyydytystä tunne-elämään kuin tiedonnälkään, ikinuori vs. varttunut ihminen (Varela-Neiraym. 2010, Carstensen ym. 1999)</p>	<p><u>Ihmissuhdemuutokset:</u> Esim. Kun ihmiset vanhenevat he vähentävät eri roolien määrää elämässään (työkaveri, ystävä, kaveri, äiti/isä, vaimo/aviomies..) Perhe, eläköityminen ja vanheneminen usein vähentävät ihmisuhteiden määrää ihmisen elämässä. (Grégoire, 2003, Moschis, 1994)</p> <p>Lähipiiri nousee tärkeäksi, perhe ja ystävät. (Grégoire, 2003)</p> <p><u>Muutos vapaa-ajan määrässä:</u> Vapaa-ajan määrä muuttuu vanhenemisen myötä esim. työn-ja/tai perhe-elämän kiire vuosista, lapsien muuttaessa kotoa ja eläköityessä. (East ym., 2000)</p>

ylemmän tason tarpeisiin, eli tuotteisiin. Pyramidi juontaa juurensa Maslown tarvehierarkian psykologisesta teoriasta (1943), jossa pyramidin pohjana ovat ihmisen fysiologiset tarpeet, seuraavana turvallisuuden tarve, yhteenkuuluvuuden- ja rakkauden tarve, arvostuksen tarve ja ylimmäisenä itsensä toteuttamisen tarve (Brouwer, 2009).

Maslown tarvehierarkia perustuu Kurt Goldsteinsin organismiseen persoonallisuusteoriaan (Organismic Theory of Personality) (Goldstein, 1939), jonka mukaan ihmisen tarpeet ovat jakautuneet toisiaan seuraaviin kerroksiin. Teorian mukaan ihminen tuntee tarvetta täyttää tietyn kerroksen tarpeet, mikäli alemman kerroksen tarpeet on täytetty. Maslow jatkoi tätä teoriaa tunnistamalla viisi tarvetasoa. (Brouwer, 2009) Ymmärrys, ja siitä seuraava muuttunut tarve, kasvavat myös finanssialalla iän myötä. Kuvioista 2 (alla) on olemassa lukuisia eri mallinnuksia, joita finanssialan yritykset ovat soveltaneet omaan toimintaansa (Kamakura, 2001).

Kuvio 2: Tarpeen kehittyminen finanssiantuotteisiin



(Lähde: Kamakura, 2001)

Kuvion 2 pyramidissa on kolme tasoa. Asiakkaan odotetaan täyttävän edellisen tason tuotteisiin liittyvät tarpeensa ennen siirtymistä seuraavan tason tuotteisiin (Kamakura, 2001). Alimmaisella tasolla ovat osittain välttämättömätkin tuotteet, jotka mahdollistavat normaalin arjen ja turvaavat sen, esim. pankkitili, vakuutukset, säästäminen. Toisella tasolla ovat tuotteet, joiden tarkoituksena on kasvu inflaation eliminoimiseksi. Ylimmän tason tuotteet ovat tuotteita, joilla pyritään tuottoihin riskienhallinnan ja tuottojen kautta.

Tarve eri tuotteisiin syntyy elämän varrella ikääntymisen sekä erilaisten tilanteiden kautta. Finanssialalla asiakkaiden käyttäytyminen ja tarpeet muuttuvat iän/elämäntilanteen myötä, tarpeen kehittyessä eri tuotteisiin ihmisen elämäkaaren mukaan. Taloudet tarvitsevat eri asioita perheen elämäkaaren eri vaiheissa: talouden varat muuttuvat (esim. kasvavat huomattavasti, kun lapset muuttavat pois kotoa), talouden kyky arvioida riskiä kasvaa varakkuuden kasvaessa, sekä tietämys ja sivistyneisyys kasvavat kokemuksen ja ajan myötä (esim. omistusasuminen tekee kiinteistösijoitukset ja verosuunnittelun ymmärrettävämmäksi) (Kamakura ym., 1991).

Salazar ym. (2007) ovat myös tutkineet tarpeiden muodostumista finanssiasiakkaille. Heidän segmentointianalyysit tunnistivat eri segmenttejä tarpeiden perusteella. Nuorten asiakkaiden segmentin (alle 35 -vuotiaat) tarpeet kohdistuivat talon ostamiseen liittyviin tuotteisiin. Tämän jälkeen 35–55 -vuotiaiden asiakkaiden tarpeet kohdistuivat säästötoimenpiteisiin ja eläkejärjestelyihin. Yli 55 -vuotiaiden asiakkaiden tarpeet taas kohdistuivat monimutkaisempaan talousalantuntemukseen, kuten sijoitustuotteisiin.

Asiakaspysyvyys finanssialalla toimii tutkimuksessani asiakasportfolion rakentavana tekijänä ja asiakasportfoliointin tärkein elementti, resurssien kohdentaminen, toteutuksen päävälineenä. Asiakasportfoliointimallissani asiakkaat portfolioidaan iän ja keskittämisen mukaan. Asiakasportfoliomalli

on siis rakennettu sen mukaan, mikä on järkevää sekä finanssialaa että asiakaspysyvyyttä silmälläpitäen. Tällä kyseisellä mallilla on tarkoitus tarkastella asiakaskantaa asiakaspysyvyyden varmistamiseksi. Tarkoituksena on löytää asiakasryhmiä, joihin resursseja kannattaa kohdentaa. Toisin sanoen pyritään löytämään sellaisia asiakasryhmiä, joiden asiakaspysyvyyteen voidaan ylipäänsä vaikuttaa, sekä vaikuttaa merkitsevimmin, resursseja kohdentamalla. Seuraavaksi tarkastelen syvemmin asiakaspysyvyyden teorioita ja aikaisempia tutkimuksia.

2.2. Asiakaspysyvyys

Hyvien asiakkaiden, tai asiakkaiden, joista saattaa tulla hyviä, säilyttäminen on yksi tärkeimmistä aiheista asiakassuhdejohtamisessa (Aspinall ym., 2001). Asiakaspysyvyys on tällä hetkellä suosittuna puheenaiheena akateemisessa keskustelussa. Ei ihme, sillä asiakaspysyvyys tuottaa suoria taloudellisia hyötyjä yritykselle.

Asiakkaasta muodostuu jälkiä yrityksen asiakastietokantoihin, joita yritys voi käyttää hyväkseen markkinointinsa tehostamiseksi. Tämä yhdessä asiakkaan yrityksen palvelutuntemuksen kanssa tekee nykyisistä asiakkaista halvempia palvella. (Bejou ym., 1998; Kotler 2000, Ganesh ym., 2000; Paulin ym., 1998). Tämän lisäksi olemassa olevat asiakkaat ostavat enemmän ja heille on helpompi myydä lisää (Kamakura ym., 1991; Paulin ym., 1998; Ganesh ym., 2000), sekä hyvin palveltuina he viraalimarkkinoivat tehokkaasti (Payne ym. 1998, Ganesh ym., 2000; Golgate ym., 1996). Myös Gupta:n ym. (2004) tulokset puoltavat asiakaspysyvyyden tärkeyden korostamista. Heidän tutkimuksensa tulokset paljastavat, että yhden prosentin kasvu asiakaspysyvyydessä voi nostaa asiakkaan ja siten yrityksen arvoa 2.45 prosentista jopa 6.75 prosenttiin asti.

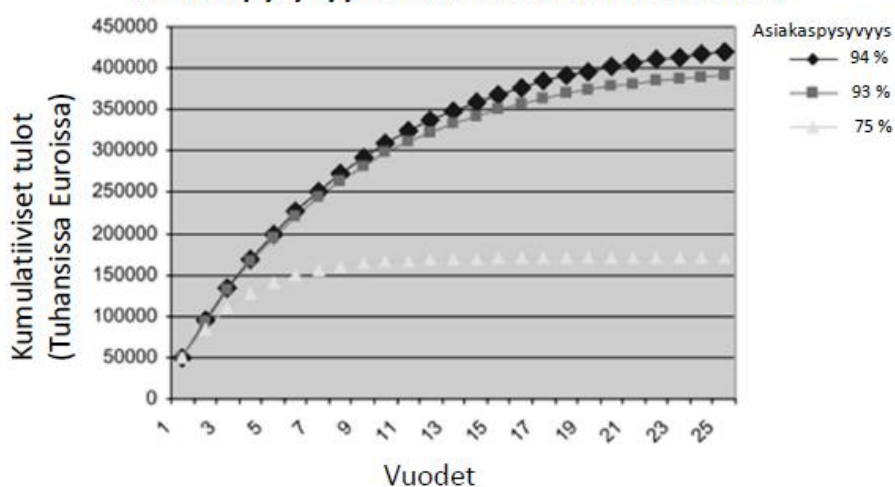
Asiakaspysyvyyden taloudellinen hyöty on tunnustettu laajalti akateemisessa kirjallisuudessa. Nykyisten asiakkuuksien säilyttäminen on sekä kannattavampaa (Chen ja Popovich, 2003) että

kustannustehokkaampaa kuin uusasiakashankinta (Payne ym., 1999; Reichheld, 1996; Zineldin, 2005). On todettu, että jo olemassa olevaa asiakasta on 5 kertaa halvempi palvella (Rothfeder, 2003) ja tämän lisäksi ristiinmyynnillä voidaan saavuttaa 2-5 kertaa paremmat tulokset (Andrews, 1999). Onnistunut asiakaspysyvyys vähentää yrityksen tarvetta etsiä uusia, mahdollisesti riskisiä asiakkaita, ja mahdollistaa organisaation paremman keskittymisen jo olemassa olevien asiakkaiden tarpeisiin asiakassuhteen syventämiseksi (Dawes ja Swales, 1999; Engel ym, 1995). Yrityksen jo olemassa olevat asiakkaat eivät myöskään ole niin herkkiä kilpaileville markkinointitoimenpiteille (Colgate ym, 2000).

Asiakaspysyvyys johtaa tuottoihin alentamalla asiakkaan palvelukustannuksia, antamalla mahdollisuuden periä lisämaksuja, puskaradion kautta (WOM, word of mouth), sekä lisäämällä ostettujen tuotteiden määrää/arvoa (Zeithalm, 2000). Asiakaspysyvyys on nähtykin yhtenä tärkeimpänä markkinaosuuden komponenteista (Rust ja Zahorik, 1993). Asiakaspoistumasta aiheutuu yritykselle myynnin vähentymisen lisäksi kustannuksia uusasiakashankinnasta (Athanassopoulis, 2000), joka on noin viidestä kuuteen kertaa kalliimpaa kuin nykyisistä asiakkaista huolehtiminen asiakaspysyvyyden takaamiseksi (Bhattacharya, 1998; Colgate ja Danaher, 2000; Rothfeder, 2003).

Asiakaspysyvyyteen kannattaa siis pyrkiä jo taloudellisista syistä. Täyden 100 prosentin asiakaspysyvyyttä yritys ei voi saavuttaa hallitsemattoman asiakaspoistuman takia, jolla tarkoitetaan esim. luonnollista poistumaa (kuolema) tai muuttoa ulkomaille (Van den Poel ja Lavière, 2004). Kuvio 3: Asiakaspysyvyyden vaikutukset liikevaihtoon, on suomennettu Van den Poel ja Lavière (2004) esittelemästä todellisesta esimerkistä.

Kuvio 3: Asiakaspysyvyyden vaikutukset liikevoittoon



(Lähde: Van den Poel ja Lavière, 2004)

Kuviossa 3 näkyy kahden eri yrityksen asiakaspysyvyysprosentit. Toisella on 93 prosentin asiakaspysyvyys ja toisella 75 prosentin asiakaspysyvyys (suuri amerikkalainen vähittäispankki vuonna 1997, Van den Poel ja Lavière, 2004). Kuviossa 3 näkyy, miten kassavirrat eri asiakaspysyvyysprosentteilla kehittyvät 25 vuoden aikana. Kolmantena asiakaspysyvyysprosenttina on 94 prosenttia, jolla pyritään näyttämään asiakaspysyvyyteen panostamisen hyöty tilanteessa, jossa yritys pystyy nostamaan asiakaspysyvyysprosenttiaan yhdellä prosentilla (93 %:sta 94 %:tiin). Alkutilanteessa kaikilla yrityksillä on miljoona asiakasta, ja tuotto per asiakas on 50 euroa vuodessa.

Taulukossa 3 on kuvattuna esimerkki todellisesta yrityksen asiakaspysyvyytilanteesta (suomennettu: Van den Poel ja Lavière, 2004). Sen avulla pyritään näyttämään konkreettisemmin, euromääräisenä, Kuvion 3 kuvaavaa asiakaspysyvyyden vaikutusta yrityksen tuottoihin (Taulukko 3 alla). Kuten Taulukosta 3 nähdään, voidaan jo yhden prosentin asiakaspysyvyyden parantamisella kasvattaa yrityksen arvoa kymmenillä tuhansilla, kun kyseessä on 1000 asiakkaan yritys. Luonnollisesti asiakasmäärän kasvaessa myös vaikutus kasvaa. Miljoonan (1 000 000)

asiakkaan yrityksellä prosenttien kasvu asiakaspysyvyydessä merkitsisi yli 27 miljoonan säästöjä.

Taulukko 3: Esimerkki asiakaspysyvyyden taloudellisista vaikutuksista

Asiakas- pysyvyyss- prosentti	Asiakkaiden määrä (tuhansissa)					...	25. vuosi	Keski- määrin asiak- kaasta saatu tulo vuos- dessa (Eurois- sa)	Asiak- kaasta saadut tulot yhteen- sä 25v aikana (tuhansi ssa Eu- roissa)	Lisä tulot yli 93 pro- sentin asiakas- pysyvyy- dellä (tuhani- sissa eurois- sa)	Lisä tulot yli 75 pro- sentin asiakas- pysyvyy- dellä (tuhani- sissa eurois- sa)
	Alku vuosi	Toinen vuosi	Kolmas vuosi	Neljäs vuosi	Viides vuosi						
75 %	1.000	750	563	422	316		1	50 174.688	/	0	
93 %	1.000	930	865	804	748		175	50 392.213	0	217.525	
94 %	1.000	940	884	831	781		227	50 419.757	27.544	245.069	
100 %	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000		1.000	50 628.518	290.305	507.830	

(Lähde: Van den Poel ja Laviéren, 2004)

2.2.1 Asiakaspysyvyys finanssialalla

Finanssialan aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu koettujen vaihtokustannusten määrän vaikuttavan positiivisesti asiakaspysyvyyteen (Ganesan, 1994, Jones ym., 2000, Jones ym. 2002). Sama vaikutus on ollut asiakastyytyväisyydellä: sen kasvaessa myös todennäköisyys asiakaspysyvyydelle kasvaa (esim. Bloemer ym., 1998; Keaveney ja Parthasarathy, 2001; Lemon ym., 2002; Mittal ja Kamakura, 2001). Kun asiakas kokee ongelmatilanteen, vaikuttaa asiakkaan pysyvyyteen se, miten tyytyväiseksi palveluntarjoajan toimet asiakkaan tekee (Zeithaml ym. 1996, Keaveney, 1995). Myös palvelun laadulla on huomattu olevan selvä positiivinen yhteys (Golgate ja Danaher, 2000, Keaveney, 1995).

Asiakaspysyvyyttä on selitetty eri tekijöillä, jotka voidaan jakaa neljään eri kategoriaan: Asiakkaan käyttäytymiseen, demografioihin, makroympäristöön sekä tekijöihin, jotka liittyvät tarpeisiin. Tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakaspysyvyyteen, on tutkittu paljon. Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 4) on koottu aikaisempia tutkimuksia asiakaspysyvyyteen

vaikuttavista muuttujista. Taulukko 4 on suomennettu ja hieman mukailtu Van den Poel ja Larivière (2003) tekemästä asiakaspysyvyyden teorioiden koosteesta finanssialalla.

Niin kuin Taulukosta 4 voidaan todeta, on eri muuttujien vaikutuksia asiakaspysyvyyteen tutkittu aikaisemmissa tutkimuksissa hyvin paljon. Erityisesti on tutkittu asiakkaan käyttäytymisen, demografioiden, yleisen tyytyväisyyden, palvelunlaadun sekä relaatio- ja suorituskykyyn liittyvien muuttujien vaikutuksia. Aikaisemmat tutkimukset ovat löytäneet toisiinsa nähden suurelta osin samankaltaisia vaikutuksia. Suurin osa tutkittujen muuttujien vaikutuksista asiakaspysyvyyteen on myös positiivista. Negatiivisesti asiakaspysyvyyteen vaikuttavia muuttujia ovat mm. sukupuoli (miehet pysyvämpiä) (Dekimpe ja Degraeve, 1997), epäonnistuminen palvelussa (Maxham, 2001, Zeithaml ym. 1996), ja koulutustaso (korkeamman koulutustason asiakkaat poistuvat todennäköisemmin) (Mittal ja Kamakura, 2001).

Asiakkaan tarpeisiin, kuten palvelun laatu, asiakastyytyväisyys ja ongelmanratkaisu, liittyvien muuttujien vaikutusta asiakaspysyvyyteen on tutkittu paljon. Nämä liittyvät kuitenkin asiakkaan kokemuksiin ja tuntemuksiin, joita ei pysty näkemään tutkimukseni kohdeyrityksen asiakastietokannasta. Tutkimukseni kannalta relevantteja muuttujia ovat asiakkaan käyttäytymiseen ja demografioihin liittyvät muuttujat tutkimukseni luonteesta johtuen (asiakastietokannassa on tietoa asiakkaan toteutuneesta käyttäytymisestä ja demografioista, ei heidän mielipiteistään). Asiakkaan tarpeet ovat kuitenkin tärkeitä asiakaspysyvyyden varmistajia, ja niin kuin Taulukosta 4. näkee, on suurimman osan suhde näistä muuttujista asiakaspysyvyyteen positiivinen.

Asiakkaan käyttäytyminen

Asiakkaan käyttäytymistä voidaan tutkia seuraamalla asiakkaasta yrityksen tietokantoihin tallentuneita tietoja. Asiakkaan ostot kertovat asiakkaan

ostokäyttäytymisestä. Asiakkaasta tallentuu usein monia muitakin tietoja yrityksen tietokantoihin kuin ostoihin liittyviä tietoja (esim. yhteydenpito asiakkaan ja yrityksen välillä, palaute, jne.), mutta nämä tiedot eivät ole tutkimukseni kannalta relevantteja.

Asiakkaiden ostokäyttäytymisellä on todettu olevan vaikutuksia asiakaspysyvyyteen (Anhanassopoulos, 2000, Lesvesque ja McDougal, 1996, Huber ym., 1998, Baesens ym., 2002, Ganesan, 1994). Tuotekohtainen omistus voi sekä kasvattaa että vähentää asiakaspysyvyyttä finanssialalla (Anhanassopoulos, 2000). Pankin ja rahaston tuotteilla on todettu olevan sitouttava vaikutus asiakkaaseen. Huberin ym. mukaan pankin asiakkaat pysyvät tiukasti pankkinsa asiakkaana, ja vaihtavat pankkia usein ainoastaan muuttotilanteessa, jolloin uudessa elinympäristössä ei ole tarjolla oman pankin palveluita. (Huber ym. 1998).

Kamakura ym. (1991) finanssialan tutkimuksen mukaan eläkejärjestely-, osake/rahasto- ja vakuutuspalveluilla on kaikista korkein ristiinmyyntipotentiaali, jonka huomattiin nousevan sitä korkeammalle, mitä vaikeimmista asioista oli kysymys. Anhanassopoulos (2000) löysi taas negatiivisen yhteyden tuotekohtaisen omistuksen ja asiakaspysyvyyden välillä. Tutkimuksen tulosten mukaan lainat kasvattavat asiakaspysyvyyttä, kun taas pitkäaikaisten tilien vaikutus asiakaspysyvyyteen on negatiivinen.

Huber ym. (1998) löysivät tutkimuksessaan positiivisen yhteyden myös (pankin) tuotteiden määrän ja asiakaspysyvyyden välillä. Tätä väitettä tukee myös Van den Poel ja Larivière (2004) tutkimus. Tutkimuksen mukaan asiakaspysyvyys on sitä korkeampi, mitä enemmän yrityksen tuotteita asiakkaalla on. Tutkimustulosten mukaan jo yksi lisätuote kasvattaa asiakaspysyvyyttä huomattavasti. Myös ostojen rahallisella arvolla ja volyyymilla on todettu olevan positiivinen vaikutus asiakaspysyvyyteen (Baesens ym., 2002, Ganesan ym., 1994).

Taulukko 4: Aikaisempia asiakaspysyvyydentutkimuksia finanssialalla

Itsenäiset muuttajat joita käytetty tutkimuksesta		Tukevat tutkimukset	Suhde asiakaspysyvyyteen			
Ennuste kategoria	Selittävä muuttuja					
Asiakkaan käyttäytyminen	Tuotekohtainen omistus	Athanassopoulos (2000)	+ ja –	Relaatio suorituskyky	Athanassopoulos (2000)	+ ja –
		Lesvesque ja McDougall (1996)	0		Bolton ym. (2000)	+
	Tuotteiden kokonaismäärä	Huber ym. (1998)	+		Colgate ja Danaher (2000)	+ ja 0
		Rahallinen arvo/volumi	Baesens ym. (2002)		+	Ganesan (1994)
		Ganesan (1994)	+		Ganesh ym. (2000)	–
	Sisäänostoaika	Bhattacharya (1998)	–, 0 ja +		Jones ym. (2002)	+
		Vilcassim ja Jain (1991)	–		Keaveney (1995)	+
	Koti ja puhelin pankki	Hitt ja Frei (2002)	+		Levesque ja McDougall (1996)	0
		Mols (1998)	0		Paulin ym. (1998)	+ ja 0
	Asiakkaan demograafit	Ikä (when entering)	Athanassopoulos (2000)		+	Ongelma (epäonnistuminen palvelussa) aika
Colgate ja danaher (2000)			–	Zeithaml ym. (1996)	–	
Sukupuoli		Dekimpe ja Degraeve (1997)	+	Tyytyväisyys ongelmanratkaisuun	Conlon and Murray (1996)	+ ja 0
		Mittal ja Kamakura (2001)	+		Keaveney (1995)	+
Koulutustaso		Mittal ja Kamakura (2001)	–	Levesque ja McDougall (1996)	0	
		Dekimpe ja Degraeve (1997)	+	Maxham (2001)	+	
Sosiaalinen status ja potentiaali (mitattuna asuinalueella)		Colgate ja Danaher (2000)	0	Zeithaml ym. (1996)	+	
		Dekimpe ja Degraeve (1997)	0	Hinnoittelu	Athanassopoulos (2000)	+ ja –
		Kaeveney ja Parthasarathy (2001)	+		Colgate ja Danaher (2000)	+
		Mittal ja Kamakura (2001)	–	Ganesh ym. (2000)	0	
	Mittal ja Kamakura (2001)	0	Keaveney (1995)	+		
			Varki ja Colgate (2001)	+ ja 0		
Makroympäristö	Hyvinvointi Fuusio	Bland ja Altman (1998)	?	Aikomus	Bolton ym. (2000)	+
		Wehner (2000)	–		Ganesh ym. (2000)	+ ja –
Asiakstarpeet	Yleinen tyytyväisyys	Bloemer ym. (1998)	+	Lemon ym. (2002)	+	
		Kaeveney ja Parthasarathy (2001)	+	Mols (1998)	+ ja –	
	Lemon ym. (2002)	+	Koetut vaihtokustannukset	Ganesan (1994)	+	
	Mittal ja Kamakura (2001)	+ ja 0		Jones ym. (2000)	+ ja 0	
	Mittal ja Lasser (1998)	+	Jones ym. (2002)	+		
	Mols (1998)	+ ja 0	Mols (1998)	0		
	Nqueyen ja LeBlanc (1998)	+	Suorituskyky verrattuna kilpailijoihin	Bolton ym. (2000)	+ ja 0	
	Paulin ym. (1998)	+		Keaveney (1995)	+	
	Varki ja Colgate (2001)	+ ja 0	Levesque ja McDougall (1996)	0		
	(Ydin) Palvelunlaatu	Athanassopoulos (2000)	Athanassopoulos (2000)	+ ja –	Imago/maine	Bloemer ym. (1998)
Bloemer ym. (1998)			+ ja 0	Ganesan (1994)		+
Clark (1997)		+	Nqueyen ja LeBlanc (1998)	+		
Colgate ja Danaher (2000)		+	Sijainnin sopivuus	Athanassopoulos (2000)	+	
Ganesh ym. (2000)		0		Ganesh ym. (2000)	0	
Jones ym. (2000)		+	Keaveney (1995)	+		
Jones ym. (2002)		+	Ennakoitu katumus	Lemon ym. (2002)	+	
Keaveney (1995)		+			+	
Levesque ja McDougall (1996)		+ ja 0	Asiakkaan käsitys riippuvuudesta myyjään	Ganesan (1994)	–	
Mittal ja Lasser (1998)		+ ja 0	Havainnointi etäisyys myymälöiden välillä	Popkowski ym. (2000)	+	
Nqueyen ja LeBlanc (1998)	0					
Paulin ym. (1998)	+ ja 0	Luottamus	Ganesan (1994)	+ ja 0		
Varki ja Colgate (2001)	+					
Zeithaml ym. (1996)	+					

(Lähde: Van den Poel ja Laviéren, 2004)

Asiakkaan demografiat

Demografisten muuttujien vaikutuksia asiakaspysyvyyteen on tutkittu suhteellisen paljon. Finanssialalla on muun muassa tutkittu asiakkaan iän (Anthanassopoulos, 2000, Colgate ja Danaher, 2000, Dekimpe ja Degraeve, 1997, Mittal ja Kamakura, 2001), sukupuolen (Dekimpe ja Degraeve, 1997, Mittal ja Kamakura, 2001), koulutustason (Colgate ja Danaher, 2000, Dekimpe ja Degraeve, 1997, Kaeveney ja Parthasarathy, 2001) sekä asuinalueen (vaikutuksen ei todettu olevan merkitsevää) (Mittal ja Kamakura, 2001) vaikutuksia asiakaspysyvyyteen.

Koulutustasolla on aikaisempien tutkimusten mukaan ristiriitaisia vaikutuksia asiakaspysyvyyteen. Sen lisäksi, että koulutustasolla ei joidenkin tutkimusten mukaan ole todettu vaikutusta (Colgate ja Danaher, 2000, Dekimpe ja Degraeve, 1997) on sillä kuitenkin toisten tutkimusten mukaan todettu olevan sekä negatiivista (Colgate ja Danaher, 2000, Dekimpe ja Degraeve, 1999), että positiivista vaikutusta asiakaspysyvyyteen. Kaeveney ja Parthasarathy (2001) tutkivat verkkoasiakkaiden koulutuksen vaikutusta asiakaspysyvyyteen. He löysivät osittaista tukea ($p < .07$) sille, että koulutustason kasvaessa myös asiakaspysyvyys kasvaa. Toisaalta taas Mittal ja Kamakura (2001) mukaan koulutustaso vaikuttaa asiakaspysyvyyteen negatiivisesti: mitä korkeampi koulutus, sen korkeampi todennäköisyys asiakaspoistumalle.

Molemmille vaikutuksille löytyy oikeastaan sama selittävä tekijä: korkeampi koulutus johtaa monimutkaisempaan tiedonhallintaan. (Kaeveney ja Parthasarathy, 2001, Mittal ja Kamakura, 2001). Korkeammin koulutetuilla on tietotaitojensa takia parempi käsitys saamastaan palvelusta ja sen käytöstä (esim. verkkopankki/palvelut) (Kaeveney ja Parthasarathy, 2001, Hoch ja Deighton, 1989). Kun asiakas käsittää, mitä palvelu voisi mahdollisesti pitää sisällään, myös hänen odotuksensa palvelua kohtaan muodostuvat realistisemmiksi ja siten myös turhautumista tai pettymistä saattaa tapahtua harvemmin. Toisaalta korkeammin koulutetut ovat

tietotaitojensa takia kykeneväisempiä etsimään ja arvioimaan erilaisia palveluntarjoajia, ja vaihtamaan palveluntarjoajaa tarvittaessa (Mittal ja Kamakura, 2001).

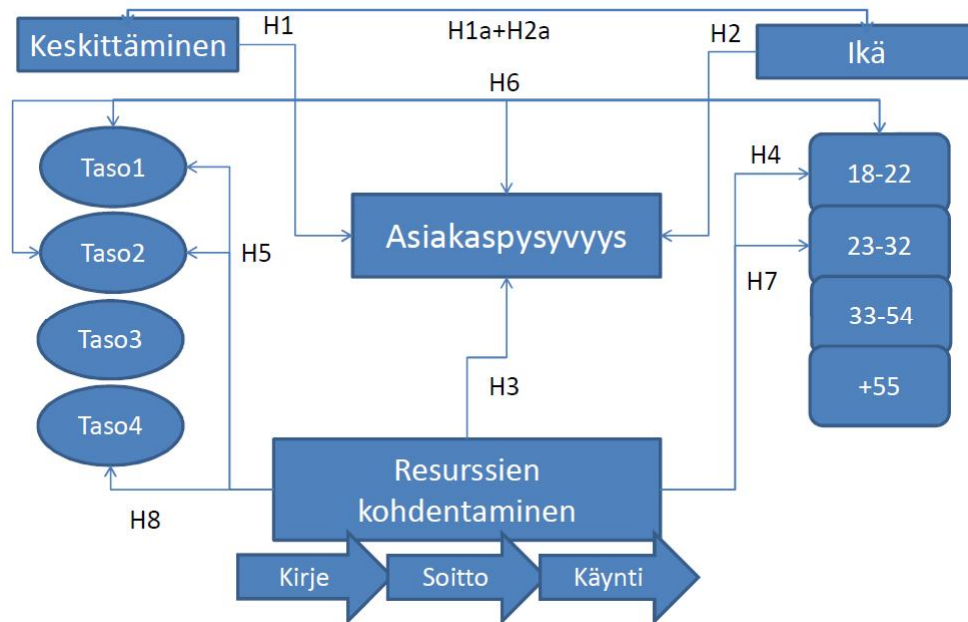
Asiakastyytyväisyyden on todettu kehittävän asiakassuhdetta ja estävän usein myös asiakkaan siirtymisen kilpailijalle (Morgan ym., 2005). Tutkimukseeni liittyen tämä tieto on sikäli mielenkiintoinen, että iän kasvaessa myös asiakastyytyväisyys (Mittal ja Kamakura, 2001) kasvaa, ja sitä mukaa myös asiakaspysyvyys (Anthanassopoulos, 2000). Nuorten asiakkaiden on todettu vaihtavat vanhempia helpommin palveluntarjoajaa (Anthanassopoulos, 2000).

2.3 Viitekehys ja hypoteesit

Portfolioin asiakkaat tutkimuksessani iän ja keskittämisen mukaan, koska näillä muuttujilla on aikaisemmissa tutkimuksissa todettu olevan vaikutusta asiakaspysyvyyteen finanssialalla. Sekä iän että keskittämisen on todettu vaikuttavan asiakaspysyvyyteen positiivisesti niin, että iän ja keskittämisen kasvaessa myös asiakaspysyvyys kasvaa. Aikaisemman väitteeni todistelun lisäksi tämän luvun tarkoitus on löytää teoreettista tukea resurssien kohdentamisen eri vaikutuksista eri asiakasryhmille. Teorian pohjalta muodostetaan hypoteesit tarkoitusta tukemaan.

Kuvio 4. on tutkimukseni teoreettinen viitekehys. Muuttujien väliset vaikutussuhteet on merkitty viitekehukseen nuolin niin, että nuoli kertoo vaikutuksen suunnan. Teoreettinen viitekehys on esitelty ensin, jotta hypoteesien muodostumista olisi helpompi seurata. Seuraavaksi muodostetaan hypoteesit olemassa olevan teorian pohjalta.

Kuvio 4: Teoreettinen viitekehys



Tutkimuksessani tutkin keskitämisen vaikutuksia asiakaspysyvyyteen. Asiakaspysyvyys kasvaa asiakkaan riippuvuuden myötä. Asiakkaan riippuvuudella tarkoitetaan volyyymia, jolla asiakas on sijoittanut varojaan yritykseen, ts. keskitämistä (Ganesan, 1994). Mitä enemmän yrityksen tuotteita finanssialan yrityksen asiakas omistaa, sitä varmemmin hän myös pysyy yrityksen asiakkaana (Van den Poel ja Larivière, 2004, Baesens ym. 2002, Huber ym. 1998, Ganesan, 1994). Toisin sanoen lisäostot ja niistä seuraava keskitäminen kasvattavat asiakaspysyvyyttä (Srivastava ja Shocker, 1987). Viitekehýkseni ensimmäinen hypoteesi tämän perusteella on:

H1: Keskitäminen kasvattaa asiakaspysyvyyttä.

Ikä on toinen tutkimukseni päämuuttujista. Iän on todettu vaikuttavan asiakaspysyvyyteen huomattavasti finanssialalla (Anthanassopoulos, 2000, Lariviéren ja Van den Poel 2001). Vanhenemisen myötä ihminen muun muassa kypsyy ajatus- ja käyttäytymistavoiltaan (Mudie ym. 2003), oppii säännöstelemään tunteitaan paremmin (Lawton ym. 1992, Lawton ym. 1993), ja on yleisesti tyytyväisempi (Mittal ja Kamakura, 2001). Tämä

johtuu osaltaan muutoksesta ihmisen tulevaisuuskäsityksessä, joka sosioemotionaalisen valintateorian mukaan muuttuu ikääntymisen myötä elämän arvostuksen kasvaessa, jolloin tiedon sijaan tunteet nousevat tärkeiksi (Varela-Neira ym. 2010, Carstensen ym. 1999).

East ym. (2000) esittivät, että vapaa-ajan lisääntymisen vuoksi vanhemmilla ihmisillä on myös enemmän aikaa valita eri palveluntarjoajia, ja näin myös vaihtaa niitä. Toisten tutkimusten mukaan keski-ikäiset asiakkaat ovat asiakkaista uskollisimpia, ja näin pysyvämpiä (McGoldrick ja Andre 1997, Wright ja Sparks, 1999).

Ikääntymisen myötä kasvava fyysinen vajaavaisuus (vähennetään yritysten määrää, joissa asioita on käytävä hoitamassa), kognitiivinen heikkeneminen (helpompi käsitellä asioita yhdessä paikassa kokonaisuutena), asiakassuhteen tärkeyden kasvaminen (koetaan tunteet tiedonhakua tärkeämmiksi), ja vastenmielisyys muutosta kohden (halutaan asioiden pysyvän tunnettuina, ja siten turvallisina) tukevat kuitenkin asiakkaan ikääntymisen positiivista vaikutusta asiakaspysyvyyteen. (Cooil ym. 2007)

H2: Asiakaspysyvyys kasvaa iän myötä.

Koska hypoteesin 1 mukaan keskittäminen kasvattaa asiakaspysyvyyttä ja hypoteesin 2 mukaan asiakaspysyvyys kasvaa iän myötä, voidaan olettaa, että asiakaspysyvyys kasvaa iän myötä eri keskittämistasoilla, ja toisaalta, että keskittäminen kasvattaa asiakaspysyvyyttä eri ikäluokissa.

H1a: Keskittäminen kasvattaa asiakaspysyvyyttä eri ikäluokissa.

H2a: Asiakaspysyvyys kasvaa iän myötä eri keskittämistasoilla.

Markkinointitoimenpiteillä eli toisin sanoen resurssien kohdentamisella pyritään yleensä saamaan asiakkaat ostamaan yrityksen tuotteita. Van den Poel ja Larivière (2004) tutkimuksen mukaan jo yksi lisätuote kasvattaa

asiakaspysyvyyttä huomattavasti. Markkinointitoimenpiteiden onkin todettu vaikuttavan asiakaspysyvyyteen (Lewis, 2004). Resurssien kohdentaminen myös vahvistaa asiakassuhdetta muistuttamalla asiakasta yrityksen olemassaolosta. Toisaalta, jos yhteydenotto ei ole mieluinen, asiakkaalle relevantti, voi asiakas ärsyyntyä ja vaihtaa pahimmassa tapauksessa palveluntarjoajaa. Yleisesti ottaen markkinointitoimenpiteet kuitenkin kasvattavat todennäköisyyttä asiakaspysyvyydelle (Schweidel ym. 2008).

H3: Resurssien kohdentaminen kasvattaa asiakaspysyvyyttä

Markkinointitoimenpiteiden tehokkuutta voidaan parantaa kohdentamalla resursseja valikoiduille asiakasryhmille satunnaisuuden sijaan (Reutterer ym., 2006). Kohdentamalla resursseja optimaalisesti analyysien avulla, voidaan sekä tehostaa toimintaa että aikaansaada suurempia tuloja. (Zolkiewski ja Turnbull, 2002)

Vanhemmat henkilöt, sekä vanhemmalla iällä asiakassuhteen aloittaneet henkilöt, ovat taipuvaisempia pysymään saman yrityksen asiakkaana (Van den Poel ja Larivière, 2004). Yrityksen asiakkaana pidempään olleet henkilöt painottavat kumulatiivista tyytyväisyyttä voimakkaammin ja antavat siten vähemmän painoarvoa yksittäiselle uudelle informaatiolle/kokemukselle (Bolton, 1998). Pitkäaikaisen asiakkaan kokemushistoria mahdollistaa asiakkaan kokonaisvaltaisemman käsityksen yrityksen tuotteista/palveluista. Kokemushistoriansa kautta pitkäaikaisempi asiakas on todennäköisesti kyvykkäämpi arvioimaan kohtaamisia yrityksen kanssa kokonaisuutena. Nuorilla asiakkailla on usein jo iän tuomien rajoitteiden takia (täysi-ikäisyys asiakassuhteen vaatimuksena) lyhytaikainen kokemushistoria yrityksen kanssa. Tällöin painoarvo annetaan usein kumulatiivisen tyytyväisyyden sijaan yksittäiselle uudelle informaatiolle tai kokemukselle, siitä yksinkertaisesta syystä, ettei kokemuksia yrityksen kanssa käytännössä ole. Nuoret asiakkaat

käyttäytyvätkin aggressiivisemmin palveluntarjoajia kohtaan vaihtamalla niitä myös vanhempia asiakkaita helpommin. (Anthanassopoulos, 2000).

Näin ollen nuorten asiakaspysyvyys on alhaisempi kuin vanhempien asiakkaiden, joten on mahdollista, että resurssien kohdentaminen kasvattaisi nuorten asiakaspysyvyyttä suhteessa enemmän. Finanssialalla asiakassuhteen yksi kriittisistä kohdista, jossa asiakkaita usein menetetään, on asiakassuhteen ensimmäiset vuodet (Van den Poel ja Bart Larière:n 2003). Vanhempien asiakkaiden asiakaspysyvyys on jo valmiiksi korkeampi kuin nuorten, joten resursseja kannattaa kohdentaa sinne, mistä asiakkaita poistuu eniten poistuman pysäyttämiseksi.

H4: Resurssien kohdentaminen kasvattaa nuorten asiakkaiden asiakaspysyvyyttä.

Jo hypoteesin yksi kohdalla todettiin, että mitä enemmän asiakkaalla on yrityksen tuotteita sitä varmemmin hän pysyy yrityksen asiakkaana. Toisin sanoen, keskittämättömimmät asiakkaat poistuvat herkimmin. Lisä- ja ristiinostot laajentavat asiakassuhdetta, mikä taas kasvattaa asiakaspysyvyyttä mm. lisääntyneiden vaihtokustannusten ansiosta (Kamakura ym., 2003). Ostetut tuotteet lisäävät tietoa asiakkaan mieltymyksistä sekä ostokäyttäytymisestä. Asiakasymmärrys taas parantaa yrityksen kykyä kohdentaa resursseja, toteuttaa ristiin- ja lisämyyntiä, joka taas kasvattaa keskittämistä ja siten asiakaspysyvyyttä (Kamakura, 2007).

Finanssialanyritykset pyrkivät tarjoamaan asiakkailleen koko genren finanssialantuotteita yksittäisten tuotteiden sijaan (pankin tuotteet, rahastotuotteet, vakuutustuotteet) (Kamakura ym., 1991). Usein asiakkaat myös haluavat hoitaa vaikeiksi koetut finanssipalvelunsa saman tutun yrityksen kanssa. Keskittämättömien asiakkaiden ostopotentiaali on suuri (heillä ei vielä ole montaa yrityksen tuotetta), joten resurssien kohdentamisella voidaan kasvattaa asiakkaan omistamien tuotteiden määrää

suhteellisesti enemmän kuin keskittävien asiakkaiden. Yrityksien on helpompi kasvaa myymällä uusia palveluita (tai kasvattaa asiakkaan osuutta samoista palveluista) jo olemassa oleville asiakkaille, kuin samoja palveluja/uusia palveluja uusille asiakkaille (Andrews, 1999).

Suuren ostopotentiaalin lisäksi matala asiakaspysyvyys tekee (Kamakura 2007, Kamakura ym., 2003) resurssien kohdentamisen keskittämättömiin asiakkaisiin kannattavaksi. Resursseja kohdentamalla keskittämättömien jo olemassa olevien asiakkaiden omistamien tuotteiden määrää, voidaan lisätä suhteellisesti enemmän kuin keskittävämpien asiakkaiden. Niin kuin aikaisemmin todettiin, asiakaspysyvyyttä voidaan kasvattaa kasvattamalla asiakkaiden keskittämistä.

H5: Resurssien kohdentaminen kasvattaa keskittämättömien asiakkaiden asiakaspysyvyyttä.

Tärkeimmät taustatekijät, jotka tuottavat lisäostoja ovat ikä sekä aikaisemmat kokemukset yrityksen kanssa (kuten ostettujen tuotteiden määrä) (Salazar ym. 2007). Oletetaan, että:

H6: Resurssien kohdentaminen kasvattaa nuorten keskittämättömien asiakkaiden asiakaspysyvyyttä.

Ihmisen ikä vaikuttaa siihen, miten yksilö kokee, näkee ja kuulee ympäristöään. Se, miten ympäristö ymmärretään vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. Ikä ymmärretään akateemisessa kirjallisuudessa myös muuna kuin ajallisena. Ihmiset kehittyvät eri tahtiin, johtuen fysiologisten ominaisuuksien lisäksi sosiaalisesta sekä kulttuuriympäristöstä. Finanssialalla asiakkaan elämäntilanne määrittää tarpeen eri tuotteille (Kamakura ym., 2005). Elämäntilanne, ja siten finanssialantuotteet, ovat usein sidoksissa asiakkaan ikään, joka vaikuttaa asiakaspysyvyyteen.

Lariviéren ja Van den Poelin (2001) mukaan asiakaspysyvyyteen finanssialalla vaikuttaa huomattavasti asiakkaan demografiset piirteet (kuten ikä), muutokset ympäristössä, sekä yrityksen panostus edistää interaktiivista ja jatkuvaa asiakassuhdetta. Nuoret aikuiset (noin 20–30vuotiaat) ovat usein elämänsä muutosrikkaassa vaiheessa, jolloin yrityksen tulisi pyrkiä sitomaan nämä itseensä asiakaspysyvyyden takaamiseksi. Salazar ym. (2007) mukaan tämän ikäluokan (20-35 -vuotiaita) asiakkaiden kehityksessä tulisi pysyä mukana heidän potentiaalisuutensa takia. Tämän ikäiset asiakkaat ovat usein aktiivisia elämässään: opiskelevat, valmistuvat, matkustelevat, vaihtavat työpaikkaa ja kotia, menevät naimisiin sekä perustavat perheen. Jokaisessa muutostilanteessa vakuutuksia ja pankkiasioita (esim. muutto, lapsen syntymä, asunnonosto) tarkastellaan kokonaisuutena, ja tarvittaessa saatetaan ne ajan tasalla, joko päivittämällä sopimusehtoja tai vaihtamalla palveluntarjoajaa. Lisäostojen lisäksi, muistijälkien rakentaminen on tähän ikäluokkaan tärkeää, jotta asiakas muutostilanteessa valitsee juuri yrityksen palvelut.

H7: Resurssien kohdentaminen kasvattaa nuorten aikuisten asiakaspysyvyyttä.

Yritykset pyrkivät luomaan keskittäviä asiakassuhteita heidän tuottavuutensa sekä korkeamman asiakaspysyvyytensä takia (Srivastava ja Shocker, 1987, Kamakura ym., 1991). Arvokkaimpien asiakkaiden houkuttelu ja asiakaspysyvyyden varmistaminen on yksi asiakassuhdejohtamisen kulmakivistä (Jarrar ja Neely, 2001). Lisäostoilla yritys kasvattaa osuuttaan asiakkaan käytettävissä olevista resursseista (Kamakura ym. 1991), ja samalla vähentää kilpailijoiden osuutta. Keskittävä asiakas on yritykselle arvokas myös pysyvyytensä takia. Mikäli mahdollista, keskittävästä asiakkaasta kannattaa tehdä vielä keskittävämpi, ja siten vielä arvokkaampi ja pysyvämpi. Yritykset, jotka keskittyvät asiakaspysyvyyden lisäksi osuuteen asiakkaan kulutuksesta, voivat lisätä

yrittäjien arvoa jopa kymmenen kertaa enemmän, kuin yritykset, jotka keskittyvät vain asiakaspysyvyyteen (Coyles ja Gokey, 2002).

H8: Resurssien kohdentaminen kasvattaa keskittävien asiakkaiden asiakaspysyvyyttä.

3. Empiirinen tutkimusasetelma ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessani käytän asiakasportfolioinnissa finanssiasiakkaan arvon hankalan määrittämisen takia asiakkaanarvon laajempaa käsitystä, ja tarkastelen asiakkaan arvoa asiakassuhteen piirteiden kautta, keskittämisen muodossa. Asiakkaan keskittäminen antaa suoria viitteitä asiakkaan arvosta, sillä mitä keskittävämpi asiakas on, sitä enemmän ja laaja-alaisemmin hän omistaa yrityksen tarjoamia tuotteita/palveluja. Toinen asiakasprofilointiin käytettävä muuttuja on demografinen muuttuja ikä.

3.1 Empiirisen tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten asiakasportfoliointi vaikuttaa asiakaspysyvyyteen finanssialan yrityksessä. Tavoitteen saavuttamiseksi on kerättävä tietoa resurssien kohdentamisen vaikutuksista eri asiakasryhmiin. Tämän lisäksi on luotava finanssialan yrityksen asiakaskannasta vertailuryhmät, jotka vastaavat asiakasryhmiä, joihin resurssit kohdennetaan. Erona näillä ryhmillä on se, että jälkimmäisiin ei kohdenneta resursseja vaan heihin saatetaan olla yhteydessä sattumanvaraisesti. Tavoitteena on myös selvittää, onko merkitys resurssien kohdentamisella joihinkin tiettyihin asiakasryhmien asiakaspysyvyyteen suurempi kuin toisilla.

3.2 Tutkimusotteen valinta

Tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusongelmasta riippuen tutkimusote voi olla kvantitatiivinen, eli määrällinen tai kvalitatiivinen, eli laadullinen (Heikkilä 2008, 16). Tutkittavien käyttäytyminen, heidän kokemuksensa ja tunteet ovat asioita joita kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään selittämään niiden omassa toimintaympäristössään (Malhotra ja Birks 2007, 153-155). Kvalitatiivisella tutkimuksella luodaan ymmärrystä tutkittavista rikkaan datan avulla, joka mahdollistaa miksi ja miten kysymyksiin vastauksen etsimisen (Dobrovolny ym., 2008). Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkittavien erilaisuutta, syvällisyyttä sekä monimutkaisuutta (Malhotra ja Birks 2007, 153–155) ja siten ilmiöiden syvempiä merkityksiä. Haittapuolina kvalitatiivisessa tutkimuksessa on, että tuloksia on sen tapauskohtaisuudesta riippuen vaikea yleistää, sekä se, että toteutus vie aikaa (Dobrovolny ym., 2008).

Aikaa ja resursseja kuluu tiedon keräämiseen, eikä tutkijalla ole mahdollisuutta tapahtuman, tilanteen tai haastattelun täsmälleen samanlaiseen toistoon. Lisäksi aineiston analysointi ja tulkinta voi olla hyvin vaikeaa (Zawawi 2007). Kvalitatiivinen tutkimusote istuu paremmin tutkimusmenetelmäksi kun tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tiedostamattomia tunteita, kun se sisältää herkkää ja hyvin henkilökohtaista informaatiota, ilmiö on monimutkainen, ja/tai sitä halutaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti, tarvitaan tulkintaa tai pyritään luomaan uutta teoriaa (Malhotra ja Birks 2007, 153–155).

Tilastollisten analyysien käyttö (Malhotra ja Birks 2007, 816) sekä datan muuttaminen informaatioksi (Hooley ja Hussey 1999) ovat kvantitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkkejä. Kvantitatiivinen tutkimus ei sovellu asioiden syvälliseen ymmärtämiseen eikä sitä tulisikaan käyttää uusien teorioiden luonnissa (Zawawi 2007). Yleistettävyyden, luotettavuuden ja objektiivisuuden taas asioita, joiden varmistamiseen kvantitatiivinen tutkimus on suunniteltu ja menetelmän ehdottomina etuina on menetelmän nopeus, taloudellisuus ja

laaja-alainen soveltuvuus erilaisiin tilanteisiin (Dobrovolny ym., 2008; Zawawi 2007). Kvantitatiivinen tutkimus on kvalitatiivista tutkimusta joustamattomampi, ja se ei juuri tarjoa ymmärrystä ihmisten toiminnan syistä. Tämän lisäksi sen otoskoon täytyy olla vähintään 20–50 subjekta (Dobrovolny ym., 2008), jotta tutkimusta voidaan pitää validina. Kuitenkin, kun tilastollisia tuloksia painotetaan, on kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä kvalitatiivista parempi (Zawawi, 2007).

Tähän tutkimukseen valittiin kvantitatiivinen tutkimusote, koska sen avulla pystytään parhaiten vastaamaan tutkimuksen pääongelmaan ja alaongelmiin. Tutkimuksen tavoitteena on olemassa olevan teorian testaaminen eikä niinkään syvällisten merkitysten ymmärtäminen tai uuden teorian luominen. Koska tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten resurssien kohdentaminen asiakasportfolioidin avulla vaikuttaa asiakaspysyvyyteen sekä tilastollisia analyysimenetelmiä käyttäen selvittää, voidaanko asiakaspysyvyyden perusteella löytää erilaisia kuluttajaryhmiä, on kvantitatiivinen luonnollinen valinta luotettavien ja liikkeenjohdolle merkityksellisten vastausten saamiseksi. Huolellisesti toteutetun kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan myös varmistaa tutkimuksen objektiivisuus, yleistettävyyden sekä analyysin luotettavuus.

Tämä tutkimus pyrkii siis kvantitatiivisen analyysin avulla testaamaan olemassa olevaa teoriaa, jossa selvitetään asiakasportfolioidin merkitystä asiakaspysyvyyteen.

3.3 Tutkimusaineisto

Aineisto kerättiin finanssialan yrityksen yksityisasiakkaidentietokannasta. Tutkimusaineiston valinta aloitettiin kohdeyrityksen koko asiakaskannan tarkastelusta. Kohde yrityksen koko asiakaskanta käsittää 4 027 192 henkilöasiakasta. Aineistosta pudotettiin ensimmäiseksi alaikäiset, koska heille ei voida toteuttaa markkinointitoimenpiteitä. Tämän jälkeen

varmistettiin, että asiakas on todellinen asiakas, eikä vanha poistunut asiakas tai esimerkiksi perhesuhteen johdosta asiakaskannassa. Tämä tapahtui ottamalla aineistoon mukaan vain vakuutuksenottajat, rahastonomistajat sekä tilinomistajat. Tämän lisäksi varmistettiin, että asiakas omistaa voimassa olevia yrityksen tuotteita. Näin pohja-aineistoksi muodostui yli 18 vuotta täyttäneet asiakkaat, joilla on voimassa oleva itse otettu vakuutus-, rahasto-, tai pankkituote. Havaintojen määrä, eli aineiston N, oli 883 548 kappaletta. Asiakkaiden kehitystä seurattiin tutkimuksessani puolen vuoden ajan (1.2.2011–31.7.2011).

Kohdeyrityksen asiakastietokanta on muodostunut yritykselle pakon ja tarpeen kautta. Yrityksen on ollut pakko säilöä asiakastietoja jo pelkästään toimintakykynsä mahdollistamiseksi. Asiakkaista on oltava olemassa perustiedot kuten nimi, henkilöllisyystunnus, osoite, jotta yritys ylipäänsä pystyy vakuutuksia myöntämään tai mahdollisia korvauksia maksamaan. Tämän lisäksi yrityksellä on luonnollisesti oltava ajantasainen tieto asiakkaan ja yrityksen välisistä sopimuksista (esim. vakuutukset, tilit), sopimuksien alkamis- ja päättymispäivistä sekä mahdollisista tapaturmapäivistä. Kirjanpitolaki velvoittaa yritystä myös pitämään kirjaa saaduista tuloista (esim. vakuutusmaksut, tilinhoitopalkkiot) ja maksetuista menoista (esim. korvaukset). Toimivan asiakaspalvelun takaamiseksi kohdeyrityksen tietokannasta löytyy tietoa asiakaskontakteista (mm. päivä, viestintäväline, aihe) ja markkinointitoimenpiteistä.

Tutkimukseni pyrkimyksenä on löytää eroavaisuuksia resurssien kohdentamisen vaikutuksista eri asiakasryhmien asiakaspysyvyyteen. Asiakkaat on jaettu keskittämistasonsa mukaan neljään eri ryhmään, 1-4, niin, että mitä suurempi numero sen keskittävämpi asiakas. Keskittämistasot on muodostettu sen mukaan, mitä yrityksen tuotteita asiakkaalla on. Kohdeyrityksen tuotteet on jaettu neljään eri kategoriaan tuotteiden luonteen mukaan: omaisuuteen liittyvät vakuutustuotteet, henkilöön liittyvät vakuutustuotteet, rahastotuotteet ja pankkituotteet. Keskittämistaso

määräytyy sen mukaan, monestako eri kategoriasta asiakkaalla on tuotteita. Tuotteiden/palveluiden kokonaismäärällä ei keskittämistason muodostuksessa ole merkitystä, ainoastaan kategorioiden määrällä, joista tuotteita/palveluita omistetaan.

Asiakkaat on jaoteltu iän perusteella neljään eri luokkaan: 1. 18–22 -vuotiaat, 2. 23–32 -vuotiaat, 3. 33–54 -vuotiaat, 4. +55 -vuotiaat. Alle 18 -vuotiaita ei ole otettu mukaan tarkasteluun. Jaottelu on tehty asiakkaan elämäntilanteita mukaillen. Ikäluokan 1 (18–22 -vuotiaat) asiakkaat elävät itsenäistymisen vaihetta (muutto kotoa, opiskelujen aloittaminen, ensimmäinen työ), ikäluokan 2 (23-32 -vuotiaat) asiakkaiden elämä on usein muutoksia täynnä (opiskelut, valmistuminen, perhe, asunnon/työn vaihtuminen), ikäluokan 3 (33-54 -vuotiaat) asiakkaiden elämä on usein vakiintunutta (työ, asunto, perhe-elämä pysyy vakiona), ikäluokan 4 (yli 55 -vuotiaat) asiakkailla elämässä alkaa taas tapahtua muutoksia (lapset omillaan, aikaa vapautuu, eläkeikä).

Asiakkaihin ollaan yhteydessä monella eri viestintävälineellä, jotka ovat luonteeltaan hyvin erilaisia. Erilaisuudesta johtuen, niiden tarkasteleminen kokonaisuutena voisi vääristää tutkimukseni tuloksia. Asiakkaat suhtautuvat, käyttävät ja kokevat erilaisilla eri viestimiä, joten pahimmassa tapauksessa vaikutukset kumoaisivat toisiaan. Tästä syystä tarkastelen kirjeen, soiton ja käynnin vaikutuksia asiakaspysyvyyteen eri keskittämisen, sekä ikäryhmien välillä.

Toimistolla käyneitä sekä kirjeen saaneita asiakkaita voitaisiin satunnaisuudesta johtuen verrata koko kohdeyrityksen asiakaskantaa. Tätä ei kuitenkaan voida tehdä vertailuhavaintojen suuresta määrästä johtuen. Mikäli näin tehtäisiin, jäisi toimistolla käyneiden sekä kirjeen saaneiden asiakkaiden määrä liian pieneksi verrattuna vertailujoukkoon. Tämä johtaisi satunnaisuuden kasvuun ja näin tulosten merkitsevyyden laskuun. Kirje resurssienkohdentamisena, tarkoittaa yrityksen tekemiä kirjekampanjoita,

jotka pitää sisällään asiakkaan tiedottamisen lisäksi, markkinointiviestintää ja kutsuja. Soitto resurssienkohdentamisena pitää sisällään asiakkaisiin kohdennetut soittomarkkinointikampanjat. Käynti resurssien kohdentamisena tarkoittaa asiakkaan käyntiä toimistolla. Käynnin tarkoituksena on asiakkaan finanssiasioiden tarkistaminen ja ajan tasalle saattaminen. Yrityksen näkökulmasta tilannetta voidaan pitää yrityksen tuotteiden markkinointina.

Tutkimusaineisto jakaantui siis neljään aineistoon muuttujien erilaisuudesta johtuen. Muuttujien erilaisuus vaati vertailujoukkojenkin erilaisuuden, jotta tuloksista pystytään saamaan luotettavia. Toisaalta taas eri muuttujien asiakasmäärät pakottavat valitsemaan erikokoisia vertaisjoukkoja. Tutkimusaineisto jakaantui neljään aineistoon niin, että keskittämisen ja iän vaikutuksia tutkittiin koko tutkimusaineistolla (N=883 548), kirjeen vaikutuksia tutkimusaineiston kirjekontaktoiduista ja satunnaisotannalla poimittujen kirjekontaktointimattomista (=kirjekontaktointia vastaava määrä) koostetulla aineistolla (N=85 618), soiton vaikutuksia tutkimusaineiston soittokampanjoissa mukana olleista asiakkaista (saatu kiinni, ei saatu kiinni) koostetulla aineistolla (N=17 676), sekä käyntien vaikutusta tutkimusaineiston toimistolla käyneistä (asiakkuuttaan tarkistamassa) ja satunnaisotannalla poimittujen toimistolla käymättömistä (=toimistolla käyneitä vastaava määrä) koostetulla aineistolla (N=19 826).

Aineistojen kaikki asiakkaat ovat finanssialan kohdeyrityksen asiakkaita tarkoittaen, että asiakkailla on ainakin yksi voimassa oleva sopimus kohdeyrityksen kanssa. Aineistoihin ei (niin kuin aikaisemmin todettiin) ole otettu mukaan alle 18 -vuotiaita, ylärajaa iälle ei ole määritetty. Tutkimuksessa käytettyjen mittareiden ymmärtämisen helpottamiseksi olen operationalisoinut ne alla olevaan taulukkoon 5.

Taulukko 5: Mittareiden operationalisointi

Muuttuja	Operationalisointi
<i>Ikäluokka 1</i>	18-22 vuotiaat asiakkaat
<i>Ikäluokka 2</i>	23-32 vuotiaat asiakkaat
<i>Ikäluokka 3</i>	33-54 vuotiaat asiakkaat
<i>Ikäluokka 4</i>	yli 55 vuotiaat asiakkaat
<i>Keskittämisentason 1</i>	Omistaa vähintään yhden tuotteen, jostain neljästä tuotekategoriasta (rahastotuote, pankintuote, henkilöön liittyvä vakuutus tuote, omaisuuteen liittyvä vakuutus tuote)
<i>Keskittämisentason 2</i>	Omistaa vähintään yhden tuotteen kahdesta eri tuotekategoriasta (rahastotuote, pankintuote, henkilöön liittyvä vakuutus tuote, omaisuuteen liittyvä vakuutus tuote)
<i>Keskittämisentason 3</i>	Omistaa vähintään yhden tuotteen kolmesta eri tuotekategoriasta (rahastotuote, pankintuote, henkilöön liittyvä vakuutus tuote, omaisuuteen liittyvä vakuutus tuote)
<i>Keskittämisentason 4</i>	Omistaa vähintään yhden tuotteen neljästä eri tuotekategoriasta (rahastotuote, pankintuote, henkilöön liittyvä vakuutus tuote, omaisuuteen liittyvä vakuutus tuote)
<i>Kirjekontaktoitu</i>	Kohde yrityksen kaikki markkinointi kampanjat, jotka on lähetetty kirjeenä puolen vuoden aikana. Kirjekampanjoita on toteutettu tasaisesti yrityksen asiakaskannalle.
<i>Soittokontaktoitu</i>	Kohde yrityksen soittomarkkinointikampanjoista suurin homogeenisin ryhmä. Asiakkaat potentiaalisia ostoille. Ei voida verrata yrityksen koko asiakaskantaan.
<i>Käynti</i>	Asiakkaat, jotka ovat käyneet yrityksen toimistolla tarkastuttamassa asiakkuuttaan.
<i>Poistunut</i>	Asiakkaalla on tarkastelu jakson alussa jokin yrityksen tuote, mutta tarkastelujakson lopussa asiakkaalla ei enää ole yhtään yrityksen tuotetta

Tutkimukseni on kvantitatiivinen tutkimus ja se tehdään puhtaasti yrityksen näkökulmasta. En tee haastatteluita tutkimukseeni liittyen vaan tarkastelen asiakastietokannasta saamaani dataa, ja sen sisällä erityisesti elämäntilanteen (iän), keskittämisenasteen sekä resurssien kohdentamisen vaikutusta asiakaspysyvyyteen.

3.4 Analyysimenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitkä piirteet finanssialan asiakkaassa vaikuttavat asiakaspysyvyyteen, ja toisaalta minkälaisien asiakkaiden asiakaspysyvyyteen voidaan resursseja kohdentamalla vaikuttaa. Näitä tavoitteita analysoidaan ensin taaksepäin askeltavan logistisen

regressionanalyysin avulla. Mallin avulla on tarkoitus tarkastella eri muuttujien merkitsevyyttä. Ristiintaulukointia ja khiin neliötestiä hyödynnetään muuttujien kuvaamisessa ja tilastollisesti merkitsevien erojen löytämisessä. Visualisointi helpottaa eroavaisuuksien havaitsemista ja ymmärtämistä ja ristiintaulukointi mahdollistaa aineiston tarkastelun visuaalisesti. Sen avulla pystytään löytämään suhteellisen helposti eroavaisuuksia eri muuttujien vaikutuksissa ja yhdysvaikutuksissa.

3.4.2 Taaksepäin askeltava logistinen regressioanalyysi

Tutkimuksessani selitettävä muuttuja (asiakaspysyvyys) on kaksiluokkainen muuttuja: asiakas pysynyt, asiakas poistunut. Tämä rajoittaa tutkimukseeni valittavan merkitsevyyttä mittaavan tutkimusmallinvalintaan. Logistinen regressiomalli pystyy mittaamaan selitettävien muuttujien vaikutusten merkitsevyyttä kaksiulotteiseen selitettävään muuttujaan. Näin ollen olen valinnut tutkimukseeni logistisen regressiomallin aineiston esianalyysija varten.

Taaksepäin askeltava logistinen regressiomalli mittaa muuttujien keskinäisiä riippuvuuksia. Malli rakennetaan ottamalla kerralla kaikki muuttujat mukaan, ja poistamalla niitä yksitellen merkitsevien muuttujien löytämiseksi. Mallista poistetaan aina muuttuja, joka ei ole merkitsevä. Mallia rakennetaan kunnes jäljellä on enää pelkästään merkitseviä todistusarvoltaan hyviä muuttujia. Kolmitasoisten yhdysvaikutusten tulkinta on logistisen regression tulosten perusteella hyvin vaikeaa. Tästä syystä olen käyttänyt ristiintaulukointia tutkimukseni tulosten syvällisempään tarkasteluun.

3.4.3 Ristiintaulukointi

Ristiintaulukoinnilla tutkitaan muuttujien välisten riippuvuuksien lisäksi, niiden jakautumista. Ristiintaulukointi (kontingenssitaulu) jakaa havainnot eri soluihin niiden ominaisuuksien mukaan. Solufrekvensseistä nähdään tiettyjä ominaisuuksia omaavien yksilöiden määrä eri soluissa. (Heikkilä

2008, 210) Ristiintaulukoinnin avulla nähdään myös helposti, mikäli selitettävän muuttujan jakauma eroaa eri selittävin muuttujien luokissa. Menetelmä on erityisen hyvä vaikutusten ja eroavaisuuksien visualisointiin, ja näiden havaitsemiseen. Ristiintaulukoinnin tuloksista voidaan päätellä havaittujen erojen yleistettävyyttä perusjoukkoon. (Malhotra ja Birks 2007, 457-459)

Ristiintaulukointi kuuluu yksiin joustavimmista tilastollisista menetelmistä ja sitä voidaanakin käyttää kaikkiin muuttujajyhdistelmiin, niiden luonteesta riippumatta. Menetelmä ei kuitenkaan ole tehokkain mahdollinen tilastollinen menetelmä kaikille muuttujajyhdistelmille. (Bryman ja Bell, s. 361-362) Tutkimukseni selitettävä muuttuja on kaksiulotteinen, ja selittävät muuttujat nominaalisia muuttujia. Bryman ja Bell mukaan ristiintaulukointi on tutkimukseni muuttujille pätevä tilastollinen menetelmä. Muuttujien välisiä riippuvuuksia tutkitaan khiin neliötestillä, joka esitellään seuraavaksi.

3.4.4 Khiin neliötesti

Khiin neliötesti on tilastollinen menetelmä, jota käytetään arvioimaan tilastollista merkitsevyyttä eri aineistojen välillä. Tämä ristiintaulukoinnille soveltuva testi on toiselta nimeltään χ^2 -riippumattomuustesti. Khiin neliötesti vertailee yhden tai useamman ryhmän havaintojen jakautumista, tarkastellen onko ryhmien välillä merkitseviä eroja. Se vertailee havaittua aineistoa teoreettiseen aineistoon satunnaisuuden tunnistamiseksi. Testi soveltuu frekvenssi- tai prosenttimuotoisen tietoaineiston vertailuun. (Malhotra ja Birks 2007, s. 290-294)

Khiin neliötestiä (χ^2) käytetään ristiintaulukoinnin analysointiin (Bryman ja Bell, s. 369). Sen avulla voidaan päätellä kuinka varmoja voidaan olla siitä, että tietyn aineiston muuttujien välillä vallitsee vaikutussuhde. Testi laskee jokaiselle solulle havaintojen määrän, jonka voitaisiin olettaa toteutuvan pelkästään satunnaisuudesta johtuen. Sattumanvaraisuuden selvittämiseksi

vertaillaan solujen havaittuja ja odotettuja arvoja. Mikäli ne eroavat merkitsevästi toisistaan, voidaan sanoa muuttujien välisen vaihtelun olevan satunnaisuudesta poikkeavaa.

Matemaattisesti khiin neliötestin arvo lasketaan seuraavasti:

$$\chi^2 = \sum_{i,j} \left[\frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

missä O = Havaittu frekvenssi
 E = Odotettu frekvenssi

Testillä tutkitaan ristiintaulukoitujen muuttujien välisien havaittujen erojen merkitsevyyttä. Tarkoituksena on selvittää, onko havaitut erot riittävän suuria riippuvuuden yleistämiseksi perusjoukkoon. Khiin neliötestin tuloksen määrittämiseksi, verrataan ristiintaulukoinnin solujen odotettuja (E) ja havaittuja (O) frekvenssejä. Riippuvuuden voidaan todeta olevan merkitsevää, mikäli havaitut frekvenssit eroavat riittävästi odotetuista. Tällöin voidaan todeta havaittujen erojen olevan satunnaisuusvaihtelun sijasta merkitseviä, ja näin löydettävissä myös perusjoukosta. (Mamia, 2005, s.34, Malhotra ja Birks, 2007, s.463-464; Heikkilä, 2008, s.212)

Riski satunnaisuudelle on sitä pienempi, mitä suurempi on odotusarvojen ja havaittujen arvojen ero. P -arvon tulee olla <0.05, jotta lukumäärien eroa voidaan pitää merkitseväenä. Riskin sille, että ryhmien ero johtuu sattumasta, täytyy siis olla alle 5 prosenttia. P -arvon täytyy kuitenkin olla <0,001, jotta tulosten voidaan sanoa olevan tilastollisesti erittäin merkitseviä. Tutkija itse määrittää tilastolliselle testaukselle merkitsevyydentason: mitä korkeampi merkitsevyydentaso, sitä enemmän todistusvoimaa tilastollisella testillä on. (Heikkilä 1998, s.202) Tässä tutkimuksessa on todettu 0.05 merkitsevyydentason olevan riittävä.

Khiin neliötestin käytölle ja siitä saatujen tulosten pätevyydelle on kaksi edellytystä. Ensimmäisen mukaan enintään 20 prosenttia tutkimuksen odotusarvoista saa olla alle viiden. Tämän lisäksi on jokaisen odotetun frekvenssin arvo oltava suurempi kuin 1. Mikäli testin edellytykset eivät ole voimassa, voidaan helposti päätyä virheellisen johtopäätöksen tekemiseen hylkäämällä nollahypoteesi. (Heikkilä 1998, 201-203)

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen toteutuksen vaiheita tulee arvioida tutkimustulosten luotettavuuden varmistamiseksi. Luotettavuutta tutkitaan tarkastelemalla tutkimuksen reliabiliteettia sekä validiteettia.

3.5.1 Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisien tuloksien lisäksi, tuloksia, jotka voidaan toistaa samanlaisina tutkimuksen tekijästä, ajasta tai paikasta riippumatta. Virheet tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa voivat vaikuttaa tulosten sattumanvaraisuuteen, ja siten tutkimuksen reliabiliteettia heikentävästi (Heikkilä 1998, 30-31). Tällaisia virheitä kutsutaan tutkimuksen satunnaisiksi virheiksi, joiden puuttuminen vahvistaa tutkimuksen reliabiliteettia ja kasvattaa tutkimuksen luotettavuutta. (Boedeker, 1993, s.45, Hair ym., 2003, s.263)

Tiedon keräämis- ja syöttämisvaiheessa sattumanvaraisuuteen ovat voineet vaikuttaa virheet teknisessä datan keräämisessä. Tämä voisi pahimmassa tapauksessa johtaa siihen, että tutkittavat asiakkaat ovat luonteeltaan vääränlaisia, omaavat esimerkiksi ominaisuuksia, joita heillä ei todellisuudessa ole. Tältä osin reliabiliteettiin pyrittiin vaikuttamaan koodin huolellisella suunnittelulla, sen mukaan kerättyjen asiakkaiden tarkastuksella graafisin taulukoin, sekä pistokokeilla. Pistokokeisiin valittiin sattumanvaraisesti 30 asiakasta, joiden tiedot tarkistettiin asiakaskannasta varmistaen, että ne vastaavat haluttuja. Aineiston keräyksen reliabiliteettia

vahvistettiin toistamalla keräystoimenpide.

Tulosten sattumanvaraisuus voi myös johtua otoskoon pienuudesta. Otoskoon osalta tulosten reliabiliteetti pyrittiin varmistamaan valitsemalla keskittämisen ja iän osalta asiakaskannasta kaikki asiakkaat, jotka täyttivät halutut vaatimukset (aineisto1). Näin aineiston kooksi saatiin 883 548 kpl, jota voidaan pitää riittävänä reliabiliteetin varmistamiseksi. Resurssien kohdentamisen osalta ei voitu käyttää pelkästään keskittämisen ja iän perusteella valittua aineistoa, johtuen asiakkaiden, joihin resursseja oli kohdennettu, huomattavasti pienemmästä kappalemäärästä. Kirjeen vaikutuksien arvioimiseksi, valittiin aineistosta 1 satunnaisotannalla yhtä monta kirjekontaktoimatonta asiakasta, kuin on kirjekontaktoituja. Sama tehtiin toimistolla käynnin kanssa. Soittokontaktoidut erosivat aikaisemmista, heidän potentiaalisuutensa takia. Heille ei voitu ottaa satunnaisotannalla soittokontaktoimatonta vertaisryhmää, koska tällöin vertaisryhmä ei olisi vastannut soittokontaktoituja. Soittojen osalta, vertaisryhmäksi otettiin, soittokampanjassa mukana olleet asiakkaat, joille ei kuitenkaan oltu soitettu, tai heitä ei oltu saatu kiinni.

Tutkijan tulee myös varmistaa, ettei tutkittava aineisto ole vinoutunut. Tällä tarkoitetaan, että tutkittavan aineiston tulee edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. Tämä on varmistettu riittävän suuren aineistojen lisäksi, tarkistamalla asiakkaiden jakautumismallin samankaltaisuus eri aineistojen ja koko kohdeyrityksen asiakaskannan välillä.

Aineiston ja analyysien reliabiliteettia vahvistettiin toistamalla sekä aineiston keräystoimenpiteet että analyysit. Vinoutumista pyrittiin ehkäisemään huolellisesti suunnitellulla ja toteutetulla aineiston keräyksellä. On kuitenkin todennäköistä, että soittokontaktoitujen asiakkaiden osalta, tuloksia ei voida yleistää perusjoukkoon. Soittokontaktoidut ovat olleet ostopotentiaalisuudeltaan parempia kuin kohdeyrityksen muut asiakkaat, ja siten he eivät myöskään ole vertailtavissa kohdeyrityksen koko

asiakaskantaan. Tämä on huomioitu tulosten kriittisessä tarkastelussa. Reliabiliteettia heikentävät myös virheelliset mittarit ja mittaustavat. Tutkimusmenetelmien sopivuutta on tässä tutkimuksessa tarkasteltu jo aiemmin tutkimusmenetelmien esittelyissä.

3.5.2. Validiteetti

Tutkimusaineiston laadukkuus on yksi tärkeimmistä tutkimuksen komponenteista. Laadukas tutkimusaineisto varmistaa, että sitä voidaan käyttää johtopäätösten luotettavana pohjana. Validiteetilla tarkoitetaan systemaattisen virheen puuttumista tutkimuksesta. Virheitä, jotka voivat heikentää tutkimuksen validiteettia ovat käsittelyvirheet, mittausrvirheet, peitto- ja katovirheet sekä otantavirheet. Tutkimuksen validiteetti kuvaa siis, missä määrin on onnistuttu mittaamaan oikeita asioita oikeilla mittareilla. (Heikkilä, 1998, s.177-179) Tutkimuksen puutteellinen validiteetti vastaavasti merkitsee, joko sitä, että tutkimushavainnot kohdistuvat sivuun tutkittavasta ilmiöstä tai sitä, että tutkimuksessa käytetyt mittarit ovat sopimattomia tutkimukseen. (Heikkilä 1998, 29-30; Uusitalo 1991, 85)

Todellisuudessa validiteetin arviointi on hankalaa. Usein sellaista todellista tietoa ei ole käytettävissä, jolla validiteettia voitaisiin arvioida. (Uusitalo 1991, 85) Validiteetti on pyritty varmistamaan tutkimuksessani ensimmäiseksi suunnittelemalla tutkimus huolellisesti. Tämän lisäksi on tutkimusongelmaa selittävien muuttujien, sekä käytettävien mittarien valintaa mietitty tarkoin. Selittävät muuttujat on kyseenalaistettu sen suhteen, että mittaavatko ne teoriassa esiin tulleita asioita. Validiteettia myös lisää tutkimusaineiston rakentaminen sellaiseksi, että tutkittavaa ilmiötä verrataan havaintoaineistoltaan mahdollisimman samankaltaiseen ja kokoiseen aineistoon. Lisäksi tutkimusaineiston suuri koko lisää validiutta koko asiakaskannan vastaavuudessaan.

4. Aineiston analysointi ja tulokset

Tässä tutkimuksen neljännessä luvussa tarkastellaan tutkimukseni tuloksia. Ensin lukija alustetaan tutkimusanalyyseihin kuvailemalla aineistoa. Tämän jälkeen syvennyttään analyysien kautta tutkimuksentuloksiin.

4.1. Aineiston kuvailu

Analysointiin käytetty tutkimusaineisto jakaantui neljään eri osaan analysoitavien muuttujien mukaan. Seuraavaksi esittelen tarkemmin, miten aineistot jakaantuivat luonteen (kontaktoitu, ei kontaktoitu), iän ja keskittämistason mukaan..

Keskittäminen ja ikä

Koko asiakaskantaa koskevan aineiston asiakkaista oli 44 % naisia (385 723kpl) ja 56 % miehiä (497 825kpl). Aineiston asiakkaisiin sisältyy finanssialan kohdeyrityksen kaikki yli 18 -vuotiaat asiakkaat, joilla on voimassaoleva sopimus kohdeyrityksen kanssa. Suurin osa asiakkaista oli ikäluokissa 33–54 vuotta täyttänyt (41 %, 365 206 kpl), sekä yli 55 vuotta täyttänyt (38 %, 335 042kpl). Iältään 18–22 ikäryhmään kuuluvia oli aineiston asiakkaista 6 % (50 043kpl) ja ikäryhmään 23–32 kuuluvia oli 15 % (133 257kpl).

Keskittämisen luokkiin aineiston asiakkaat olivat jakautuneet niin, että suurin osa asiakkaista oli keskittämisenluokan 1 tasolla 40 % (355 984kpl). Keskittämisenluokan 2 asiakkaita oli aineistossa 24 % (209 496kpl), keskittämisenluokan 3 asiakkaita 22 % (190 945kpl), sekä keskittämisenluokan 4 asiakkaita 14 % (127 123kpl).

Kirje

Kirjekontakteja koskevan aineiston asiakkaista oli 46 % naisia (39 489kpl) ja 54 % miehiä (46 123kpl). Suurin osa asiakkaista oli ikäluokassa 33–54-vuotiaat (54 %, 46 043 kpl). Yli 55 -vuotiaita asiakkaita oli 24 % (20 247kpl) ja alle 23, mutta yli 18 -vuotiaita oli 3 % (2 930kpl) asiakkaista.

Ikäryhmään 23–32 kuuluvia asiakkaita oli 19 % (16 398kpl). Aineiston asiakkaat jakautuivat keksittämisetasoihin tasaisemmin. Ensimmäisessä keskittämisenluokassa asiakkaita oli 24 % (20 682 kpl), toisessa keskittämisenluokassa 18 % (15 262 kpl), kolmannessa keskittämisenluokassa 33 % (28 238 kpl) ja neljännessä keskittämisenluokassa 25 % (21 436 kpl).

Taulukosta 6 nähdään, miten havainnot on jakautunut kirjekontaktoitujen ja -kontaktoimattomien sisällä eri ikäluokkiin ja keskittämistasoihin. Niin kuin taulukosta nähdään, eivät havainnot ole jakaantunut täysin samankaltaisesta kontaktoitujen ja kontaktoimattomien välillä. Huomattavia eroja jakaantumisessa löytyy yli 55 -vuotiaiden kohdalla, sekä keskittämistasojen 1 ja 4 kohdalla.

Taulukko 6: Havaintojen jakaantuminen aineistossa (kirje)

		<u>Lähetetty kirje</u>	
		Kyllä	Ei
<u>Ikä</u>	18-22	1,3 %	5,6 %
	23-32	25,1 %	13,2 %
	33-54	67,5 %	40,1 %
	yli 55	6,2 %	41,2 %
<u>Keskittäminen</u>	Taso1	5,4 %	42,9 %
	Taso2	11,7 %	23,9 %
	Taso3	45,6 %	20,4 %
	Taso4	37,3 %	12,8 %

Soitto

Soittokontakteja koskevan aineiston asiakkaista oli 48 % naisia (8 452 kpl) ja 52 % miehiä (9 224 kpl). Suurin osa asiakkaista oli ikäluokissa 23–32vuotiaat (44 %, 7 755 kpl), sekä 33-54 -vuotiaat (35 %, 6 263 kpl). Iältään 18–22 ikäluokkaan kuuluvia oli aineiston asiakkaista 19 % (3 357 kpl) ja ikäluokkaan yli 55 -vuotiaat kuuluvia oli 2 % (301 kpl). Aineiston asiakkaat

jakautuivat keskittämistasoille tasaisemmin. Ensimmäisessä keskittämisloukassa asiakkaita oli 23 % (3 986 kpl), toisella keskittämistasolla 38 % (6 759 kpl), kolmannella keskittämistasolla 21 % (3 683 kpl) ja neljännellä keskittämistasolla 18 % (3 248 kpl).

Taulukosta 7 nähdään, miten havainnot ovat jakautuneet soittokontaktoitujen ja -kontaktoimattomien sisällä eri ikäluokkiin ja keskittämistasoihin. Iän kohdalla havainnot jakautuvat hyvin samankaltaisesti. Keskittämisen kohdalla havaintojen jakaantumisessa löytyy eroavaisuuksia.

Taulukko 7: Havaintojen jakautuminen aineistossa (Soitto)

		<u>Soitettu</u>	
		Kyllä	Ei
<u>Ikä</u>	18-22	16,5 %	21,5 %
	23-32	44,5 %	43,3 %
	33-54	37,3 %	33,6 %
	yli 55	1,8 %	1,7 %
<u>Keskittäminen</u>	Taso1	18,3 %	26,8 %
	Taso2	34,9 %	41,6 %
	Taso3	23,9 %	17,8 %
	Taso4	22,9 %	13,9 %

Käynti toimistolla

Toimistolla käyneitä koskevan aineiston asiakkaista oli 42 % naisia (8 265 kpl) ja 58 % miehiä (11 560 kpl). Suurin osa asiakkaista oli ikäluokissa 33–54 vuotta täyttänyt (45 %, 8 868 kpl), sekä yli 55 vuotta täyttänyt (32 %, 6 354 kpl). Iältään 18–22 -ikäluokkaan kuuluvia oli aineiston asiakkaista 5 % (1 009 kpl) ja ikäluokkaan 23–32 kuuluvia oli 18 % (3 595 kpl). Aineiston asiakkaat jakautuivat keskittämistasoille tasaisemmin. Ensimmäisessä keskittämistasolla asiakkaita oli 28 % (5 591 kpl), toisessa keskittämistasolla 22 % (4 327 kpl), kolmannella keskittämistasolla 27 % (5 364 kpl) ja neljännessä keskittämisenluokassa 23 % (4 544 kpl).

Taulukosta 8 nähdään, miten havainnot ovat jakautuneet toimistolla käyneiden ja käymättömien sisällä eri ikäluokkiin ja keskittämistasoihin. Havaintojen jakaantumisessa pystytään näkemään eroavaisuuksia erityisesti ikäluokan yli 55-vuotiaat ja keskittämistasojen 1 ja 4 välillä.

Taulukko 8: Havaintojen jakautuminen aineistossa (Käynti)

		<u>Käynyt toimistolla</u>	
		Kyllä	Ei
<u>Ikä</u>	18-22	5,1 %	5,1 %
	23-32	23,3 %	13,0 %
	33-54	49,8 %	39,7 %
	yli 55	21,8 %	42,3 %
<u>Keskittäminen</u>	Taso1	13,3 %	43,2 %
	Taso2	19,4 %	24,3 %
	Taso3	33,9 %	20,2 %
	Taso4	33,5 %	12,4 %

4.2. Logistisen regression tulosten analysointi

Taaksepäin askeltavaa regressioanalyysia käytettiin tässä tutkimuksessa selvittämään eri muuttujien merkitsevyyttä asiakaspysyvyyteen nähden. Regressioanalyysiin syötettiin muuttujat ikä, keskittäminen, kirjekontaktointi, soittokontaktointi ja toimistolla käynti. Analyysissä tarkasteltiin ainoastaan muuttujien itsenäisiä vaikutuksia, yhdysvaikutusten vaikean tulkinnan vuoksi.

Logistisen regressioanalyysin perusteella voidaan todeta iän, keskittämisen, kirjekontaktoinnin, soittokontaktoinnin ja toimistolla käynnin vaikuttavan asiakaspysyvyyteen merkitsevästi. Vaikutusten suuntaa, sekä yhdysvaikutusten merkitsevyyttä tarkastelen syvällisemmin ristiintaulukoinnin avulla.

4.3. Ristiintaulukointi – tulosten analysointi

Ristiintaulukoinnilla on pyritty saamaan esiin eri muuttujien vaikutukset, sekä muuttujien mahdolliset yhdysvaikutukset. Empiirisiä tarkastellaan hypoteesien kautta. Ensin tarkastellaan iän, keskittämisen ja resurssien kohdentamisen vaikutusta asiakaspysyvyyteen. Tämän jälkeen tarkastellaan keskittämisen, iän ja resurssien kohdentamisen yhdysvaikutuksia. sekä resurssien kohdentamisen vaikutusta asiakaspysyvyyteen, ja lisäksi resurssien kohdentamisen ja keskittämisen vaikutusta asiakaspysyvyyteen.

Hypoteesi 1: Keskittäminen kasvattaa asiakaspysyvyyttä. Keskittämisen osalta solufrekvenssien vaihtelu eri keskittämistasojen välillä on khiin-neliötestin perusteella satunnaisuudesta poikkeavaa. Khiin neliötestin arvo on $<.0001$, jonka perusteella voidaan sanoa vaihtelun olevan tilastollisesti erittäin merkitsevää. Keskittämisen vaikutuksesta asiakaspysyvyyteen pystytään löytämään trendi, jonka mukaan keskittäminen kasvattaa asiakaspysyvyyttä.

Asiakaspysyvyys on ensimmäisellä keskittämistasolla 96,59 prosenttia, toisella 95,84 prosenttia, kolmannella 96,46 prosenttia sekä neljännellä 97,14 prosenttia. Kuten asiakaspysyvyyssprosenttiluvuista nähdään, aikaisemmin mainitsemani trendi alkaa keskittämistasolta kaksi. Ensimmäisellä keskittämistasolla olevat asiakkaat on empiiristen tulosten perusteella pysyvämpi kuin keskittämistason kaksi tai kolme asiakkaat. Ero keskittämistason yksi ja kolme välillä on hyvin pieni, ja muuttujien välinen ero voidaan havainnot huomioon ottaen tulkita satunnaisuudesta johtuvaksi.

Hypoteesi 2: Asiakaspysyvyys kasvaa iän myötä. Ristiintaulukoitaessa ikä asiakaspysyvyyden kanssa pystytään solufrekvensseistä näkemään selvä trendi muuttujien välillä. Iän kasvaessa myös asiakaspysyvyys kasvaa. Ikäluokan 18–23 -vuotiaiden asiakaspysyvyys oli 92,68 prosenttia, ikäluokan 23–32 -vuotiaiden 94,46 prosenttia, ikäluokan 33–54 -vuotiaiden 96,94 prosenttia, ja ikäluokan yli 55 -vuotiaiden 97,32 prosenttia.

Ristiintaulukoinnin yhteydessä tehdyn khiin-neliötestin tulos oli $<.0001$, jonka perusteella voidaan sanoa, että vaihtelu ei ole satunnaista vaan tilastollisesti erittäin merkitsevää.

H1a: Keskittäminen kasvattaa asiakaspysyvyyttä eri ikäluokissa. Tarkasteltaessa iän ja keskittämisen vaikutuksia ikäluokittain nähdään, että ikäluokan 1 (18-22-vuotiaat) sisällä vaihtelut asiakaspysyvyydessä eri keskittämistasoilla johtuvat satunnaisuudesta. Khiin-neliötestin P -arvo on 0.2341 (>0.05), jonka perusteella voidaan sanoa vaihtelun olevan satunnaista. Vaihtelut ikäluokan 2, 3 ja 4 asiakaspysyvyydessä eri keskittämistasoilla olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä P-arvolla $<.0001$. Vaikka vaihtelu on tilastollisesti erittäin merkitsevää (eli ei johdu satunnaisuudesta), eivät erot eri tasojen välillä ole suuria ja siten kovin merkittäviä.

Taulukko 9: Asiakaspysyvyys ikäluokittain eri keskittämistasoilla

<u>Ikäluokka</u>	<u>Keskittämistaso</u>			
	Taso1	Taso2	Taso3	Taso4
18-22-vuotiaat	92,4 %	92,9 %	92,8 %	93,2 %
23-32-vuotiaat	94,2 %	93,9 %	94,7 %	95,5 %
33-54-vuotiaat	97,0 %	96,5 %	96,9 %	97,5 %
yli 55-vuotiaat	97,6 %	96,6 %	97,4 %	98,2 %

Näiden tulosten mukaan asiakaspysyvyys kasvaa osittain keskittämistasojen kasvaessa niin, että keskittämistasolla 1 on korkeampi asiakaspysyvyys kuin keskittämistasolla 2. Tämä voi johtua siitä, että keskittämistason 1 asiakkaisiin kuuluu asiakkaita, joilla on todellinen asiakkuus muualla kuin kohdeyrityksessä. Asiakkaalta on jäänyt jokin tuote roikkumaan kohdeyritykseen sen halvan hinnan (esim. lapsivakuutus), vaikean siirtämisen takia (esim. eläkevakuutus, sairaskuluvakuutus kun vammoja/sairauksia on jo todettu) tai yksinkertaisesti siksi, että asiakas ei muista/käsitä tuotteen olemassaoloa (esim. tili, tyhjä rahastotili). Kun empiirisiä tuloksia tulkitaan suhtautumalla keskittämistason 1 korkeisiin

asiakaspysyvyysprosentteihin varauksella, voidaan todeta empiiristen tulosten tukevan ainakin osittain hypoteesia H1a, sillä keskittäminen kasvattaa asiakaspysyvyyttä ikäluokissa 2, 3 ja 4. Voidaan kuitenkin todeta, ettei positiivinen vaikutus ole kovin suuri.

H2a: Asiakaspysyvyys kasvaa iän myötä eri keskittämistasoilla. Empiiristen tuloksista nähdään selkeästi asiakaspysyvyyden kasvavan iän kasvaessa jokaisella keskittämistasolla. Vaihtelun voidaan todeta olevan jokaisella keskittämistasolla tilastollisesti erittäin merkitsevää khiin neliötestin P-arvolla <.0001.

Taulukko 10: Asiakaspysyvyys keskittämistasoittain eri ikäluokissa

<u>Keskittämistaso</u>	<u>Ikäluokka</u>			
	18-22- vuotiaat	23-32- vuotiaat	33-54- vuotiaat	yli 55- vuotiaat
Taso1	92,4 %	94,2 %	97,0 %	97,6 %
Taso2	92,9 %	93,9 %	96,5 %	96,6 %
Taso3	92,8 %	94,7 %	96,9 %	97,4 %
Taso4	93,2 %	95,5 %	97,5 %	98,2 %

Keskittämistasojen ja ikäluokkien yhdysvaikutuksissa asiakaspysyvyyteen voidaan havaita eroavaisuuksia ristiintaulukoinnin avulla. Ristiintaulukoinnilla nähdään selvä trendi iän ja asiakaspysyvyyden välillä. Vaihtelu ikäluokittain eri keskittämistasoilla on selvästi pienempää kuin vaihtelu keskittämistasoittain eri ikäluokissa. Iän kasvaessa, myös asiakaspysyvyys kasvaa jokaisella keskittämistasolla. Ristiintaulukoinnin perusteella voidaan olettaa, että asiakkaan ikä vaikuttaa asiakaspysyvyyteen enemmän kuin asiakkaan keskittämistaso. Yhteenvetona voidaan kuitenkin sanoa sekä asiakkaan iän että asiakkaan keskittämistason vaikuttavan asiakaspysyvyyteen.

Hypoteesi 3: Resurssien kohdentaminen kasvattaa asiakaspysyvyyttä. Kirjeellä on empiiristen tulosten perusteella merkitsevä positiivinen

vaikutus asiakaspysyvyyteen finanssialan kohdeyrityksessä. Asiakaspysyvyys kirjekontakttoimattomilla oli 96,58 prosenttia ja vastaavasti kirjekontaktoiduilla 97,01 prosenttia. Khiin neliötestin P-arvo 0.0003 mukaan vaihtelua kirjekontakttoitujen ja -kontakttoimattomien välillä voidaan pitää tilastollisesti merkitseväenä, jolloin voidaan todeta, ettei vaihtelu johdu satunnaisuudesta. Empiiristen tulosten perusteella todetaan, että kirjekontakttoinnilla on positiivinen vaikutus asiakaspysyvyyteen.

Empiiristen tuloksien soittokontakttoitujen (potentiaaliset asiakkaat) ja soittokontakttoimattomien välisten vaihteluiden voidaan khiin-neliötestin P-arvon 0.0029 perusteella todeta olevan tilastollisesti merkitseviä. Soittokampanjoista valittiin suurin homogeeninen ryhmä, jotta saatiin havaintojen määrä tarpeeksi suureksi vertailuja varten. Soitettujen asiakkaiden asiakaspysyvyys oli 95,03 prosenttia. Asiakaspysyvyys asiakkailta, joille ei soitettu, oli 94,22 prosenttia. Soittaminen siis kasvatti asiakaspysyvyyttä. Tuloksiin tulee suhtautua kuitenkin varauksella, koska kampanja on kohdennettu asiakkaisiin, jotka omaavat korkeamman ostopotentiaalin kuin muu asiakaskanta.

Ristiintaulukoinnin perusteella käynti toimistolla ei näyttäisi olevan merkitsevä asiakaspysyvyyden selittäjä. Khiin neliötestin P-arvo oli 0.3428, joka on yli vaadittavan 0.05 merkitsevyyden tason. Asiakaspysyvyysprosentit eivät myöskään juuri eroa toisistaan, toimistolla käyneillä sen ollessa 96.36 prosenttia ja käymättömillä 96.46 prosenttia. Näiden tulosten perusteella voidaan tulkita muuttujien välinen vaihtelu satunnaiseksi. Tästä huolimatta käyntiä tarkastellaan tarkemmin eri muuttujien yhteisvaikutusten kautta. Näin pystytään löytämään mahdollisesti muuttujan sisällä olevien ryhmien vaikutusten vastakkaisuudesta johtuva toisiaan poissulkeva vaikutus.

Hypoteesi 4: Resurssien kohdentaminen kasvattaa nuorten asiakkaiden asiakaspysyvyyttä. Empiiristen tuloksista nähdään, että prosentuaalisesti

sekä soitto, kirje että käynti kasvattivat asiakaspysyvyyttä nuorten asiakkaiden ryhmässä. Käynti kasvatti asiakaspysyvyyttä 88,66 prosentista 97,63 prosenttiin, kirje 93,13 prosentista 94,46 prosenttiin, ja soitto 92,62 prosentista 93,01 prosenttiin. Kuitenkin khiin neliötestin P-arvon perusteella voidaan todeta ainoastaan käynnin osalta vaihtelun olevan tilastollisesti merkitsevää. Soiton ($P=0.6619$) sekä kirjeen ($P=0.2600$) osalta P-arvot ovat yli vaadittavan 0.05 merkitsevyyden tason ja näin ollen vaihtelun voidaan todeta olevan satunnaisuudesta johtuvaa. Empiiristen tulosten perusteella kirjeellä tai soitolla ei ole vaikutusta nuorien asiakaspysyvyyteen. Toimistolla käynti taas vaikuttaa nuorten asiakaspysyvyyteen kasvattamalla sitä huomattavasti. Tulos on päinvastainen hypoteesiin 3 verrattuna.

Hypoteesi 5: Resurssien kohdentaminen kasvattaa keskittämättömien asiakkaiden asiakaspysyvyyttä. Keskittämistason 1 osalta käynti kasvatti asiakaspoistumaa lähes 2 prosenttiyksiköllä, kirjeellä ei ollut juurikaan vaikutusta ja soitto kasvatti noin 4 prosenttiyksikköä asiakaspysyvyyttä. Khiin neliötestin P-arvon mukaan kirjeen ($P=0.8335$) ja soiton ($P=0.1030$) osalta vaihtelu kontaktoitujen ja kontaktoimattomien välillä oli satunnaisuudesta johtuvaa. Sen sijaan käynnin osalta vaihtelun voitiin todeta olevan tilastollisesti merkitsevää khiin-neliötestin P-arvolla 0.0026. Empiiristen tulosten mukaan käynti näyttäisi vaikuttavan keskittämistason 1 asiakkaisiin negatiivisesti kasvattamalla asiakaspoistumaa noin 3,5 prosentilla vuodessa. Matalan keskittämistason asiakkaat usein hakevat vasta sopivaa palveluntarjoajaa ja siten, käynti toimistolla voi toimia ärsykkeenä palveluiden/tuotteiden kilpailuttamiseen. Toisaalta tähän liittyy myös se, että pieni määrä tuotteita/palveluita on helpompi siirtää toiseen yritykseen, jolloin asiakassuhteen siirtoon on mahdollisesti pienempi kynnyks.

Käynti, kirje ja soitto näyttivät empiiristen tulosten mukaan kasvattavan keskittämistason 2 asiakkaiden asiakaspysyvyyttä. Kuitenkin khiin-neliötestin P-arvon mukaan ainoastaan kirjeen ($P=0.0085$) osalta vaihtelun

kontaktoimattomien ja kontaktoitujen välillä voitiin todeta olevan tilastollisesti merkitsevää (käynnin P-arvo 0.4188, soiton P-arvo. 0.6035). Keskittämistason 2 kirjekontaktoitujen asiakaspysyvyys oli 0,85 prosenttia enemmän kuin kirjekontaktoimattomien. Tämä merkitsisi vuositasolla 1,7 prosenttiyksikköä parempaa asiakaspysyvyysprosenttia kirjekontaktoiduilla.

Hypoteesi 6: Resurssien kohdentaminen kasvattaa nuorten keskittämättömien asiakkaiden asiakaspysyvyyttä. Empiiristen tulosten perusteella käynti ja soitto näytti kasvattavan nuorten (18-22 -vuotiaiden) keskittämistason 1 asiakkaiden asiakaspysyvyyttä, kun kirje näytti kasvattavan asiakaspoistumaa tässä ryhmässä. Khiin neliötestin perusteella voitiin todeta sekä kirjeen (P=0.5804) että soiton (P=0.4843) kontaktoitujen ja kontaktoimattomien välisen vaihtelun olevan satunnaisuudesta johtuvaa, sillä P-arvot olivat yli vaadittavan 0.05 merkitsevyyden tason. Käynnin osalta käyneiden ja käymättömien asiakkaiden välisen vaihtelun voitiin todeta olevan tilastollisesti merkitsevää khiin-neliötestin P-arvolla 0.0092. Toimistolla käynti kasvatti nuorten keskittämistason 1 asiakkaiden asiakaspysyvyyttä lähes 18 prosentilla vuositasolla.

Nuorten keskittämistason 2 asiakkailta kaikki kolme resurssien kohdentamisen välinettä näytti kasvattavan asiakaspysyvyyttä. Tarkasteltaessa khiin-neliötestin tuloksia havaittiin, että ainoastaan käynnin p-arvo 0.0066 oli alle vaadittavan 0.05 merkitsevyyden tason, ja siten vaihtelun toimistolla käyneiden ja käymättömien asiakkaiden välillä voitiin todeta olevan merkitsevää. Kirjeen P-arvo 0.3886 ja soiton P-arvo 0.6572 olivat yli vaadittavan 0.05 merkitsevyyden tason ja siten vaihtelun voitiin todeta olevan satunnaisuudesta johtuvaa.

Hypoteesi 7: Resurssien kohdentaminen kasvattaa nuorten aikuisten asiakaspysyvyyttä. Nuorten aikuisten asiakaspysyvyyttä näytti empiiristen tulosten perusteella kasvattavan sekä kirje- että soittokontaktointi. Käynnillä ei näyttänyt olevan merkittävää vaikutusta. Khiin neliötestin tulosten

perusteella voidaan todeta kirjeen ($P=0.0003$) ja soiton ($P=0.0234$) P-arvojen olevan alle vaadittavan 0.05 merkitsevyyden tason. Kirjeen sekä soiton osalta vaihtelun kontaktoitujen ja kontaktoimattomien välillä voidaan siis todeta olevan tilastollisesti merkitsevää. Kirjeen todistusvoima P-arvolla 0.0003 on tilastollisesti lähes erittäin merkitsevää tasoa 0.01. Kirje kasvatti nuorten aikuisten asiakaspysyvyyttä yli prosenttiyksiköllä puolen vuoden tarkastelujaksolla. Kirjekontaktoiduilla asiakaspysyvyys oli 95,72 % ja -kontaktoimattomilla 94,47 %. Soittokontaktoitujen asiakaspysyvyys oli vastaavasti 94,51 % ja kontaktoimattomien 93,28 %. Käynnin vaihtelut johtuivat khiin-neliötestin tuloksen perusteella satunnaisuudesta ($P=0.8935$). Empiiristen tulosten perusteella näyttää siltä, ettei toimistolla käynti vaikuttanut nuorten aikuisten asiakaspysyvyyteen.

Khiin neliötestin tuloksen perusteella voidaan todeta kirjeellä olevan merkitsevä positiivinen vaikutus nuorten aikuisten keskittämistason 2 asiakkaisiin. Kirje näytti kasvattavan lähes 2 prosenttiyksikköä kyseisten asiakkaiden asiakaspysyvyyttä. Kirjekontaktoiduilla asiakkaiden asiakaspysyvyys oli 94,18 % ja vastaavasti kirjekontaktoiduilla 96,39 %. P-arvon 0.0051 perusteella voitiin todeta vaihtelun kirjekontaktoiduilla ja kontaktoimattomien välillä olevan tilastollisesti merkitsevää.

Hypoteesi 8: Resurssien kohdentaminen kasvattaa keskittävien asiakkaiden asiakaspysyvyyttä. Empiiristen tulosten perusteella käynnillä eikä kirjeellä näyttänyt olevan vaikutusta keskittävien asiakkaiden asiakaspysyvyyteen. Myös soiton vaikutus näytti hyvin vähäiseltä. Khiin neliötestien tulosten perusteella voitiin todeta vaihtelun kontaktoitujen ja kontaktoimattomien välillä sekä käynnin, kirjeen että soiton osalta olleen satunnaisuudesta johtuvaa. Empiiristen tulosten perusteella näyttäisi siis siltä, ettei keskittävien asiakkaiden asiakaspysyvyyteen voida vaikuttaa resursseja kohdentamalla.

Empiiristen tulosten mukaan näyttäisi siltä, että keskittämistason 3 asiakkaiden asiakaspysyvyyteen voidaan vaikuttaa resursseja kohdentamalla. Kirje näytti kasvattavan yli prosenttiyksiköllä kirjekontaktoitujen asiakkaiden asiakaspysyvyyttä. Khiin-neliötestin P-arvon 0.0053 perusteella voidaan todeta vaihtelun olevan tilastollisesti merkitsevää. Kirjekontaktoinnilla oli vaikutusta erityisesti 32-54 -vuotiaiden keskittämistason 3 asiakkaiden asiakaspysyvyyteen. Lähes 2 prosenttiyksikön kasvun asiakaspysyvyyden voitiin todeta olevan tilastollisesti merkitsevää P-arvon 0.0015 ollessa alle vaadittavan 0.05 merkitsevyyden tason.

Taulukko 11: Merkitsevät muuttujat 0.05 merkitsevyyden tasolla

Resurssien kohdentamisen väline	Ikäluokka	Keskittämisloukka	Kontaktoitu			Ero vuositasolla	Khiin-Neliötestin P-arvo
			Kyllä	Ei	Erotus %		
Käynti		1	95,05	96,82	- 1,77	-3,54	0,0026
Käynti	1		97,63	89,66	7,97	15,94	<.0001
Käynti	4		98,01	97,11	0,9	1,8	0,0319
Käynti	1	1	97,98	89,54	8,44	16,88	0,0092
Käynti	1	2	96,53	88,55	7,98	15,96	0,0066
Soitto	2		94,51	93,28	1,23	2,46	0,0234
Kirje		2	96,93	96,08	0,85	1,7	0,0085
Kirje		3	96,86	96,22	0,64	1,28	0,0053
Kirje	2		95,72	94,47	1,25	2,5	0,0003
Kirje	3		97,44	96,84	0,6	1,2	0,0001
Kirje	2	2	96,39	94,18	2,21	4,42	0,0051
Kirje	3	3	97,3	96,34	0,96	1,92	0,0015

4.4. Teoreettisten ja empiiristen tulosten vertailu

Tässä alaluvussa vertaillaan aiemmin saatuja teoreettisia tuloksia, sekä tutkimuksessa empiirisesti saatuja tuloksia. Tulosten avulla tarkastellaan pystytäänkö teorian perusteella rakennetuille hypoteeseille löytämään tukea. Toisaalta pyritään myös selittämään teoreettisten ja empiiristen tulosten mahdollisia eroavaisuuksia. Ensin tarkastellaan keskittämisen, sitten iän ja lopuksi näiden yhdysvaikutuksia asiakaspysyvyyteen.

Aikaisempien tutkimusten mukaan keskittämisen on todettu lisäävän asiakaspysyvyyttä finanssialalla (hypoteesi 2) (Van den Poel ja Larivière, 2004, Baesens ym. 2002, Huber ym. 1998, Ganesan, 1994). Empiiriset tulokset tukevat osittain teoreettisia tutkimustuloksia. Empiiristen tutkimustuloksien mukaan keskittämistason yksi ja kolme asiakkaiden asiakaspysyvyys on samankaltainen. Toisin sanoen siis keskittämistason 2 asiakkailla on matalin asiakaspysyvyysprosentti.

Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että keskittämistasolla 1 on asiakkaita, jotka saattavat omistaa ns. roikkuvan tuotteen (esim. eläkesäästämiseen liittyvät tuotteet, tili ja lapsivakuutus). Asiakas saattaa jättää tilin voimaan yritykseen, vaikka todellisuudessa hän onkin jo siirtänyt asiakkuutensa toiseen yritykseen. Eläketuotteet ovat myös usein sellaisia, että ne otetaan jostain yrityksestä, johon ne myös jätetään. Tämä johtaa siihen, että asiakaspysyvyysprosentti nousee varsin korkeaksi keskittämistason yksi asiakkailla. Todennäköistä on, että jos nämä roikkumaan jätettyjen yksittäisten tuotteiden asiakkaat poistettaisiin analyyseistä, omaisivat keskittämistason 1 asiakkaat matalimman asiakaspysyvyysprosentin.

Toinen hypoteesi teorian pohjalta oli: *Asiakaspysyvyys kasvaa iän kasvaessa*. Asiakaspysyvyys kasvaa teoreettisten tulosten perusteella iän myötä (Cooil ym. 2007), vaikka ristiriitaisiakin tuloksia on saatu aikaisemmissa tutkimuksissa (McGoldrick ja Andre 1997, Wright ja Sparks, 1999, East ym., 2000). Empiiriset tulokset tukevat aikaisempia teoreettisia tuloksia, jonka mukaan asiakaspysyvyys kasvaa iän myötä. Hypoteesin 1 ja 2 pohjalta rakennettiin hypoteesit 1a: *H1a: Keskittäminen kasvattaa asiakaspysyvyyttä eri ikäluokissa* sekä *H2a: Asiakaspysyvyys kasvaa iän myötä eri keskittämistasoilla*. Empiiriset tulokset tukevat molempia hypoteeseja, kuitenkin niin, että hypoteesin H1a tuloksista nähdään sama ilmiö kuin hypoteesissa 1 (keskittämistason 1 asiakkailla on korkeampi asiakaspysyvyysprosentti).

Empiiriset tulokset tukivat hypoteesia kolme, *Resurssien kohdentaminen kasvattaa asiakaspysyvyyttä*. Sweidel ym. (2008) mukaan yleisesti ottaen markkinointitoimenpiteet kasvattavat todennäköisyyttä asiakaspysyvyydelle. Kirjeen ja soiton voitiin empiiristen tulosten perusteella todeta kasvattavan asiakaspysyvyyttä, ja näin tukevan hypoteesia 3. Toimistolla käynnin vaikutuksen todettiin taas olevan satunnaisuudesta johtuvaa. Kuitenkin jatkotutkimusten perusteella myös käynnin voitiin todeta vaikuttavan asiakaspysyvyyteen merkitsevästi.

Asiakaspysyvyyttä on vaikeampi kasvattaa asiakasryhmissä, joiden asiakaspysyvyyssprosentti on jo alun perin korkea. Todennäköistä on siis, että asiakaspysyvyyteen voidaan vaikuttaa merkitsevästi kohdentamalla resurssit matalan asiakaspysyvyyden asiakasryhmiin. Seuraavien empiiristen ja teoreettisten tulosten perusteella voidaan löytää ainakin osittaista tukea oletukselleni.

Empiiriset tulokset tukevat hypoteesia 4, *Resurssien kohdentaminen kasvattaa nuorten asiakkaiden asiakaspysyvyyttä*. Käynti vaikutti 18–22 -vuotiaiden asiakkaiden asiakaspysyvyyteen huomattavasti (yli 15 % korkeampi asiakaspysyvyys vuositasolla). Tämän lisäksi tulos oli erittäin merkitsevä khiin neliötestin P-arvon perusteella (<.0001). Kirjeellä ja soitolla ei empiiristen tutkimustulosten perusteella ollut merkitsevää vaikutusta nuoriin ikäluokan 1, 18-22 -vuotiaisiin asiakkaisiin. Nuoret usein etsivät sopivaa palveluntarjoajaa, ja näin myös vaihtavat sitä helpommin. Teoreettiset tulokset tukevat nuorten asiakkaiden olevan poistumaherkempiä (Anthanassopoulos, 2000), kun empiiriset tutkimustulokseni taas vahvistavat aikaisemman oletukseni siitä, että nuorien asiakkaiden asiakaspysyvyyteen voidaan vaikuttaa suhteessa enemmän resursseja kohdentamalla, heidän alun perin matalamman asiakaspysyvyyden takia.

Viides teoreettisten tulosten pohjalta rakennettu hypoteesi, *Resurssien kohdentaminen kasvattaa keskittämättömien asiakkaiden asiakaspysyvyyttä*, sai osittaista tukea empiiristen tulosten perusteella. Matala asiakaspysyvyys (Kamakura 2007, Kamakura ym., 2003) tekee resurssien kohdentamisen keskittämättömiin asiakkaisiin kannattavaksi mahdollisen suhteellisesti suuremman vaikutuksen takia. Toimistolla käyneiden matalan keskittämistason (1) asiakkaiden asiakaspysyvyyden prosentti oli pienempi, kuin asiakkailla, jotka eivät olleet käyneet toimistolla. Toisaalta taas kirjeen voitiin todeta kasvattavan asiakaspysyvyyttä matalan keskittämistason (2) asiakkaisissa. Tosin kirjeen aiheuttama positiivinen vaikutus asiakaspysyvyyteen vuositasolla oli matalampi (1,7 %) kuin käynnin aiheuttama negatiivinen (-3,54 %).

Empiiristen tuloksista löydettiin tukea hypoteesille 6, *Resurssien kohdentaminen kasvattaa nuorten keskittämättömien asiakkaiden asiakaspysyvyyttä*. Toimistolla käynti kasvatti nuorten (18-22 -vuotiaat) keskittämättömien asiakkaiden asiakaspysyvyyttä keskittämistason 1 asiakkailla yli 16 % vuositasolla ja keskittämistason 2 asiakkailla yli 15 % vuositasolla.

Resurssien kohdentamisen ikäluokan 23-32 -vuotiaisiin (nuoret aikuiset) asiakkaisiin (hypoteesi 7), voidaan todeta vaikuttavan asiakaspysyvyyteen empiiristen tulosten perusteella. Kirjekontaktoidujen 23-32 -vuotiaiden asiakkaiden asiakaspysyvyyden prosentti oli 2,5 % korkeampi vuositasolla kuin kirjekontaktoidumattomien. Myös soittokontaktoidujen 23-32 -vuotiaiden asiakkaiden asiakaspysyvyys oli korkeampi kuin soittokontaktoidumattomien (2,46 % yksikköä korkeampi vuositasolla). Tämän lisäksi empiirisistä tuloksista voidaan todeta kirjeen vaikuttavan erityisesti 23-32 -vuotiaiden keskittämistason 2 asiakkaiden asiakaspysyvyyteen. Kirje kasvatti kyseisen asiakasryhmän asiakaspysyvyyttä 4,4 prosenttiyksikköä vuositasolla.

Viimeisenä kahdeksantena hypoteesina oli teoreettisten tulosten perusteella: *Resurssien kohdentaminen kasvattaa keskittävien asiakkaiden asiakaspysyvyyttä*. Empiirisistä tutkimustuloksista ei löytynyt tukea tälle hypoteesille. Empiiristen tutkimustuloksien mukaan vaihtelut keskittämisentason 4 asiakkaiden asiakaspysyvyydessä johtuivat kirjeen, soiton sekä toimistolla käynnin osalta satunnaisuudesta. Tästä voidaan päätellä, että keskittämistason 4 asiakkaat pysyvät yrityksen asiakkaana ilman yhteydenottoakin. Teoreettiset tulokset, joiden mukaan keskittäminen kasvattaa asiakaspysyvyyttä (Ganesan, 1994, Huber ym., 1998, Baesens ym., 2002, Van del Poel ja Lavière, 2004) tukevat tutkimukseni empiirisiä tutkimustuloksia. Keskittävät asiakkaat saavat kohdeyritykseltä keskittämisalennuksia, joiden voidaan olettaa vaikuttavan asiakkaan pysyvyyteen positiivisesti. Asiakas pysyy yrityksen asiakkaana ainakin osittain taloudellisista syistä, jolloin hän pysyy yrityksen asiakkaana, tapahtui yhteydenottoa tai ei.

Sen sijaan kirjekontaktoinnilla näytti olevan vaikutusta keskittämisentason 3 asiakkaisiin (1,7 % korkeampi asiakaspysyvyyssprosentti), sekä 33-54 -vuotiaiden keskittämisentason 3 asiakkaiden asiakaspysyvyyteen (1,92 % korkeampi asiakaspysyvyyssprosentti). Resursseja kohdentamalla voitiin empiiristen tulosten perusteella vaikuttaa myös 33-54 -vuotiaiden asiakkaiden asiakaspysyvyyteen. Kirjekontaktoitujen 33-54 -vuotiaiden asiakkaiden asiakaspysyvyys oli 1,2 % korkeampi vuositasolla kuin kontaktoimattomien.

Käynti toimistolla näytti empiiristen tulosten perusteella vaikuttavan yli 55 -vuotiaiden asiakkaiden asiakaspysyvyyteen. East ym. (2000) tutkimuksen mukaan vanhemmilla asiakkailla on enemmän vapaa-aikaa ja siten myös enemmän aikaa vertailla eri palveluntarjoajia. Tästä syystä he myös herkemmin vaihtavat palveluntarjoajaa. Vaikka asiakaspysyvyyden on todettukin kasvavan iän myötä, on aikaisemmista tutkimuksista löydetty tukea myös sille, että keski-ikäiset asiakkaat olisivat asiakkaista pysyvimpiä

(McGoldrick ja Andre 1997, Wright ja Sparks, 1999). Tästä seuraa siis keski-ikäisyyden ylittäneiden asiakkaiden asiakaspoistuman kasvu ja siten myös resurssien kohdentamisella saavutettujen vaikutusten kasvu.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkielmani viidennessä yhteenveto ja johtopäätökset luvussa keskitytään täsmentämään tutkimukseni tuloksia, sovitetaan niitä akateemisten aikaisempien tutkimuksien joukkoon sekä annetaan jatkotutkimusaiheiden lisäksi suosituksia markkinoijille.

5.1. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena erityisesti oli selvittää, miten resursseja voidaan finanssialan yrityksessä kohdentaa positiivisen vaikutuksen maksimoimiseksi asiakaspysyvyyteen. Tämän lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten ikä ja keskittäminen vaikuttavat asiakaspysyvyyteen finanssialan yrityksessä. Tarkastelun kohteena oli suomalainen finanssialan yritys. Aiemmissä tutkimuksissa ei ole tutkittu, miten asiakasportfolioidinnin resurssien kohdentaminen vaikuttaa asiakaspysyvyyteen finanssialan yrityksissä. Tutkimukseni tarkoituksena oli täyttää tätä teoreettista tutkimusaukkoa tutkimalla kohdeyrityksen soiton, lähettämän kirjeen, sekä asiakkaan toimistolla käynnin vaikutuksia asiakaspysyvyyteen. Tutkimukseni ei täytä tätä teoreettista aukkoa kokonaan, sillä kohdennettavat resurssit pitävät soiton, kirjeen ja käynnin toimistolla lisäksi sisällään muitakin markkinointitoimenpiteitä (esim. sähköposti, kotikäynti, tekstiviesti ym.). Näitä kolmea resurssia voidaan kuitenkin pitää merkittävinä ja usein ainoina yrityksen kontaktoinnin muotoina.

Tutkimusongelmaksi täsmentyi: Mikä on asiakkaan iän ja keskittämistason vaikutus asiakaspysyvyyteen finanssialalla, ja miten näiden muuttujien muodostamien asiakasryhmien asiakaspysyvyyteen voidaan vaikuttaa

resursseja kohdentamalla?

Tutkimusongelmaa lähestyttiin aluksi perehtymällä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Kirjallisuuskatsauksessa perehdyttiin asiakasportfoliojohtamisen teoriaan ja asiakaspysyvyyden aikaisempiin tutkimuksiin. Ensimmäiseksi tutustuttiin asiakasportfoliointiin, joka tarkoittaa käytännössä resurssien kohdentamista asiakaskannan luonteen mukaan tuottojen maksimoimiseksi, asiakaskannan halutun kehityksen mahdollistamiseksi sekä asiakaskannan tasapainottamiseksi. Tarkoituksena oli selvittää, miten yrityksen asiakaskantaa voidaan ja on tarkoituksen mukaista portfolioida. Asiakasportfoliojohtamisen teorian ja mallien pohjalta voitiin asiakasportfolioinnin perusteena todeta olevan asiakassuhteen luonne sekä arvo.

Asiakasportfolioinninteorian yhteydessä tarkasteltiin finanssialan asiakkaan kehitystä. Kehityksen huomattiin olevan syvästi sidoksissa asiakkaan tarpeeseen, joka taas on vahvasti liitoksissa asiakkaan iän kanssa. Iällä todettiin olevan myös moninaisia vaikutuksia asiakkaan käyttäytymiseen, erinäisten psykologisten, biologisten ja sosiaalisten muutosten kautta, jotka taas muokkaavat asiakkaan tarpeita.

Tämän jälkeen tutustuttiin asiakaspysyvyyden aikaisempiin tutkimuksiin. Asiakaspysyvyyden todettiin olevan yritykselle taloudellisesti kannattavaa alentuneiden palvelukustannusten, omistettujen tuotteiden määrän kasvun, mahdollisen suosittelun, uusasiakashankinnan (mahdollisesti riskisien asiakkaiden) tarpeen vähentymisen, kilpailevien markkinointitoimenpiteiden huomioimattomuuden lisääntymisen, sekä lisämyynnin helpottumisen kautta. Asiakaspysyvyyttä lähdettiin tutkimaan tarkemmin iän ja keskittämisen vaikutusten kautta.

Tutkimuksen teorettinen osa päättyy lukuun, jossa muodostetaan tutkimuksen teorettinen viitekehys ja hypoteesit. Viitekehys rakentuu

teoreettisten vaikutussuhteiden oletuksista selitettävänä tekijänä asiakaspysyvyys. Muuttujien vaikutuksia asiakaspysyvyyteen on tarkasteltu itsenäisinä ja yhdysvaikutuksina. Empiirisellä tutkimuksella etsittiin tukea näille teoreettisille oletuksille.

Empiirisen tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää resurssien kohdentamisen vaikutuksia asiakaspysyvyyteen. Lisäksi empiriassa oli tarkoitus selvittää asiakasryhmät, joihin resursseja kannattaa kohdentaa sekä, miten eri resurssien kohdentamisen muodot eroavat vaikutuksiltaan. Lopuksi tavoitteena oli teorian pohjalta rakennetun viitekehysten täsmennys.

Empiirinen tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tapaustutkimuksena suomalaisessa finanssialan yrityksessä. Kvantitatiivisina tutkimusmenetelminä käytettiin logistista regressioanalyysia ja ristiintaulukointia. Tarkastelujakso oli puoli vuotta, helmikuun alusta 2011 heinäkuun loppuun 2011. Aineistoksi kerättiin koko kohdeyrityksen asiakaskanta. Tällä pyrittiin aineiston pienestä koosta johtuvan satunnaisuuden poistamiseen, sekä aineiston mahdollisimman täydelliseen vastaavuuteen yrityksen asiakaskannasta. Kohde yrityksen asiakaskanta kattaa noin yhden kuudesosan Suomen väestöstä.

Tutkimuksen reliabiliteetti haluttiin varmistaa tutkimalla eri muuttujien vaikutuksia eri aineistoilla. Tällä toimintatavalla haluttiin minimoida kirjeen, soiton, ja käynnin satunnaisuudesta johtuvia vaikutukset. Toimistolla käyneiden, sekä kirjekontaktoitujen osalta tämä toteutettiin kokoamalla aineisto, joka sisälsi yhtä monta kontaktoitua/toimistolla käynyttä, kuin kontaktoimatonta/toimistolla käymätöntä. Kirjekontaktoitujen, ja toimistolla käyneiden lukumäärä oli tiedossa, joten yrityksen asiakaskannasta poimittiin satunnaisotannalla sama määrä kontaktoimattomia/toimistolla käymättömiä asiakkaita. Satunnaisotantaan otettiin mukaan asiakkaat, joille ei oltu soitettu, lähetetty kirjettä, ja jotka

eivät olleet käyneet toimistolla.

Kirjeen ja käynnin osalta reliabiliteettia voi kuitenkin heikentää satunnaisotannasta johtuva havaintojen hieman erilainen jakaantuminen eri ikä- sekä keskittämissoluihin. Vaikka havainnot jakautuivat hieman epätasaisesti, voidaan solufrekvenssejä pitää riittävinä tutkimuksen merkitsevälle toteutukselle. Vertaisjoukko (kontaktoimattomat) olisi voitu muodostaa poimimalla satunnaisotannan avulla erikseen jokaisen ristiintaulukoinnin avulla rakennetun asiakasryhmän (kontaktoidut) solufrekvenssejä vastaava määrä. Menettelyllä oltaisiin voitu varmistaa vertaisjoukon samankaltaisuus ja siten mahdollisesti parempi vertailukelpoisuus. Tämä ei kuitenkaan mielestäni ollut tarkoituksenmukaista tutkimukseni onnistumisen kannalta, koska solufrekvenssit olivat tarpeeksi suuria analyysien toteutukselle. Ainoan ongelman tuotti soiton vertaisjoukon solufrekvenssit. Tätä ei olisi kuitenkaan voitu korjata satunnaisotannan avulla, koska kaikki saman potentiaalisuuden asiakkaat, joille ei oltu soitettu, olivat jo mukana vertaisjoukossa.

Soiton osalta aineistoksi kerättiin yrityksen suurin homogeeninen soittokampanja. Nämä asiakkaat olivat valikoituneet kampanjalle analyysien tuloksena. Tässä tilanteessa reliabiliteetti pyrittiin varmistamaan vertailemalla kontaktoituja asiakkaita saman kampanjan tavoittamattomiin asiakkaisiin. Asiakkaita, joita ei oltu tavoitettu, oli kuitenkin huomattavasti vähemmän kuin tavoitettuja. Tämä heikentää reliabiliteettia, ja tuloksia tarkasteltaessa osalle soluista ei riittänyt tarpeeksi havaintoja.

Empiirisistä tuloksista löydettiin tukea sille, että ikä ja keskittäminen vaikuttavat asiakaspysyvyyteen positiivisesti. Asiakaspysyvyys kasvoi iän lisääntyessä myös eri keskittämistasoilla. Keskittämisen voitiin myös lopulta todeta kasvattavan asiakaspysyvyyttä, vaikka empiiristen tulosten mukaan matalimman keskittämistason asiakkailla olikin suhteellisen korkea

asiakaspysyvyys. Tämän oletettiin johtuvan asiakkuuden todellisesta olemisesta toisessa yrityksessä, jolloin kohdeyritykseen on jätetty roikkumaan jokin yksittäinen tuote. Keskittämisen vaikutus oli samantapainen myös eri ikäluokkien sisällä. Iän ja keskittämisen yhdysvaikutuksia ei ole tutkittu aikaisemmissa tutkimuksissa, ja siten tutkimukseni tuo uutta näkökulmaa myös tällä osa-alueella.

Empiirisessä tutkimuksessa ilmeni oletetusti eri resurssien kohdentamismuotojen vaikuttavan eri asiakasryhmiin eri tavalla. Empiiristen tulosten perusteella voidaan todeta käynnin toimistolla vaikuttavan positiivisesti nuorten (18-22 -vuotiaiden), nuorten matalan keskittämistason asiakkaiden sekä yli 55 -vuotiaiden asiakkaiden asiakaspysyvyyteen. Negatiivisesti käynti vaikutti matalan keskittämistason (1) asiakkaiden asiakaspysyvyyteen.

Kirjeen todettiin taas vaikuttavan positiivisesti nuorten aikuisten (23-32 -vuotiaat), keski-ikäistyvien (33-54), sekä keskittämisen 2 ja 3 tason asiakkaiden asiakaspysyvyyteen. Suurin vaikutus kirjeellä oli 22-32 -vuotiaiden keskittämistason 2 asiakkaisiin. Keski-ikäistyvien ikäluokassa kirjeellä oli vaikutusta keskittämistason 3 asiakkaisiin. Soitto vaikutti ainoastaan 22-32 -vuotiaiden asiakkaiden asiakaspysyvyyteen. Vaikutus oli positiivista.

Näiden empiiristen tutkimustulosten perusteella täsmennettiin teorian pohjalta luotu viitekehys. Viitekehys tehtiin jokaiselle resurssien kohdentamisen muodolle erikseen. Tällä haluttiin selkeyttää viitekehysten visuaalista esitystä ja samalla myös eritellä eri viestintävälineiden vaikutukset toisistaan. Viitekehyksistä nähdään hypoteesit, joille löydettiin tukea eri viestintävälineiden empiirisistä tuloksista.

Tutkielman tulokset ovat uusia sekä akateemisesti että liikkeenjohdon kannalta. Markkinoija pystyy tutkielman tulosten perusteella arvioimaan ja

suunnittelemaan markkinointitoimenpiteitään asiakaspysyvyyden kasvattamiseksi. Tämän hetkinen akateeminen tutkimus on keskittynyt tekijöihin, jotka vaikuttavat asiakaspysyvyyteen finanssialalla ylipäänsä. Tämä tutkielma tuo uutta näkökulmaa tämän hetkiseen tutkimuskenttään tutkimalla asiakaspysyvyyteen vaikuttavien tekijöiden lisäksi resurssien kohdentamisen vaikutusta asiakaspysyvyyteen. Tuloksien perusteella voidaan todeta, että erilaiset asiakkaat suhtautuvat eri tavalla eri viestimiin ja yhteydenottoihin. Suhtautuminen heijastuu heidän käyttäytymiseensä vaikuttamalla muun muassa heidän asiakaspysyvyyteensä.

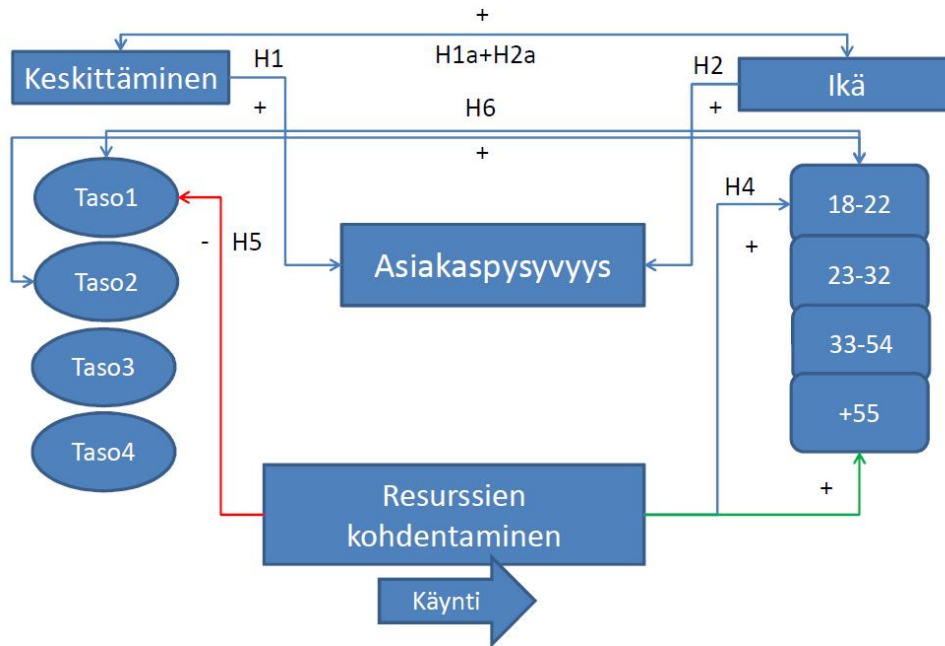
5.2. Täsmennetty viitekehys

Teorian pohjalta rakennettiin viitekehys, jossa ei eritelty erikseen resurssien kohdentamisen välineiden mahdollisia erilaisia vaikutuksia. Tutkimukseni edetessä kävi kuitenkin selväksi, että viestintämuoto vaikuttaa tutkimuksen tulokseen. Toisin sanoen eri viestintämuodot vaikuttavat erilailla erilaisiin asiakkaisiin. Täsmennetty viitekehys on tehty jokaiselle kontaktintimuodolle erikseen. Näin saadaan todenmukaisempi kuva resurssienkohdentamisen vaikutuksista asiakaspysyvyyteen.

Ensin esittelen empiiristen tulosten perusteella täsmennetyn viitekehysten käynnin osalta. Tämän jälkeen esittelen viitekehysten kirjeen ja soiton osalta. Viitekehykseen on merkitty teoreettiset hypoteesit sinisin viivoin. Lisäksi teoreettisia hypoteeseja on kuvattu merkein H1-H8. Punaisella on merkitty vaikutuksen poikkeavuus hypoteesin vaikutuksesta ja vihreällä on merkitty empiiristen tulosten perusteella löydetty uudet/teoreettisista hypoteeseista poikkeavat vaikutussuhteet.

Käynnin, kirjeen ja soiton viitekehukset sisältävät empiiristen tulosten perusteella täsmennetyt iän ja keskittämistason vaikutukset asiakaspysyvyyteen. Iän ja keskittämistason vaikutuksille ei ollut mielestäni järkevää muodostaa omaa viitekehystä.

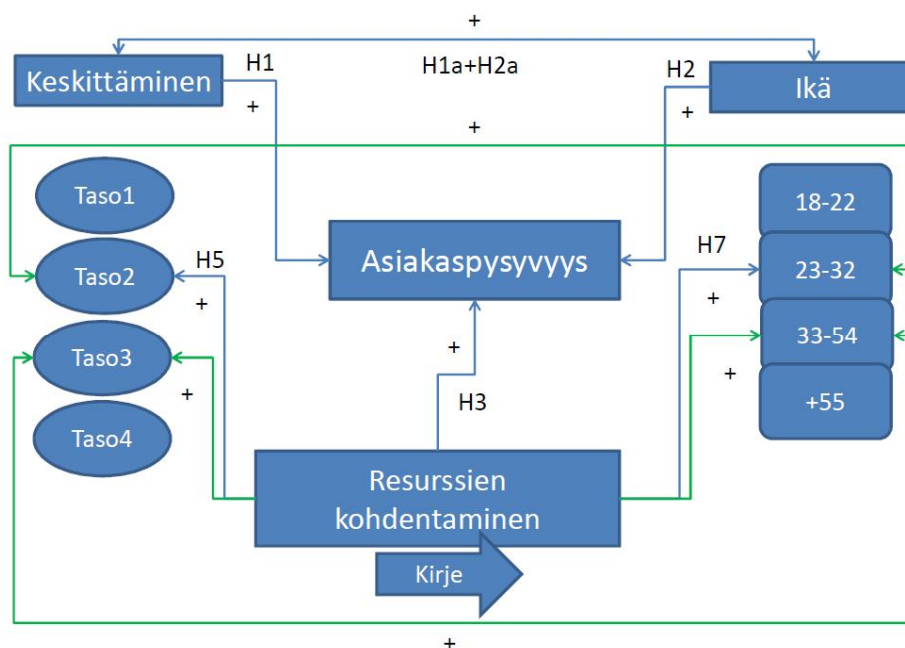
Kuvio 5: Täsmennetty viitekehys (Käynti)



Kuviosta 5 nähdään vaikutussuhteet asiakaspysyvyyteen nähden toimistolla käynnin osalta. Niin kuin aikaisemmin tuloksien tarkastelussa todettiin, asiakkaan käynti toimistolla vaikuttaa erityisesti nuoriin matalan keskittämistason asiakkaisiin. Tämän lisäksi käynti vaikutti positiivisesti nuorien 18-22-vuotiaiden asiakkaiden lisäksi yli 55-vuotiaisiin asiakkaiden asiakaspysyvyyteen. Yllättävä havainto oli, että käynti vaikutti matalimman keskittämistason asiakkaisiin negatiivisesti. Empiiriset tulokset käynnin osalta tukivat hypoteeseja 1, 1a, 2, 2a, 4 ja 6. Hypoteesi 5 sai osittaista tukea. Resurssien kohdentamisella oli hypoteesin 5 mukaisesti vaikutusta keskittämättömien asiakaspysyvyyteen, mutta se oli vastakkaista kuin teorian pohjalta odotettiin.

Kuviosta 6 ilmenevät resurssien kohdentamisen vaikutukset asiakaspysyvyyteen kirjeen osalta. Kirjeellä oli suurin vaikutus 23-32 -vuotiaiden asiakaspysyvyyteen. Erityisesti kirje vaikutti 23-32 -vuotiaiden alhaisen keskittämistason asiakkaiden asiakaspysyvyyteen. Kirjeellä oli positiivista vaikutusta myös 33-54 -vuotiaiden asiakkaiden asiakaspysyvyyteen, ja erityisesti kyseisen ikäluokan matalan keskittämis-

Kuvio 6: Täsmennetty viitekehys (Kirje)

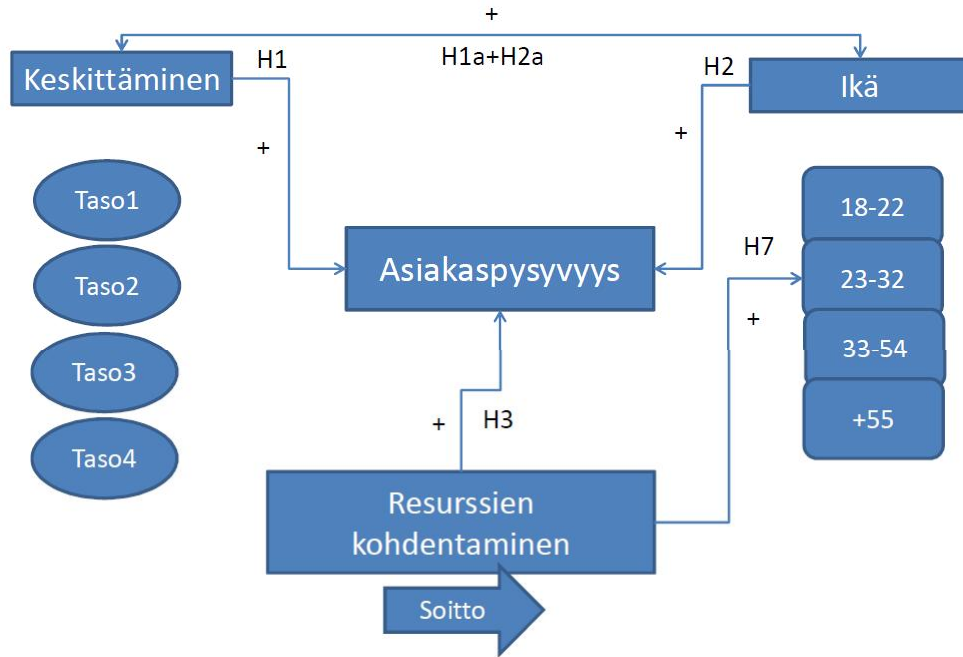


tason 2 asiakkaisiin. Empiiriset tulokset tukivat teorian pohjalta muodostettuja hypoteeseja 1, 1a, 2, 2a, 3, 5 ja 7. Kuvioon vihreällä merkityt vaikutussuhteet ovat empiirisistä tuloksista löydettyjä hypoteesien ulkopuolelle jääneitä tuloksia.

Viimeisenä esittelen täsmennetyn viitekehysten soiton osalta. Saiton osalta empiiriset tulokset olivat suurelta osin satunnaisuusvaihtelusta johtuvia otoksen vertailuryhmän pienen koon takia. Tästä huolimatta haluttiin muodostaa täsmennetty viitekehys saatujen merkitsevien tulosten pohjalta, joita ei tosin ollut kuin yksi.

Kuviosta 7 nähdään eri muuttujien vaikutussuhteet asiakaspysyvyyteen nähden. Niin kuin aikaisemmin todettiin, voidaan tässä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella todeta soiton vaikuttavan ainoastaan ikäluokan 2 (23-32 –vuotiaat) asiakaspysyvyyteen. Empiiristen tulosten mukaan soitolla ei näyttänyt olevan merkitsevää vaikutusta muiden asiakasryhmien asiakaspysyvyyteen. Saiton osalta empiirisistä tuloksista löydettiin tukea hypoteeseille 1, 1a, 2, 2a, 3 ja 7.

Kuvio 7: Täsmennetty viitekehys (Soitto)



5.3. Suositukset markkinoijalle

Markkinoijien tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, minkälaisiin asiakkaisiin resursseja kannattaa kohdentaa. Tämän lisäksi on hyvä tiedostaa, että erilaiset yhteydenottotavat vaikuttavat erilaisiin asiakkaisiin eri tavalla. Resursseja kohdentamalla voidaan pahimmassa tapauksessa saada aikaan halutun käyttäytymisen vastakkaista käyttäytymistä asiakkaassa. Toisaalta taas rajallisten resurssien tehotonta käyttämistä tulisi välttää kohdentamalla resursseja asiakkaisiin joiden käyttäytymiseen niillä on positiivinen vaikutus.

Ikä ja asiakkaan keskittämistaso vaikuttavat asiakaspysyvyyteen finanssialalla. Tämän lisäksi markkinoijan on tiedostettava, että näiden asiakasryhmien asiakaspysyvyyteen voidaan vaikuttaa resursseja kohdentamalla. Tutkimustuloksieni mukaan resurssien kohdentamisen vaikutus on toisiin ryhmiin suurempi kuin toisiin. Tämän lisäksi löytyi monia asiakasryhmiä, joiden asiakaspysyvyyteen resurssien

kohdentamisella ei ollut minkäänlaista vaikutusta. Suosituksena esitän että, markkinoijan tulee tunnistaa asiakasryhmät, joiden asiakaspysyvyyteen markkinointitoimenpiteillä ei ole vaikutusta, vastaavasti asiakasryhmät, joiden asiakaspysyvyyteen niillä on vaikutusta sekä erityisesti asiakasryhmät, joiden asiakaspysyvyyteen niillä on negatiivinen vaikutus.

5.4. Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkielman rajoituksena voidaan pitää ensinnäkin sitä, että tutkielma tutkii ainoastaan resurssien kohdentamisen välineen (kirje, käynti, soitto), huomioimatta sisällön, vaikutusta asiakaspysyvyyteen. Tutkimuksessani ei siis erityisemmin oteta huomioon viestin sisällön vaikutusta asiakaspysyvyyteen. Kirjeen ja soiton vaikutuksia tarkasteltiin aineistolla, joka oli saatu kirje- ja soittomarkkinointikampanjoista. Sisällöstä tiedetään näin ainoastaan se, että kyseessä on ollut markkinointitoimenpide. Käynnin osalta tarve kartoitetaan toimistolla samojen ohjenuorien mukaan. Eri yksilöiden suoriutumista ei ole otettu huomioon tutkielmassani.

Lisäksi tutkielman rajoituksena on muiden yritysten asiakkaaseen kohdennettujen markkinointitoimenpiteiden huomioimatta jättäminen. Asiakkaan avoimuus markkinointitoimenpiteille voi riippua niiden yhteenlasketusta määrästä. Mitä enemmän asiakas on markkinointitoimenpiteiden kohteena, sitä enemmän hän saattaa niistä ärsyyntyä, ja pahimmassa tapauksessa jopa vaihtaa palveluntarjoajaa.

Tarve, eli toisin sanoen asiakkaiden ostopotentiaalisuus tai tiedon saannin tarve, jätettiin tutkielman ulkopuolelle. Tätä voidaan pitää tutkielman yhtenä rajoitteena, sillä tarve ohjaa tiedon etsinnän lisäksi ostamaan ilman yhteydenottoakin. Esimerkiksi asiakkailla, jotka hakeutuvat toimistolle on todennäköisesti jo olemassa oleva tarve. Tästä syystä he ovat todennäköisestä jo valmiiksi valmiimpia pysymään yrityksen asiakkaana. Soiton ja kirjeen kannalta resurssi kohdennetaan ns. kylmään kantaan, jonka

tarpeesta ei ole erityisempää tietoa. Mielenkiintoinen jatkotutkimus voisi tämän perusteella olla asiakkaan tarpeen huomioiminen resurssien kohdentamisen vaikutuksissa asiakaspysyvyyteen.

Resurssien kohdentamisen vaikutuksia asiakaspysyvyyteen olisi mielenkiintoista tarkastella saavutetun myynnin rinnalla. Yrityksen näkökulmasta mielekästä on, että asiakas on kannattava ja pysyvä. Mielenkiintoinen jatkotutkimus olisi, miten resurssien kohdentaminen vaikuttaa asiakkaan yritykselle tuottamaan taloudelliseen arvoon. Resurssien kohdentamisen todellinen hyöty nähtäisiin vasta sitten, kun nähtäisiin miten paljon sen avulla saataisiin, kasvatetun asiakaspysyvyyden lisäksi, lisätuloja. Jatkotutkimuksen aihe voisikin olla mikä on resurssien kohdentamisen taloudellinen yhteisvaikutus yritykselle asiakaspysyvyyden ja lisätulojen kautta.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi, minkälaisilla resurssin ja sisällön yhteisvaikutuksilla voidaan vaikuttaa asiakaspysyvyyteen finanssialalla. Tätä voitaisiin laajentaa koskemaan myös verkko- ja mobiiliviestintää, joiden vaikutuksia asiakaspysyvyyteen on tutkittu hyvin vähän.

Lähteet:

Ang, Lawrence ja Taylor, Ben 2005. Managing customer portfolio using portfolio matrices. – *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 12:4 s. 298-304.

Anderws, Kelly J. 1999. Extending Up-Selling and Cross-Selling Efforts. – *Target Marketing* 22:11 s. 36-40.

Athanassopoulos, A. D. 2000. Customer satisfaction cues to support market segmentation and explain switching behaviour – *Journal of Business Research* 47:3 s.191-207.

Baesens, Bart, Viaene, Stijn, Van den Poel, Dirk, Vanthienen, Jan ja Dedene, Guido 2002. Bayesian neural network learning for repeat purchase modelling in direct marketing. – *European Journal of Operational Research* 138:1 s. 191-211.

Barak, Benny ja Shiffman, Leon G. 1981. Cognitive Age: A Nonchronological Age Variable. – *Advanced in Consumer Research* 8:1 s. 602-606.

Bhattacharya, C. B. 1998. When customers are members: Customer retention in paid membership context. – *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26:1, s. 31-44.

Bejou, D., Ennew, C. ja Palmer, A. 1998. Trust, ethics and relationship satisfaction – *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, No. 4, p. 170-175.

Bloemer, Josee, de Ruyter, Ko ja Peeters, Pascal 1998. Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality

and satisfaction. – *The International Journal of Bank Marketing* 16:7 s. 276-286.

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* 17:1 s. 45-65.

De Brouwer, Philippe J.S. 2009. Maslowian Portfolio Theory: An alternative formulation of the Behavioural Portfolio Theory - *Journal of Asset Management* 9:6, s. 359–365.

Bryman, Alan ja Bell, Emma 2007. *Business Research Methods*. Second edition. Oxford University Press.

Campbell, N. C. G. ja Cunningham, M. T. 1983. Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Markets. – *Strategic Management Journal* 4 s. 369-380.

Carstensen, Laura L., Isaacowitz, Derek M. ja Charles, Susan T. 1999. Taking Time Seriously: A Theory of Socioemotional Selectivity. – *American Psychologist* 54:3 s. 156-181

Chen, Injazz J ja Popovich, Karen. Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. – *Business Process Management Journal*, 9:5, s. 672-688.

Cole, Catherine A. ja Balasubramanian, Siva K. 1993. Age Differences in Consumers' Search for Information: Public Policy Implications. – *Journal of Consumer Research* 20 s. 157-169.

Colgate, M., Stewart, K. ja Kinsella, R. 1996. Customer defection: A case study of the student market in Ireland –*International Journal of Bank Marketing* 14:3 s. 23-29.

Colgate Mark R. ja Danaher Peter J. 2000. Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution – *Journal of the Academy of marketing Science* 28:3 s. 375-387.

Cooil Bruce ja Keiningham Timothy L. 2007. A Longitudinal Analysis of Customer Satisfaction and Share of Wallet: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. – *Journal of Marketing* 71:Tammikuu s. 67-83

Coyles, Stephanie ja Gokey, Timothy C. 2002. Customer Retention Is Not Enough – *The McKinsey Quarterly* 2:2 s. 81-89.

Dawes, Jillian ja Swailes, Stephen 1999. Retention sans frontiers: Issues for financial services retailers. – *International Journal of Bank Marketing* 17:1 s. 36-43.

Dekimpe Marnik G. ja Degraeve Zeger 1997. Theory and Methodology, The attrition of volunteers. – *European Journal of Operational Research* 98 s. 37-51.

Dickson, Peter R. 1983. Distribution Portfolio Analysis and Channel Dependence Matrix: New Techniques for Understanding and Managing the Channel. – *Journal of Marketing* 47:3 s. 35- 44.

Dobrovolny, Jackie L. ja Fuentes, Stephanie Christine G. 2008. Quantitative versus qualitative evaluation: A tool to decide which to use. – *Performance Improvement* 47:4, s. 7-14.

Dubinsky, Alan J. ja Ingram, Thomas N. 1984. A portfolio Approach to Account Profitability. – *Industrial Marketing Management* 13 s. 33-41.

Elliot, Gregory ja Glynn, William 1998. Segmenting Financial Services Markets for Customer Relationships: A Portfolio-Based Approach – *Service Industrial Journal* 18 s.38-54.

Eng, Teck-Yong 2004. Does customer portfolio analysis relate to customer performance? An empirical analysis of alternative strategic perspective – *The Journal of Business & Industrial Marketing* 19:1, s. 49-67.

Fiocca, Renato 1982. Account Portfolio Analysis for Strategy Development. – *Industrial Marketing Management* 11s.53-62.

Ganesan, Shankar 1994. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. – *Journal of Marketing* 58:2 s.1-19.

Ganesh, J., Arnold, M.J, ja Reynolds, K. E. 2000. Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers. – *Journal of Marketing* 64:3 s. 65-87.

Gelderman 2003. A Portfolio Approach to the Development of Differentiated Purchasing Strategies. Väitöskirja. Eindhovenin Tekninen Yliopisto.

Goldstein, Kurt (1939). *The organism: A Holistic Approach to Biology Derived from Pathological Data in Man*. New York: The American Book Co.

Grégoire, Yany 2003. The Impact of Aging on Consumer Responses: What Do We Know? 2003. *Advanced in Consumer Research* 30 s. 19-26.

Gross, James J., Carstensen, Laura L., Pasupathi, Monisha, Skorpen, Carina Göttestam, Tsai, Jeanne ja Hsu, Angie Y.C. 1997. Emotion and Aging: Experience, Expression, and Control. – *American Psychological Association* 12:4 s. 590-599.

Gupta, Sunil, Lehmann, Donald R. ja Stuart, Jennifer Ames 2004. Valuing Customers. – *Journal of Marketing Research* 41:1 s. 7-18.

Gök, Osman 2009. Linking account portfolio management to customer information: Using customer satisfaction metrics for portfolio analysis. – *Industrial marketing Management* 38 s. 433-439.

Heikkilä, Tarja 2008. *Tilastollinen tutkimus*. Edita Prima Oy, Helsinki. Seitsemäs uudistettu painos.

Heikkilä, Tarja 1998. *Tilastollinen tutkimus*. Edita Prima Oy, Helsinki. Seitsemäs uudistettu painos.

Hellman, Kalevi, Peukurinen, Elina ja Raulas, Mika 2005. Asiakasjohtamisen työkirja, Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö

Hou, Lun ja Tang, Xiaowo 2010. Customer Churn Identifying Model Based on Dual Customer Value Gap. – *International Journal of Management Science* 16:2 s. 17-27.

Huber, Celia Pohani, Lane, Katrina R. ja Pofcher, Sally 1998. Format renewal in banks – it's not easy. – *The McKinsey Quarterly* 2 s. 148-154.

Jap, Sandy D. 2001. The Strategic Role of the Salesforce in Developing Customer Satisfaction Across the Relationship Lifecycle. – *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21:2 s. 95-108.

Jarrar, Yasar F. ja Neely, Andy 2001. Cross-selling in the financial sector: Customer profitability is key – *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10:3 s. 282-296

Johnson, Michael D. ja Selnes, Fred 2004. Customer Portfolio Management: Toward a dynamic theory of exchange relationships – *Journal of Marketing* 68:2 s. 1-17

Jones, Michael A., Mothersbaugh, David L. ja Beatty, Sharon E. 2000. Switching barriers and repurchase intentions in services. – *Journal of Retailing*, 76:2, s.259-374.

Jones, Michael A., Mothersbaugh, David L. ja Beatty, Sharon E. 2002. Why customers stay: Measuring the underlying dimension of service switching cost and managing their differential strategic outcomes. – *Journal of Business Research* 55:6, s.148-154.

Kamakura, Wagner A., Ramaswami, Sridhar N. ja Srivastava, Rajendra K. 1991. Applying latent trait analysis in the evaluation of prospects for cross-selling of financial services. – *International Journal of Research in Marketing* 8 s. 329-349.

Kahane, Yehuda 1977. Capital Adequacy and the Regulation of Financial Intermediaries. – *Journal of Banking & Finance* 1:2/3, s. 207-218.

Kamakura, Wagner, Mela, Carl F., Ansari, Asim, Bodapati, Anand, Fader, Pete, Iyengar, Raghuram, Naik, Prasad, Neslin, Scott, Sun, Baohong, Verhoef, Pteer C., Wedel, Michel ja Wilcox, Ron 2005. Choice Models and Customer Relationship Management. – *Marketing Letters* 16:3/4 s. 279-291.

Krapfel, Robert E., Salmond, Deborah ja Spekman Robert 1991. A strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships. – *European Journal of Marketing* 25:9 s. 22-37.

Kaynak, Erdener ja Harcar, Talha D. 2005. American consumer's attitudes towards commercial banks, A comparison of local and national bank customers by use of geodemographic segmentation. – *International Journal of Bank Marketing* 23:1 s.73-89.

Keaveney, Susan M. ja Parthasarathy, Madhavan 2001. Customer Switching Behavior in Online Services: An Exploratory Study of the Role Selected Attitudinal, Behavioral, and Demographic Factors. – *Journal of the Academy of Marketing Science* 29:4 s. 374-390.

Kerr, Robert, Blains, Christine, Toward, Jeffrey L. 1996. Age-Related in Psychomotor Performance. – *Human Performance* 9:4 s. 349-361.

Kotler, P., 2003. Marketing Management– *Prentice-Hall, New Jersey*.

Lawton, M. Powell, Kleban, Morton H. ja Dean, Jennifer 1993. Affect and age: Cross-sectional comparisons of structure and prevalence. – *Psychology and Aging* 8:2, s. 165-175.

Lawton, M. Powell, Kleban, Morton H., Rajagopal, Doris ja Dean, Jennifer 1992. Dimensions of affective experience in three age groups. – *Psychology and Aging*. 7:2, s. 171-184

Lemon, Katherine N., White, Tiffany Barnett ja Winer, Russell S. 2002. Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision. – *Journal of Marketing* 66:1 s. 1-14.

Levesque, Terrence ja McDougall, Gordon H.G. 1996. Determinants of customer satisfaction in retail banking. – *International Journal of Bank Marketing*, 14:7, s. 12-20.

Markowitz, H. 1952. Portfolio Selection. – *Journal of Finance* 7:1.

Malhotra, Naresh K. ja Birks, David F. 2005. Marketing research: an applied approach. Up- dated Second European Edition. Financial Times Prentice Hall, Harlow.

Maxham III, James G. 2001. Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. – *Journal of Business Research* 54:1 s. 11-24.

McGoldrick, Peter J. ja Andre, Elisabeth 1997. Consumer Misbehaviour. – *Journal of Retailing and Consumer Services* 4:2 s. 73-81.

Mittal, Banwari ja Lassar, Walfriend M. 1998. Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. – *The Journal of Service Marketing* 12:3 s. 177-187.

Mittal, Vikas ja Kamakura, Wagner A. 2001. Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics.

Mols, Niels Peter 1998. The behavioural consequences of PC banking. – *The International Journal of Bank Marketing* 16:5 s. 195-201.

Moschis, George P. 1996. Life Stages of the Mature Market. – *American Demographics* 18:9 s.44-50.

Morgan, N. A., Anderson, E. W. ja Mittal, V. 2005. Understanding firms' customer satisfaction information usage. – *Journal of Marketing* 63:3 s. 131-151.

Mroczek, Daniel K. ja Kolarz, Cristian M. 1998. The Effect of Age on Positive and Negative Affect: A Developmental Perspective on Happiness. – *Journal of Personality and Social Psychology* 75:5 s. 1333-1349.

Mudie, Peter, Cottam, Angela ja Reaside, Robert 2003. An exploratory study of consumption emotion in service. – *The Service Industries Journal* 23:4, s. 84-106.

Neslin, Scott A. Gupta, Sunil, Kamakura, Wagner, Lu, Junxiang ja Mason, Charlotte H. 2006. Defection Detection: Measuring and Understanding the Predictive Accuracy of Customer Churn Models. – *Journal of Marketing Research* 43:2 s. 201-211.

Nguuyen, Nhaja LeBlanc, Gaston 1998. The mediating role of corporate image on customer's retention decisions: an investigation in financial services. – *Journal of Bank Marketing* 16:2 s. 52-65.

Paulin, M., Perrien, J., Ferguson, R. J., Salazar, A. M. A. ja Seruya, L. M., 1998. Relational norms and client retention: External effectiveness of commercial banking in Canada and Mexico. – *International Journal of Bank Marketing*. 16:1, s. 24-31.

Payne, A., Christopher, M., Peck, H. ja Clark M., 1998. Relationship Marketing for Competitive Advantages – Winning and Keeping Customers. – *Elsevier Science Ltd, Amsterdam*.

Reutterer, Thomas; Mild, Andreas; Natter, Martin ja Taudes, Alfred 2006. A Dynamic Segmentation Approach for Targeting and Customizing Direct Marketing Campaigns. – *Journal of Interactive Marketing* 20:3/4, s. 43-57.

Rothfeder, Jeffrey 2003. Trend: Cross-selling. – Ziff Davis CIO Insight. Kesäkuu.

Rust, Roland T. ja Zahorik, Anthony J. 1993. Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share. – *Journal of Retailing* 69:2 s. 193-215.

Ryals, Lynette 2001. Measuring risk and returns in the customer portfolio. – *Journal of Database Marketing* 9:3 s. 219-227.

Salazar, Maria Teresa, Harrison, Tina ja Ansell, Jake 2007. An approach for the identification of cross-sell and up-sell opportunities using a financial services customer database. – *Journal of Financial Services Marketing* 12:2 s. 115-131.

Sanchez, Rajagopalja Sanchez, Romulo 2005. Analysis of customer portfolio and relationship management models: bridging managerial dimensions. – *Journal of Business & Industrial Marketing* 20:6 s. 307-316.

Schweidel, David A., Fader, Peter S. ja Bradlow, Eric T. 2008. Understanding Service Retention Within and Across Cohorts Using Limited Information. – *Journal of Marketing* 72:1 s. 82-94.

Shapiro, Benson P., Rangan V. Kasturi, Moriarty, Rowland T. ja Ross, Elliot B. 1987. Manage customers for profits (not just sales). – *Harvard Business Review*.

Sharpe, William F. 1963. A simplified model for portfolio analysis. – *Management Science* 9:2 s. 277-293.

Sheng-Chung Wei 2005. Consumers' Demographic Characteristics, Cognitive Age, and Innovativeness. – *Advanced in Consumer Research* 32:1 s. 633-640.

Sheve, Charles D. 1988. Marketing to Our Aging Population: Responding to Physiological Changes. – *The Journal of Consumer Marketing* 5:3 s. 61-73.

Srivastava, R.K. and A.D. Shocker, 1987. Strategic challenges in the financial services industry. In: Andrew Pettigrew (ed.), *The management of strategic change*. Oxford: Basil Blackwell.

Storbacka, Kaj 1997. Segmentation Based on Customer Profitability – Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases. – *Journal of Marketing Management*. 13 s. 479-492.

Talwar, Vishal, Burton, Jamie, ja Murphy, John A. 2008. A non-matrix approach to customer relationship portfolio management: a case study from the UK industrial market context. – *Journal of Customer Behaviour* 7:3 s. 231-255.

Terho, Harri ja Hallinen Aino 2007. Customer portfolio analysis practices in different exchange contexts. – *Journal of Business Research* 60 s. 720-730.

Terho, Harri 2009. A Measure for Companies' Customer Portfolio Management. – *Journal of Business-to-Business Marketing* 16 s. 374-411.

Terho, Harri 2008. Customer portfolio management – The construct and performance. Turun kauppakorkeakoulun väitöskirja.

Uusitalo, Hannu 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY, Juva.

Van den Poel, Dirk ja Larivière, Bart 2004. Customer attrition analysis for financial services using proportional hazard models. – *European Journal of Operational Research* 157 s. 196-217.

Varela-Neira, Concepción, Vázquez-Casielles, Rodolfo, Inglesias, Víctor 2010. The effects of customer age and recovery strategies in a service failure setting. – *Journal of Financial Services Marketing* 15:1 s.32-48.

Verhoef, Peter C. 2003. Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. – *Journal of Marketing* 67:1 s. 30-45.

Williams, Patti ja Drolet, Aimee 2005. Age-Related Differences in Responses to Emotional Advertisements. – *Journal of Consumer Research* 32:3 s. 343-354.

Wright, Claire ja Sparks, Leight 1999. Loyalty Saturation in Retailing: Exploring the End of Retail Loyalty Cards? – *International Journal of Retail & Distribution Management* 27:10 s. 429-439.

Yorke, David ja Droussiotis, George 1994. The use of customer portfolio theory: an empirical survey. – *Journal of Business & Industrial Marketing* 1994, 9:3 s.6-18.

Zawawi, Dahlia 2007. Quantitative versus Qualitative Methods in Social Sciences: Bridging the Gap. *Integration & Dissemination*. 1. s. 3-4.

Zeithalm, Valarie A. 2000. Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers. – *Journal of Academy of Marketing Science* 28:1 s. 67-85.

Zolkiewski, Judy ja Turnbull, Peter 2002. Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management? – *The Journal of Business & Industrial Marketing* 17:7 s. 575-597.

Liite 1: Keskittämisen ja iän tarkasteluaineiston kuvailu ristiintaulukoinnin avulla

Frequency Percent Row Pct Col Pct	Table of Ikä by Keskittäminen					
	Ikä	Keskittäminen				Total
		1	2	3	4	
1	21605	15307	9903	3228	50043	
	2.45	1.73	1.12	0.37	5.66	
	43.17	30.59	19.79	6.45		
	6.07	7.31	5.19	2.54		
2	46705	32253	29946	24353	133257	
	5.29	3.65	3.39	2.76	15.08	
	35.05	24.20	22.47	18.28		
	13.12	15.40	15.68	19.16		
3	123655	77747	91978	71826	365206	
	14.00	8.80	10.41	8.13	41.33	
	33.86	21.29	25.19	19.67		
	34.74	37.11	48.17	56.50		
4	164019	84189	59118	27716	335042	
	18.56	9.53	6.69	3.14	37.92	
	48.95	25.13	17.64	8.27		
	46.07	40.19	30.96	21.80		
Total	355984	209496	190945	127123	883548	
	40.29	23.71	21.61	14.39	100.00	

Liite 2: Kirje kontaktointi aineiston kuvailu ristiintaulukoinnin avulla (Kaikki)

Frequency Percent Row Pct Col Pct	Table of Ikä by Keskittäminen					
	Ikä	Keskittäminen				Total
		1	2	3	4	
1	1120	868	642	300	2930	
	1.31	1.01	0.75	0.35	3.42	
	38.23	29.62	21.91	10.24		
	5.42	5.69	2.27	1.40		
2	2778	2846	5652	5122	16398	
	3.24	3.32	6.60	5.98	19.15	
	16.94	17.36	34.47	31.24		
	13.43	18.65	20.02	23.89		
3	7591	6731	18041	13680	46043	
	8.87	7.86	21.07	15.98	53.78	
	16.49	14.62	39.18	29.71		
	36.70	44.10	63.89	63.82		
4	9193	4817	3903	2334	20247	
	10.74	5.63	4.56	2.73	23.65	
	45.40	23.79	19.28	11.53		
	44.45	31.56	13.82	10.89		
Total	20682	15262	28238	21436	85618	
	24.16	17.83	32.98	25.04	100.00	

Liite 3: Kirjekontaktoitujen kuvailu ristiintaulukoinnin avulla

Frequency Percent Row Pct Col Pct	Table 2 of Ikä by Keskittäminen				
	Controlling for Kirjekontaktointi=Kyllä				
	Ikä	Keskittäminen			
	1	2	3	4	
1	85	144	166	147	542
	0.20	0.34	0.39	0.34	1.27
	15.68	26.57	30.63	27.12	
	3.68	2.87	0.85	0.92	
2	499	1524	4504	4226	10753
	1.17	3.56	10.52	9.87	25.12
	4.64	14.17	41.89	39.30	
	21.58	30.40	23.08	26.46	
3	1225	2897	14111	10650	28883
	2.86	6.77	32.96	24.88	67.47
	4.24	10.03	48.86	36.87	
	52.98	57.79	72.32	66.68	
4	503	448	731	949	2631
	1.17	1.05	1.71	2.22	6.15
	19.12	17.03	27.78	36.07	
	21.76	8.94	3.75	5.94	
Total	2312	5013	19512	15972	42809
	5.40	11.71	45.58	37.31	100.00

Liite 4: Asiakkaat, joille ei ole lähetetty kirjettä kuvailu ristiintaulukoinnin avulla

Frequency Percent Row Pct Col Pct	Table 1 of Ikä by Keskittäminen				
	Controlling for Kirjekontaktointi=Ei				
	Ikä				Total
	1	2	3	4	
1	1035	724	476	153	2388
	2.42	1.69	1.11	0.36	5.58
	43.34	30.32	19.93	6.41	
	5.63	7.06	5.45	2.80	
2	2279	1322	1148	896	5645
	5.32	3.09	2.68	2.09	13.19
	40.37	23.42	20.34	15.87	
	12.41	12.90	13.16	16.40	
3	6366	3834	3930	3030	17160
	14.87	8.96	9.18	7.08	40.09
	37.10	22.34	22.90	17.66	
	34.65	37.41	45.04	55.45	
4	8690	4369	3172	1385	17616
	20.30	10.21	7.41	3.24	41.15
	49.33	24.80	18.01	7.86	
	47.31	42.63	36.35	25.35	
Total	18370	10249	8726	5464	42809
	42.91	23.94	20.38	12.76	100.00

Liite 5: Käynyt toimistolla- aineiston kuvailu ristiintaulukoinnin avulla (Kaikki)

Frequency Percent Row Pct Col Pct	Table of Ikä by Keskittäminen				
	Ikä	Keskittäminen			
	1	2	3	4	
1	338	304	262	105	1009
	1.70	1.53	1.32	0.53	5.09
	33.50	30.13	25.97	10.41	
	6.05	7.03	4.88	2.31	
2	914	751	940	990	3595
	4.61	3.79	4.74	4.99	18.13
	25.42	20.89	26.15	27.54	
	16.35	17.36	17.52	21.79	
3	2150	1690	2585	2443	8868
	10.84	8.52	13.04	12.32	44.73
	24.24	19.06	29.15	27.55	
	38.45	39.06	48.19	53.76	
4	2189	1582	1577	1006	6354
	11.04	7.98	7.95	5.07	32.05
	34.45	24.90	24.82	15.83	
	39.15	36.56	29.40	22.14	
Total	5591	4327	5364	4544	19826
	28.20	21.82	27.06	22.92	100.00

Liite 6: Toimistolla Käyneiden kuvailu ristiintaulukoinnin avulla

Frequency Percent Row Pct Col Pct	Table 1 of Ikä by Keskittäminen Controlling for Käynyt Toimistolla				
	Ikä	Keskittäminen			
	1	2	3	4	
1	99 1.00 19.57 7.54	173 1.75 34.19 9.02	158 1.59 31.23 4.70	76 0.77 15.02 2.29	506 5.10
2	408 4.12 17.65 31.07	446 4.50 19.30 23.24	685 6.91 29.64 20.36	772 7.79 33.41 23.27	2311 23.31
3	665 6.71 13.48 50.65	818 8.25 16.59 42.63	1662 16.77 33.70 49.41	1787 18.03 36.23 53.87	4932 49.75
4	141 1.42 6.52 10.74	482 4.86 22.27 25.12	859 8.67 39.70 25.54	682 6.88 31.52 20.56	2164 21.83
Total	1313 13.25	1919 19.36	3364 33.94	3317 33.46	9913 100.00

Liite 7: Asiakkaiden, jotka eivät ole käyneet toimistolla, kuvailu ristiintaulukoinnin avulla

Frequency Percent Row Pct Col Pct	Table 2 of Ikä by Keskittäminen					
	Controlling for Ei ole käynyt Toimistolla					
	Ikä	Keskittäminen				Total
		1	2	3	4	
	1	239 2.41 47.51 5.59	131 1.32 26.04 5.44	104 1.05 20.68 5.20	29 0.29 5.77 2.36	503 5.07
	2	506 5.10 39.41 11.83	305 3.08 23.75 12.67	255 2.57 19.86 12.75	218 2.20 16.98 17.77	1284 12.95
	3	1485 14.98 37.73 34.71	872 8.80 22.15 36.21	923 9.31 23.45 46.15	656 6.62 16.67 53.46	3936 39.71
	4	2048 20.66 48.88 47.87	1100 11.10 26.25 45.68	718 7.24 17.14 35.90	324 3.27 7.73 26.41	4190 42.27
	Total	4278 43.16	2408 24.29	2000 20.18	1227 12.38	9913 100.00

Liite 8: Soittokontaktointi- aineiston kuvailu ristiintaulukoinnin avulla (Kaikki)

Frequency Percent Row Pct Col Pct	Table of Ikä by Keskittäminen					
	Ikä	Keskittäminen				Total
		1	2	3	4	
	1	1271	1262	601	223	3357
		7.19	7.14	3.40	1.26	18.99
		37.86	37.59	17.90	6.64	
		31.89	18.67	16.32	6.87	
	2	1953	2889	1622	1291	7755
		11.05	16.34	9.18	7.30	43.87
		25.18	37.25	20.92	16.65	
		49.00	42.74	44.04	39.75	
	3	733	2466	1424	1640	6263
		4.15	13.95	8.06	9.28	35.43
		11.70	39.37	22.74	26.19	
		18.39	36.48	38.66	50.49	
	4	29	142	36	94	301
		0.16	0.80	0.20	0.53	1.70
		9.63	47.18	11.96	31.23	
		0.73	2.10	0.98	2.89	
	Total	3986	6759	3683	3248	17676
		22.55	38.24	20.84	18.38	100.00

Liite 9: Soittokontaktoitujen kuvailu ristiintaulukoinnin avulla

Frequency Percent Row Pct Col Pct	Table 2 of Ikä by Keskittäminen					
	Controlling for Soittokontaktoitu=Kyllä					
	Ikä	Keskittäminen				Total
		1	2	3	4	
	1	501 5.66 34.32 30.87	512 5.79 35.07 16.57	319 3.61 21.85 15.10	128 1.45 8.77 6.33	1460 16.50
	2	812 9.18 20.65 50.03	1358 15.35 34.53 43.95	938 10.60 23.85 44.39	825 9.32 20.98 40.80	3933 44.45
	3	302 3.41 9.15 18.61	1148 12.97 34.79 37.15	843 9.53 25.55 39.90	1007 11.38 30.52 49.80	3300 37.30
	4	8 0.09 5.16 0.49	72 0.81 46.45 2.33	13 0.15 8.39 0.62	62 0.70 40.00 3.07	155 1.75
	Total	1623 18.34	3090 34.92	2113 23.88	2022 22.85	8848 100.00

Liite 10: Asiakkaiden, joille ei ole soitettu, kuvailu ristiintaulukoinnin avulla

Frequency Percent Row Pct Col Pct	Table 1 of Ikä by Keskittäminen					
	Controlling for Soittokontaktoitu=Ei					
	Ikä	Keskittäminen				Total
		1	2	3	4	
	1	770 8.72 40.59 32.59	750 8.50 39.54 20.44	282 3.19 14.87 17.96	95 1.08 5.01 7.75	1897 21.49
	2	1141 12.92 29.85 48.29	1531 17.34 40.06 41.73	684 7.75 17.90 43.57	466 5.28 12.19 38.01	3822 43.29
	3	431 4.88 14.55 18.24	1318 14.93 44.48 35.92	581 6.58 19.61 37.01	633 7.17 21.36 51.63	2963 33.56
	4	21 0.24 14.38 0.89	70 0.79 47.95 1.91	23 0.26 15.75 1.46	32 0.36 21.92 2.61	146 1.65
	Total	2363 26.77	3669 41.56	1570 17.78	1226 13.89	8828 100.00

Liite 11: Logistisen regressiomallin tulokset

Muuttuja	Merkitsevydentaso
Ikä	<.0001
Keskittäminen	0.0021
Kirje	<.0001
Käynti	<.0001
Soitto	0.0720

Liite 12: Ristiintaulukointi analyysin tulokset iän ja keskittämisen vaikutuksista asiakaspysyvyyteen

Keskittäminen	Asiakaspysyvyys
Taso1	96,6 %
Taso2	95,8 %
Taso3	96,5 %
Taso4	97,1 %

df= 3, value=423.8473, P<.0001

Ikäluokka	Asiakaspysyvyys
Luokka1 (18-22-vuotiaat)	92,7 %
Luokka2 (23-32-vuotiaat)	94,5 %
Luokka3 (33-54-vuotiaat)	96,9 %
Luokka4 (yli 55-vuotiaat)	97,3 %

df= 3, value=4633.5665, P<.0001

Keskittäminen	Ikäluokat			
	<i>Luokka1</i>	<i>Luokka2</i>	<i>Luokka3</i>	<i>Luokka4</i>
<i>Taso1</i>	92,40 %	94,20 %	97,00 %	97,60 %
<i>df= 3, value=2457.7549, P<.0001</i>				
<i>Taso2</i>	92,90 %	93,90 %	96,50 %	96,60 %
<i>df= 3, value=854.3740, P<.0001</i>				
<i>Taso3</i>	92,80 %	94,70 %	96,90 %	97,40 %
<i>df= 3, value=846.8236, P<.0001</i>				
<i>Taso4</i>	93,20 %	95,50 %	97,50 %	98,20 %
<i>df= 3, value=567.1083, P<.0001</i>				

Ikäluokat	Keskittäminen			
	<i>Taso1</i>	<i>Taso2</i>	<i>Taso3</i>	<i>Taso4</i>
<i>Luokka1</i>	92,40 %	92,90 %	92,80 %	93,20 %
<i>df= 3, value=4.2663, P=0.2341</i>				
<i>Luokka2</i>	94,20 %	93,90 %	94,70 %	95,50 %
<i>df= 3, value<.78.2069, P<.0001</i>				
<i>Luokka3</i>	97,00 %	96,50 %	96,90 %	97,50 %
<i>df= 3, value=123.1018, P<.0001</i>				
<i>Luokka4</i>	97,60 %	96,60 %	97,40 %	98,20 %
<i>df= 3, value=306.4948, P<.0001</i>				

Liite 13: Ristiintaulukointi analyysin tulokset resurssien kohdentamisen vaikutuksista asiakaspysyvyyteen

Selitettävä muuttuja: Asiakaspysyvyys

<i>Resurssien kohdentaminen</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	96.43%	96.58 %	94.23%
Kontaktoitu	96.64%	97.01%	95.05%

Käynti: df= 1, value= 0.6650, P=0.4148

Kirje: df= 1, value= 12.8720, P=0.0003

Soitto: df= 1, value= 5.7955, P=0.0161

<i>Ikäluokka 1</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	89.66%	93.13%	92.62%
Kontaktoitu	97.63%	94.46%	93.01%

Käynti: df= 1, value= 26.9479, P<.0001

Kirje: df= 1, value=1.2688, P=0.2600

Soitto: df= 1, value= 0.1912, P=0.6619

<i>Ikäluokka 2</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	94.78%	94.47%	93.28%
Kontaktoitu	94.68%	95.72%	94.51%

Käynti: df= 1, value=0.0179, P=0.8935

Kirje: df= 1, value=12.8748, P=0.0003

Soitto: df= 1, value= 5.1389, P=0.0234

<i>Ikäluokka 3</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	97.10%	96.84%	96.42%
Kontaktoitu	96.86%	97.44%	96.48

Käynti: df= 1, value=0.4518, P=0.5015

Kirje: df= 1, value=14.4144, P=0.0001

Soitto: df= 1, value=0.0177, P=0.8941

<i>Ikäluokka 4</i>	Käynti	Kirje	Soitto
<i>Ei kontaktoitu</i>	97.11%	97.46%	95.89%
Kontaktoitu	98.01%	98.06%	97.42%

Käynti: df= 1, value=4.6048, P=0.0319

Kirje: df= 1, value=3.4239, P=0.0643

Soitto: df= 1, value=0.5472, P=0.4595

<i>Keskittämistaso 1</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	96.82%	96.85%	92.64%
Kontaktoitu	95.05%	96.93%	96.96%

Käynti: df= 1, value=9.0963, P=0.0026

Kirje: df= 1, value=0.0442, P=0.8335

Soitto: df= 1, value= 5.7955, P=0.1030

<i>Keskittämistaso 2</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	95.27%	96.08%	94.60%
Kontaktoitu	95.78%	96.93%	94.89%

Käynti: df= 1, value=0.6538, P=0.4188

Kirje: df= 1, value=6.9341, P=0.0085

Soitto: df= 1, value= 0.2698, P=0.6035

<i>Keskittämistaso 3</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	96.35%	96.22%	94.59%
Kontaktoitu	96.91%	96.86%	95.03%

Käynti: df= 1, value=1.2259, P=0.2682

Kirje: df= 1, value=7.7855, P=0.0053

Soitto: df= 1, value= 0.3642, P=0.5462

<i>Keskittämistaso 4</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	97.47%	97.16%	95.76%
Kontaktoitu	97.50%	97.22%	96.19%

Käynti: df= 1, value=0.0021, P=0.9630

Kirje: df= 1, value=0.0485, P=0.8257

Soitto: df= 1, value=0.3758, P=0.5399

<i>Ikäluokka 1 ja Keskittämistaso 1</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	89.54%	93.33%	91.95%
Kontaktoitu	97.98%	92.53%	93.01%

Käynti: df= 1, value=6.7845, P=0.0092

Kirje: df= 1, value=0.3056, P=0.5804

Soitto: df= 1, value=0.4892, P=0.4843

<i>Ikäluokka 1 ja Keskitämistaso 2</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	88.55%	92.40%	92.67%
Kontaktoitu	96.53%	94.44%	91.99%

Käynti: df= 1, value=7.3863, P=0.0066

Kirje: df= 1, value=0.7434, P=0.3886

Soitto: df= 1, value=0.1970, P=0.6572

<i>Ikäluokka 1 ja Keskitämistaso 3</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	89.42%	94.12%	94.68%
Kontaktoitu	99.37%	93.98%	93.73%

Käynti: df= 1, value=14.1904, P=0.0002 → soluista 25% on vähemmän kuin 5 havaintoa

Kirje: df= 1, value=0.044, P=0.9469

Soitto: df= 1, value=0.2465, P=0.6195

<i>Ikäluokka 1 ja Keskitämistaso 4</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	96.55%	92.16%	91.58%
Kontaktoitu	96.05%	96.60%	95.31%

Käynti: df= 1, value=0.0143, P=0.9049

Kirje: df= 1, value=2.7670, P=0.0962

Soitto: df= 1, value=1.2918, P=0.2557

<i>Ikäluokka 2 ja Keskitämistaso 1</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	94.66%	94.43%	92.38%
Kontaktoitu	91.91%	95.99%	93.60%

Käynti: df= 1, value=2.7895, P=0.0949

Kirje: df= 1, value=1.9996, P=0.1573

Soitto: df= 1, value=1.0698, P=0.3010

<i>Ikäluokka 2 ja Keskitämistaso 2</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	93.77%	94.18%	93.14%
Kontaktoitu	93.27%	96.39%	94.48%

Käynti: df= 1, value=0.0733, P=0.7865

Kirje: df= 1, value=7.8568, P=0.0051

Soitto: df= 1, value=2.1968, P=0.1383

<i>Ikäluokka 2 ja Keskittämistaso 3</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	94.90%	94.16%	93.86%
Kontaktoitu	95.91%	95.52%	94.35%

Käynti: df= 1, value=0.0991, P=0.7529

Kirje: df= 1, value=3.6855, P=0.0549

Soitto: df= 1, value=0.1723, P=0.6781

<i>Ikäluokka 2 ja Keskittämistaso 4</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	96.33%	95.42%	95.06%
Kontaktoitu	95.85%	95.67%	95.64%

Käynti: df= 1, value=0.0991, P=0.7529

Kirje: df= 1, value=0.1066, P=0.7441

Soitto: df= 1, value=0.2234, P=0.6365

<i>Ikäluokka 3 ja Keskittämistaso 1</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	97.37%	96.83%	94.43%
Kontaktoitu	96.24%	97.31%	96.36%

Käynti: df= 1, value=2.0420, P=0.1530

Kirje: df= 1, value=0.7865, P=0.3752

Soitto: df= 1, value=1.4488, P=0.2287

<i>Ikäluokka 3 ja Keskittämistaso 2</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	97.02%	96.82%	97.34%
Kontaktoitu	96.33%	97.24%	96.43%

Käynti: df= 1, value=0.6197, P=0.4312

Kirje: df= 1, value=1.0027, P=0.3167

Soitto: df= 1, value=1.7232, P=0.1893

<i>Ikäluokka 3 ja Keskittämistaso 3</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	96.53%	96.34%	95.52%
Kontaktoitu	96.27%	97.30%	96.32%

Käynti: df= 1, value=0.1176, P=0.7317

Kirje: df= 1, value=10.1126, P=0.0015

Soitto: df= 1, value=0.5696, P=0.4504

<i>Ikäluokka 3 ja Keskittämistaso 4</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	97.41%	97.52%	96.68%
Kontaktoitu	97.87%	97.69%	96.72%

Käynti: df= 1, value=0.4715, P=0.4923

Kirje: df= 1, value=0.2816, P=0.5957

Soitto: df= 1, value=0.0020, P=0.9643

<i>Ikäluokka 4 ja Keskittämistaso 1</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	97.80%	97.92%	95.24%
Kontaktoitu	96.45%	97.81%	100.00%

Käynti: df= 1, value=1.0753, P=0.2998

Kirje: df= 1, value=0.0252, P=0.8740

Soitto: df= 1, value=0.3946, P=0.5299 → soluista 50% on vähemmän kuin 5 havaintoa

<i>Ikäluokka 4 ja Keskittämistaso 2</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	95.09%	96.61%	95.71%
Kontaktoitu	96.89%	97.54%	98.61%

Käynti: df= 1, value=2.5947, P=0.1072

Kirje: df= 1, value=1.1061, P=0.2929

Soitto: df= 1, value=1.0880, P=0.2969 → soluista 50% on vähemmän kuin 5 havaintoa

<i>Ikäluokka 4 ja Keskittämistaso 3</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	97.63%	97.13%	91.30%
Kontaktoitu	98.49%	97.40%	92.31%

Käynti: df= 1, value=1.5295, P=0.2162

Kirje: df= 1, value=0.1577, P=0.6912

Soitto: df= 1, value=0.0109, P=0.9167 → soluista 50% on vähemmän kuin 5 havaintoa

<i>Ikäluokka 4 ja Keskittämistaso 4</i>	Käynti	Kirje	Soitto
Ei kontaktoitu	98.46%	98.05%	100.00%
Kontaktoitu	98.53%	98.95%	96.77%

Käynti: df= 1, value=0.0089, P=0.9250

Kirje: df= 1, value=2.8960, P=0.0888

Soitto: df= 1, value=1.0547, P=0.3044 → soluista 50% on vähemmän kuin 5 havaintoa