

Opinnäytetyö (Tradenomi YAMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

2018

Liiketoiminnan kehittäminen

Tommi Laurén

VAKUUTUSALA VUONNA 2025

– LähiTapiolan suurasiakasyksikön asiakkaiden
toiveet ja odotukset



OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

2018 | 52

Tommi Laurén

VAKUUTUSALA VUONNA 2025

- Suurasiakasyksikön asiakkaiden toiveet ja odotukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia asiakkaiden toiveita ja odotuksia vakuutusyhtiö LähiTapiolaa kohtaan tulevaisuudessa. Tutkimukseen haastatellut yritykset ovat LähiTapiolan suurasiakasyksikön kokoluokan asiakkuuksia. Tutkimuksessa kiinnitettiin tarkemmin huomioita liiketoiminnan kehittämisen, vuorovaikutuksen, digitalisaation ja asiakaskokemuksen osa-alueisiin.

Tutkimus toteutettiin kyselyhaastatteluna, jossa oli avoimia kysymyksiä yhteensä 12 kappaletta. Kyselyhaastattelu lähetettiin 13 yritykseen. 11 asiakasta vastasi kyselyyn, joten vastausprosentiksi muodostui 85 %. Haastateltavat yritykset valittiin pääosin eri toimialoilta, jotta tutkimukseen saataisiin mahdollisimman kattava otos vakuutusosalta.

Opinnäytetyön tulokset on esitetty toimeksiantajalle ja toimintaa suunnataan kohti asiakkaiden toiveita kilpailukyvyn parantamiseksi.

ASIASANAT:

Asiakaskokemus, vuorovaikutus, tekoäly, big data, digitalisaatio, esineiden internet, LähiTapiola

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Business development

2018 | 52

Tommi Laurén

THE FUTURE OF THE INSURANCE INDUSTRY

- Wishes and expectations of major corporate customer's

The purpose of this thesis was to study the customer's wishes and expectations for the insurance company LähiTapiola in the future. The companies interviewed by the research are customers of LähiTapiola major corporate customer department. The research focused on the areas of business development, interaction, digitalization and customer experience.

The research was conducted as a questionnaire interview, with twelve open questions. Questionnaire interview was sent to thirteen companies. Eleven customers answered the questionnaire so the response rate was 85%. The interviewed companies were selected mainly from different industries to obtain the most comprehensive sample of the research from the insurance industry.

The results and conclusions will be implemented in the business of insurance company LähiTapiola.

KEYWORDS:

Customer experience, interaction, artificial intelligence, big data, digitalization, internet of things, LähiTapiola

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen taustaa	6
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusmenetelmät	6
2 VAKUUTUSALA TULEVAISUUDESSA	8
2.1 Digitalisaatio	8
2.1.1 Teknologia	10
2.1.2 Tekoäly	11
2.1.3 Esineiden Internet	12
2.1.4 Big data	15
2.1.5 Datan hyödyntäminen	16
2.2 Vuorovaikutus	17
2.2.1 Kohtaamiset	18
2.2.2 Luottamus	21
2.2.3 Asiakkaiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät	23
2.3 Asiakaskokemus	24
2.3.1 Arvon luonti asiakkaalle	28
2.3.2 Asiakasymmärrys	31
2.3.3 Asiakkaiden osallistuminen kehitystyöhön	33
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	35
3.1 Toimeksiantajayritys	35
3.2 Tutkimuksen tekeminen	35
LÄHTEET	37

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

KUVAT

Kuva 1. Digitalisaation kehityskulku.	9
Kuva 2. Esineiden internetin jakautuminen teolliseen ja kuluttajien maailmaan.	13
Kuva 3. Missä asiakas kohdataan?	19
Kuva 4. Brändikokemuksen muodostuminen.	20
Kuva 5. Viestintä ja luottamus asiakassuhteen sitouttajina.	23
Kuva 6. Organisaation toimintakyky synnyttää asiakaskokemuksen.	25
Kuva 7. Asiakas keskiössä.	26
Kuva 8. Asiakkaan aikakausi kohtaa nopeuden aikakauden.	27
Kuva 9. Asiakkaalle luotavan arvon muodot.	28
Kuva 10. Arvon hierarkkinen rakentuminen.	30
Kuva 11. Asiakasymmärryksen viitekehys.	32
Kuva 12. Perinteinen vs. vuorovaikutteinen tuotekehitys.	34

1 JOHDANTO

We see our customers as invited guests to a party, and we are the hosts. It's our job every day to make every important aspect of the customer experience a little bit better.

- Jeff Bezos, CEO of Amazon

1.1 Tutkimuksen taustaa

Monella toimialalla eletään globaalisti murroksen aikaa. Vakuutuslalle se iskee kovempaa kuin koskaan aiemmin, ja tähän liittyen nousee esiin monia kysymyksiä. Mitä asiakkaat odottavat tulevaisuudessa vakuutusyhtiöiltä ja mihin suuntaan vakuutusyhtiön pitäisi omaa liiketoimintaansa kehittää? Haluavatko asiakkaat edelleen perinteistä vakuutustoimintaa, missä vakuutusyhtiö toimii vain korvauksen maksajana vai tuleeeko vakuutusyhtiöstä enemmän kumppani, joka on mukana kehittämässä asiakkaan liiketoimintaa? Ottavatko digitaaliset viestintävälineet isompaa roolia, jättäen asiakkaan ja vakuutusyhtiön väliset fyysiset kohtaamiset vähemmälle, vai haluavatko asiakkaat tavata edelleen kasvokkain? Minkälaista apua arkeen ja päätöksentekoon asiakkaat odottavat tekoälyltä? Mitkä asiat määrittelevät vakuutuslalla jatkossa asiakaskokemuksen?

Vakuutusyhtiölle on tärkeää tietää mitä asiakkaat haluavat ja katsoa myös riittävän pitkälle tulevaisuuteen, jotta tarvittaviin toimenpiteisiin ja valmisteluihin jää varmasti aikaa. Digitalisaation ja tekoälyn aikakaudella yhä tärkeämmässä asemassa on mitata asiakkaiden toiveita ja tarpeita tulevaisuuden suhteen.

Opinnäytetyön empiirinen osa luvusta neljä lähtien on salainen. Empiirinen osa on toimitettu vain toimeksiantajalle ja työn ohjaajalle

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mitä asiakkaat odottavat vakuutusyhtiön yrityspuolelta tulevaisuudessa. Tulevaisuudella tarkoitetaan tässä kontekstissa tarkemmin vuotta 2025.

Työssä vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on vakuutusyhtiön tehtävä tulevaisuudessa?
- Mikä on digitalisaation rooli?
- Miten asiakkaan ja vakuutusyhtiön välinen vuorovaikutus tapahtuu tulevaisuudessa?
- Mistä asiakaskokemus muodostuu tulevaisuudessa?

Opinnäytetyössä tullaan keskittymään ainoastaan vakuutusyhtiön suurasiakasyksikön kokoluokan asiakkuuksiin sekä heidän tarpeisiin ja toiveisiin tulevaisuuden osalta. Näin ollen tutkimuksessa ei kartoiteta henkilöasiakasliiketoiminnan tai pienempien yritysten tarpeita ja toiveita tulevaisuuden suhteen. Henkilöasiakasliiketoiminta ja pienemmät yritykset jätetään tarkoituksella pois tutkimuksesta, jotta voidaan keskittyä tarkempaan kuvaan suurasiakaspuolen yritysliiketoiminnan toiminnan ja prosessien kehittämisessä.

Tutkimus toteutetaan kyselyhaastattelun avulla sekä kyselyn vastauksista johdetuista johtopäätöksistä. Kyselyhaastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen eniten käytetyistä aineistonkeruumenetelmistä. Kyselyhaastattelussa kysytään suoraan tutkimuksen kohteilta esimerkiksi miksi he toimivat tietyllä tavalla tai mitä he ajattelevat missäkin tilanteessa, joten kyselytutkimus toimii hyvin yksinkertaisella kaavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 71-72.)

Haastatteluihin valitaan yrityksiä eri toimialoilta ja kokoluokista, kuitenkin suurasiakasyksikön kokoluokan sisältä. Yrityksiä valitaan eri toimialoilta, jotta saadaan riittävän hyvä kokonaiskuva sekä kattava otanta vakuutusalan asiakkuuksista.

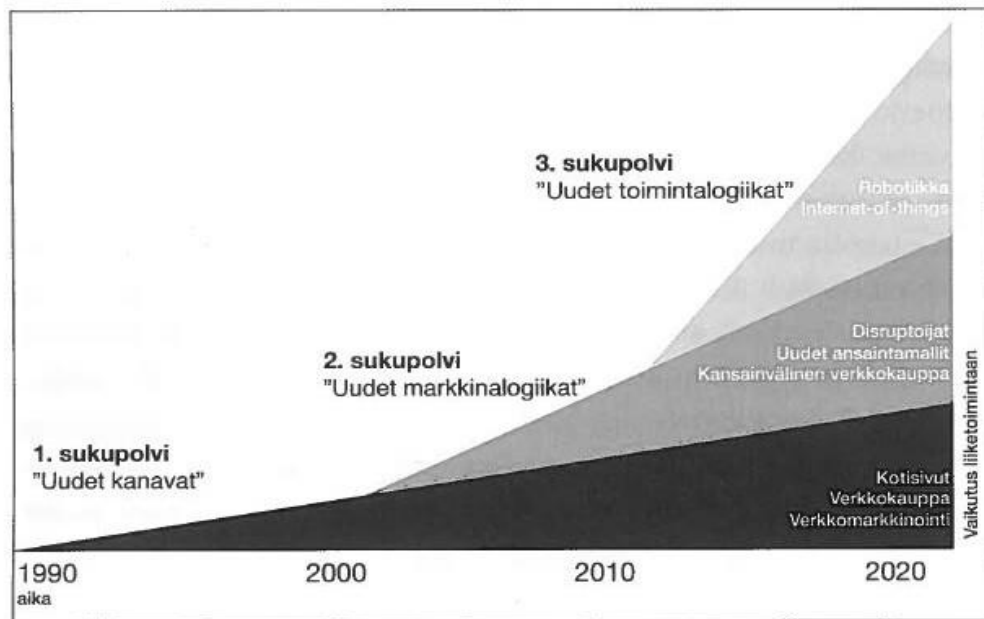
LähiTapiola Keskinäinen vakuutusyhtiö toimii tutkimuksessa toimeksiantajayrityksenä. Tarkempi kuvailu LähiTapiolasta löytyy tutkimuksen toteuttaminen -luvun alta.

2 VAKUUTUSALA TULEVAISUUDESSA

2.1 Digitalisaatio

Digitalisaatioon liittyy vahvasti tiedon sekä älykkäiden laitteiden eksponentiaalinen kasvu. Digitalisaation myötä tietovarastot kasvavat, minkä johdosta tietoa voidaan tarkastella sähköisesti sekä automaation kautta aiempaa laajemmalla pohjalta. Digitalisaatio tarjoaakin uusia mahdollisuuksia tiedon säilömiseen, käsittelyyn, jakamiseen sekä esittämiseen, joiden avulla voidaan luoda kokonaan uusia palvelumalleja. Toimintamallien ja prosessien uudistaminen sekä edistäminen ovat merkittävässä roolissa digitalisaatiossa. Isoin etu digitalisaatiosta yrityssectorilla saadaan, kun toimintatavat sekä prosessit uudistetaan samanaikaisesti laitteiden käyttöönoton kanssa. (Talouspolitiikan lähtökohdat 2015-2019.)

Hiltunen (2017, 50) määrittelee digitalisaatiota seuraavasti: ”Digitalisaatiossa digitaaliset teknologiat integroituvat jokapäiväiseen elämäämme, kun kaikki, mitä voidaan digitalisoida, digitalisoidaan.” Ilmarinen & Koskela (2015, 28-29) jakavat digitalisaation kehityksen kolmeen osaan eli sukupolveen. Ensimmäiseen sukupolveen, joka sai alkunsa 1990-luvulla kotisivujen kautta. Toiseen sukupolveen, missä esimerkiksi verkkokauppa ja mobiili-internet ovat muovanneet markkinoita globaalissa mittakaavassa. Viimeisenä on kolmas sukupolvi, johon liittyvät vahvasti älykkäät laitteet, robotiikka ja automaatio. Sen tulevaisuus on kuitenkin vielä pitkälti spekulatioiden varassa.



Kuva 1. Digitalisaation kehityskulku. (Ilmarinen & Koskela 2015, 28.)

Yritysten tietojärjestelmiin ja It-arkkitehtuuriin digitalisaatio asettaa kokonaan uusia edellytyksiä. Jatkossa järjestelmiltä odotetaan ainakin seuraavia asioita:

- digitaalista käyttökokemusta
- monikanavaisuutta
- prosessien automatisointia
- datan hallintaa, jalostamista, yhdistämistä ja analysointia
- digitaalisten palveluiden integroimista yrityksen ulkoisiin sekä sisäisiin järjestelmiin
- turvallisuutta sekä palveluiden saatavuutta.

(Ilmarinen & Koskela 2015, 216.)

Hiltunen (2017, 51-52) näkee myös uhkakuvia digitalisoitumisessa. Näitä ovat muun muassa tiedon säilömisessä haaste sekä kyberuhat. Kyberuhkia esiintyy jo tällä hetkellä esimerkiksi virusten, hakkeroinnin, tietovuotojen ja identiteettivarkauksien muodossa, mutta tulevaisuudessa tullaan näkemään enemmän esineiden ja tiedon kaappauksia, kun laitteet ovat kytkettynä tietoverkkoon. Tällä hetkellä kyberrikolliset käyttävät lunnasvaatimuksissaan avukseen Bitcoineja, joita maksamalla saat kaapatun televisiosi mahdollisesti takaisin. Yhteiskuntamme on sitä haavoittuvaisempi, mitä enemmän meillä on laitteita ja tietoa kytkettynä internetiin.

2.1.1 Teknologia

Teknologia kehittyi huikaa vauhtia, juuri nyt kovempaa vauhtia kuin ikinä maailman historiassa. Muutamia vauhdilla kehittyviä teknologian osa-alueita ovat muun muassa digitalisaatio, tekoäly, robotisaatio, lohkoketjuteknologia, virtualisaatio, energiateknologia, digitaalisten joukkoalustojen ja globaalien ict-infrastruktuurien kehittyminen. Tämä teknologian kehitys tulee vaikuttamaan laajasti arkeemme, toimintatapoihimme sekä tuntemiimme toimialoihin. Ihmiskunnalle internetin ja digitalisaation synnyttämät uudet toimintatavat merkitsevät samantapaista siirtymäaikaa, mitä aikoinaan teollinen vallankumous tai sähköön käyttöönotto merkitsi. (Sitra 2016.)

Viimeisen vuosisadan aikana teknologian kehitys on ollut huimaa. Yksi kehityksen mahdollistava tekijä on ollut tietokoneiden laskentakapasiteetin kehitys. Toinen on tiedon määrän huikaa kertyminen, minkä lisäksi tieto on nykyään melko helposti kaikkien saatavilla. Rahoitusta on nykyään helpompi saada erilaisille hankkeille ja teknologian hinta on myös yleisellä tasolla laskenut. Tämän johdosta jopa tavallisilla kuluttajilla on varaa laitteisiin mihin aiemmin oli varaa vain isoilla yrityksillä. (Hiltunen 2017, 52.)

Hiltunen (2017, 56) listaa mielenkiintoisia ja kiinnostavia osa-alueita teknologian kehityksen saralla. Näitä ovat muun muassa robotiikka, tekoäly, uusiutuvat energiamuodot, 3D-tulostus, virtuaalitodellisuus, puettava elektroniikka ja terveysmonitorit, automaattiliikenne, big data ja ennustavat algoritmit sekä kvanttietokoneet.

Teknologiset innovaatiot, asiakkaiden muuttuvat odotukset sekä nykyisten ansaintamallien heikkeneminen pakottavat yritykset tarkastelemaan vakuutusalaan uudesta näkökulmasta. Perinteiset vakuutusyhtiöt ovat kuitenkin hitaita reagoimaan digitaalisen aikakauden uusiin mahdollisuuksiin. Tämä avaa vakuutuskenttää uusille ja ketterimmille toimijoille, jotka luovat uusia liiketoimintamalleja sekä parempia asiakaskokemuksia. Uudet toimijat lupaavat nopeampaa korvauspalvelua sekä läpinäkyvämpää hinnoittelua, pienentäen samalla vakuutusten hintoja sekä vähentämällä tarvittavia resursseja. (Deloitte 2017.)

Näiden uusien toimijoiden toiminnan keskiössä ovat uusien teknologisten innovaatioiden synty sekä nykyisen teknologian kehittäminen. Nämä uudet teknologian antavat mahdollisuuksia miettiä 300-vuotiasta vakuutusalaan kaikilla tasoilla, aina asiakasrajapinnoista automaatioon tai liiketoimintamalleista arvoketjuun. Tekoäly on kuitenkin kaikista teknologioista se, mikä nousee vakuutusyhtiöillä muiden yläpuolelle. Jopa 95 % vakuutusalan

johtajista aikoo investoida tai jatkaa investoimista tekoälyyn tulevaisuudessa. Tekoäly eli keinoäly on se teknologia, joka mahdollistaa rakennemuutoksen (disruptio) markkinoilla. (Deloitte 2017.)

2.1.2 Tekoäly

Yksi tärkeimmistä osa-alueista teknologian kehityksessä on tekoäly. Tekoäly on joukko tietokoneen toteuttamia toimintoja. Näitä toimintoja ovat muun muassa ennakointi, oppiminen, päättely, näkö, kuulo ja päätöksenteko. Merilehto (2018, 18-19) jakaa tekoälyn heikkoon ja vahvaan tekoälyyn. Heikko tekoäly on opetettu ratkomaan tiettyä tehtävää. Yksi esimerkki heikosta tekoälystä on syöpäkasvaimien tunnistaminen kuvista konenäön avulla. Vahva tekoäly voisi osata ajaa esimerkiksi autoa tai ratkaista laajalla skaalalla erilaisia ristiriitoja, mutta vahvaa tekoälyä ei vielä tiettävästi ole kehitetty. Iso osa tekoälystä pohjautuu koneoppimiseen, missä tietokone itsenäisesti omaksuu ja oppii asioita sille syötetyn datan pohjalta.

Koneet osaavat yhä paremmin arvioida tilanteita ja tehdä päätöksiä havaitsemiensa muotojen, esineiden ja asioiden pohjalta. Algoritmien avulla tietokoneet kykenevät oppimaan erilaisia taitoja sekä kukistamaan ihmisen vaikkapa pokerin peluussa tai shakissa. Koneelle etumatkan ihmiseen nähden antaa valtavien datamäärien ripeä analysointi- ja prosessointikyky. Jatkossa voidaankin automatisoida paljon sellaisia ammatteja sekä tehtäviä, mitä ihminen on aiemmin hoitanut. Pörssimeklararin, lääkärin tai asianajajan vaativa ammatti voi olla tulevaisuudessa tietokoneen ja tekoälyn hoidossa. (Sitra 2016.)

Merilehto (2018, 179) esittää esimerkin tekoälyn käytöstä vakuutusyhtiössä. Tekoäly näyttäytyy vakuutusyhtiössä asiakaspalvelua hoitavan chatbotin roolissa. Chatbotin avulla saadaan vapautettua asiakaspalvelijoiden kallisarvoista aikaa, asiakaskokemuksen laadun kuitenkin kärsimättä. Chatbot vastaa itsenäisesti kaikkiin niihin kysymyksiin, mihin se 80 % varmuudella tietää vastauksen. Jos tuo raja alittuu, välittää tekoäly kysymyksen asiakaspalvelijoiden käsiteltäväksi.

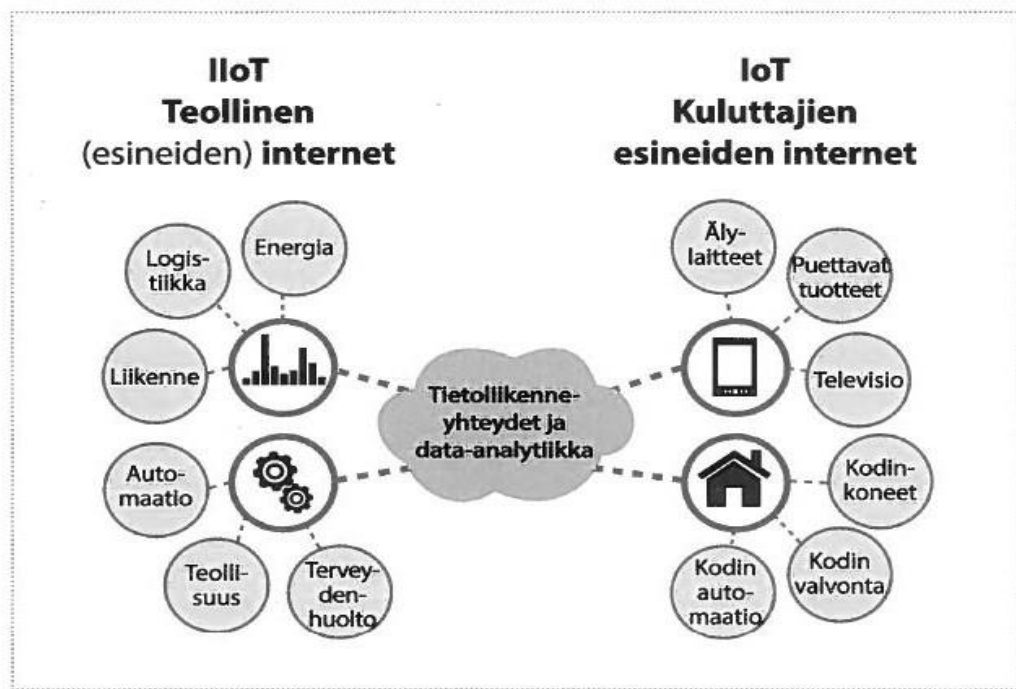
Tekoälyn kehittymisen myötä vakuutusala muuttuu havainnoinnin ja korvausten maksamisen mallin sijaan ennustamisen ja ennaltaehkäisyn toimintamalliin. Vauhdin kiihtyessä vakuutusyhtiöt, asiakkaat, meklarit ja rahoitusyhtiöt oppivat käyttämään uusia teknologioita kustannusten alentamiseksi, asiakaskokemuksen optimoimiseksi sekä tuottavuuden ja päätöksenteon parantamiseksi. (McKinsey 2018.)

Tekoäly vähentää asiakkaan ja vakuutusyhtiön välistä vuorovaikutusta, mikä tekee vakuutusten ostoprosessista tulevaisuudessa nopeampaa. Tekoäly laskee algoritmien avulla asiakkaille riskiprofiileja, joiden tiedot se saa yksilölliseen käyttäytymiseen pohjautuvasta datasta. Vuonna 2030 tekoäly tulee hoitamaan käytännössä kaikki kuluttajien sekä pienempien yritysten vakuutusten riskien arvioinnit sekä hinnoittelun aina omaisuusvakuutuksista tapaturmavakuutuksiin. Tällöin vakuutusyhtiöiden korvauspuolen organisaatiot voivat keskittyä riskien ennaltaehkäisyyn, lieventämiseen sekä seurantaan. Pääosa vuorovaikutuksesta asiakkaan ja vakuutusyhtiön korvauspuolen välillä muodostuu puhuttaessa mahdollisten menetysten välttämisestä. Riskien seurantaan ja laukaisuun käytetään IoT-laitteita sekä uusia tietolähteitä. Asiakkaat saavat reaaliaikaisia hälytyksiä, kun IoT-laitteiden määritellyt kynnyksarvot ylittyvät. Nämä hälytykset voidaan tarvittaessa yhdistää automaattisiin tarkastus-, huolto- ja korjaustöihin. (McKinsey 2018.)

Vakuutusyhtiön korvauspuolen tehtävät ovat usein standardisoituja sekä toistuvia, minkä johdosta ne sopivat hyvin tekoälyn toteutettaviksi. Korvauspuolen työvoimakustannukset ovat myös usein yksi isoimmista kulueristä vakuutusyhtiölle. Tämä kannustaa vakuutusyhtiöitä automatisoimaan korvauspuolta. Yleisellä tasolla vakuutusyhtiön järjestelmät pystyvät jo nyt automatisoimaan tarjouksiin, sopimuksiin ja korvauksiin liittyviä asioita. Modernit tekoälyn ratkaisut voivat kuitenkin auttaa järjestelmiä sisällön tunnistamisessa, asioiden priorisoinnissa ja vasteajan lyhentymisessä, mikä puolestaan auttaa asiakastyytyväisyyden paranemisessa. (Deloitte 2017.)

2.1.3 Esineiden Internet

Collin ja Saarelainen jakavat esineiden internetin teolliseen ja kuluttajien maailmaan. Nämä maailmat yhdistetään toisiinsa analytiikan ja tietoverkkojen avulla. Kuluttajien maailmaan kuuluvat mm. televisio, puettavat tuotteet, kodin automaatio ja kodinkoneet, kun taas teolliseen puoleen kuuluvat esimerkiksi vesihuolto, teollisuus, liikennejärjestelmät ja terveydenhuolto. (Collin & Saarelainen 2016, 30.)



Kuva 2. Esineiden internetin jakautuminen teolliseen ja kuluttajien maailmaan. (Collin & Saarelainen 2016, 31.)

Esineiden internetin keskeinen ajatus on koneiden ja laitteiden kommunikointi tietoverkossa, jolloin ne pystyvät keräämään dataa ympäristöstään ja toiminnastaan. Analytiikan avulla tätä dataa voidaan jalostaa ohjaamaan prosesseja sekä toimintoja ja sitä kautta tarjoamaan asiakkaille parempia palveluja. (Markkula & Syväniemi 2015, 22.)

Digitaalisuuden myötä esineiden internetin eli IoT (Internet of things) laitteet saavat oman IP-osoitteen ja identiteetin, joiden avulla ne pystyvät kytkeytymään tietoverkkoon ja tuottamaan dataa toiminnostaan. Laitteisiin kiinnitettyjen sensorien kautta saadaan mittausdataa esimerkiksi lämpötilasta, nopeudesta, sijainnista, kosteudesta, happipitoisuudesta, värinästä ja oikeastaan melkein mistä vain. (Markkula & Syväniemi 2015, 22.)

Tulevaisuudessa kaikki maailman tuotteet ja esineet aina golfpalloja, autoja, valvontakameroita ja toilettipaperia myöten tulevat olemaan kytkettynä internetiin. Tällöin kaikki tuotteet ja esineet ovat tiedonkeräysvälineitä, eivätkä ne välttämättä kunnioita yksityisyydensuojaa. Sen lisäksi, että internet tietää mitä tapahtuu ja mikä on tilanne, tulee internet vielä tietämään missä tapahtuu, kun esineisiin liitetään GPS-paikkatieto. (Haikonen 2017, 273-274.)

Vuonna 2015 konsulttiyritys McKinsey arvioi suurimman rahallisen potentiaalin esineiden internetin osalta muodostuvan tulevaisuudessa B2B-liiketoiminnasta yritysten välillä. Esimerkiksi maatalouden, raaka-aineliiketoiminnan ja teollisuuden kautta voisi kehittyä vuositasolla 5 triljoonalla dollarilla uutta liiketoimintaa. (Hämäläinen ym. 2016, 51.)

Business insider Intelligencen vuonna 2015 tekemän selvityksen mukaan vuonna 2019 maailmassa on 23,3 miljardia IoT-laitetta. Näistä laitteista yritysmarkkinoilla on noin 40 prosenttia eli noin 9,1 miljardia, kun taas loput laitteista on kuluttajien ja julkisten palveluiden käytössä. Ennusteen mukaan yritykset aikovat käyttää IoT-laitteisiin ja -palveluihin 255 miljardia dollaria vuodessa, kun vuonna 2015 arvioidaan näihin olevan käytetty 46 miljardia dollaria. (Collin & Saarelainen 2016, 32.)

Tutkimusyhtiö McKinseyn mukaan globaalisti kerätystä datasta käytetään tällä hetkellä vain alle yksi prosentti. Yhdellä öljynporauslautalla voi olla esimerkiksi 30 000 anturia, joiden tuottamasta datasta vain yksi prosentti kerätään talteen. Loput datasta jäävät näin ollen käyttämättä. Dataa ei tällä hetkellä käytetä tuotteiden optimointiin tai vikojen ennustamiseen, vaan reaaliaikaiseen etävalvontaan ja vikaantumisiin liittyviin hälytyksiin. Suurin jalostusarvo datalle saataisiin juuri vikojen ennustamisesta ja tuotteiden optimoinnista. (Collin & Saarelainen 2016, 58.)

Teollisuuden alan testaukset ja kehitystyö ovat paljon kuluttajaliiketoimintaa perässä. Sovellusten määrä on noussut runsaasti älypuhelinmenestyksen myötä, minkä johdosta yritykset koittavat valmistaa kuluttajille parempia ja laadukkaampia palveluita arkeen. Kehitys jatkuu tulevaisuudessa myös käyttötavaroihin eli äly siirtyy kodin elektroniikkalaitteisiin, vaatteisiin sekä kelloihin, ja tässä IoT on isona apuna. Teollisuuden ja B2B-puolen ei kannata tapella kehitystä vastaan, sillä nämä samat toimintamallit ovat väistämättä tulossa myös sinne puolelle. (Solita 2016.)

Ernst & Youngin (2016) mukaan iso osa vakuutusala ei ole suhtautunut esineiden internetiin riittävällä vakavuudella, vaan enemmänkin nähnyt tämän vain futuristisena konseptina. Tällaisesta näkökulmasta vakuutusala ei voi kuitenkaan enää pitää kiinni. Esineiden internetin varhaiset käyttäjät ovat pystyneet luomaan selkeän ja houkuttelevan arvolutapauksen demonstroimalla miten telematiikan, puettavien laitteiden, automaattisten sensorien ja useiden muiden lähteiden avulla voidaan luoda uutta liiketoimintaa, parantaa riskien arviointia sekä sitouttaa vakuutusnottajia ennaltaehkäisemään vahinkoja. Vakuutusmarkkinoille esineiden internet tarjoaa todellista muutosmahdollisuutta ja disruptiota.

2.1.4 Big data

Big data on tällä hetkellä käytetty termi, joka viittaa digitaalisen tiedon määrän eksponentiaaliseen kasvuun, datan tallentamiseen sekä sen analysointiin liittyviin menettelytapoihin. Analysoinnin avulla pyritään ymmärtämään käsiteltävää dataa ja ilmiötä. Big datasta tehdyillä menneisyyteen pohjautuvilla havainnoilla pyritään ennustamaan tulevaisuutta sekä mitä siellä mahdollisesti voisi tapahtua. Yksi eniten big dataan kiinnostusta herättäneistä aloista on ollut vakuutusala. (Forbes 2015.)

Digitalisaation myötä uutta dataa syntyy valtavia määriä koko ajan. Lisäksi monia aiemmin käyttämättömiä tai piilossa olleita tietovarastoja voidaan hyödyntää aiempaa paremmin. Hyvä esimerkki digitaalisten palveluiden datan hyödyntämisestä on Amazonin Kindle-lukulaitteen käyttö ja lukijoiden sinne tekemät alleviivaukset. Näiden alleviivausten perusteella saadaan lukijoiden käyttäytymisestä sellaista dataa, mitä aiemmin ei ole ollut mahdollista saada. (Merilehto 2018, 127.)

Michael Palmieri totesi jo kymmenen vuotta sitten datan olevan uusi öljy. Big datasta on tullut arvokasta digitaalista pääomaa, jota yritykset pyrkivät jalostamaan tiedoksi ja hyödyntämään alati kiristyvässä kilpailussa. McKinseyn vuonna 2015 tekemässä tutkimuksessa menestyneimmät yritykset osasivat käyttää kilpailijoita paremmin jalostamaansa dataa, mikä takaa niille merkittävän kannattavuusedun. Kannattavuuden parantaminen on yksi merkittävä syy siihen, miksi big dataan panostetaan niin paljon. (Ilmarinen & Koskela 2015, 203.)

Big data on valtavan isoa liiketoimintaa. Oikeastaan ensimmäistä kertaa ihmiskunnan olemassaolon aikana voidaan tekoälyn avulla reaaliaikaisesti kerätä tietoa ihmisten mielipiteistä, ostoksista, liikkumisesta ja ylipäättänsä käyttäytymisestä. (Haikonen 2017, 275-276.)

Kaupan kassalla käytetty kanta-asiakaskortti kerää ostoksesi dataa kaupan tietojärjestelmään, jolloin tekoäly tietää mitkä ostokset sinua kiinnostavat ja miten paljon näitä tuotteita vuositasolla ostat. Kaupalle tämä on tärkeää dataa, sillä kauppa voi tällöin kohdentaa tarjouksiaan paljon ostaville kanta-asiakkaille lisämyynnin toivossa. Hinnoittelusta voidaan saada reaaliaikaista tekoälyn avustuksella, jolloin jokaisella asiakkaalla voi olla omat hintansa kaikille tuotteille. Tällöin vähemmän ostoksia tekevät asiakkaat voivat joutua maksamaan paljon kovemman hinnan samasta tuotteesta kuin kaupan kannalta

paljon ostavat asiakkaat. Vakuutusyhtiöt haluavat kerätä tietoa henkilökohtaisista riskeistä ja käyttäytymisestä, jolloin ne voivat laskuttaa huonoja asiakkaita enemmän ja maksaa heille vähemmän korvauksia. (Haikonen 2017, 275-276.)

Vuonna 2020 arvioidaan jokaista planeetan ihmistä kohden tuotettavan dataa 1,7 megatavua sekunnissa. Esineiden internet ja tiedon digitalisointi muodostavat mielettömiä määriä datamassoja eli big dataa. Big datasta voidaan analytiikan kautta jalostaa tietoa ja ymmärrystä maailmasta, mikä auttaa parhaimmassa tapauksessa tekemään fiksumpia ratkaisuja. Tulevaisuudessa tämä on todennäköisesti näin, vaikka vielä toistaiseksi tulokset ovat olleet aika vaatimattomia. (Hiltunen 2017, 51.)

2.1.5 Datan hyödyntäminen

”Kun tuotteet, laitteet ja palvelut kytkeytyvät internetiin, ne tuottavat ympäristölleen valtavien määrän dataa. Se, miten älykkäästi yritykset dataa hyödyntävät, määrää pitkälti tulevaisuuden menestyjät.” (Solita 2016.)

Ennakoiva analytiikka on paras tapa hyödyntää tietoa ja sitä kautta parantaa asiakaskokemusta. Tästä esimerkkinä on katsastusliikkeet, jotka lähettävät asiakkaille jo ajoissa kutsun tarkastukseen. (Ahvenainen ym. 2017, 128.)

Myös Puustinen (2013, 139) nostaa ennakkoinnin ja ennustamisen yhdeksi datan hyödyntämisen tärkeimmistä alueista. Puustisen mukaan tämä korostuu erityisesti vakuutuslalla. Henkivakuutusyhtiöt voisivat tehdä ennustuksia eliniästä ja sairastumisista esimerkiksi ruokakaupan ostoslistan pohjalta.

Vakuutusyhtiö voisi hyödyntää big dataa ja telematiikkaa erityisesti ajoneuvovakuutusten hinnoittelussa. Big datan, langattoman paikkatiedon ja GPS-signaalin avulla voitaisiin seurata asiakkaiden auton käyttöä. Autovakuutus voitaisiin hinnoitella saadun tiedon pohjalta. Vakuutusmaksuun vaikuttaisivat esimerkiksi ajettut kilometrit, ajotapa sekä missä ajoneuvolla ajetaan. (Puustinen 2013, 140.)

Yksi isoimmista asioista digitalisaatiossa on IoT sekä sen mukanaan tuoma koneiden ja laitteiden älyn määrän lisääntyminen. Asiakkaiden operointi laitteillaan tuo yrityksille arvokasta tietoa niiden käyttötavoista ja toiminnoista. Tuottavuuden optimoiminen, liiketoimintamallien kehittäminen, ympäristöasioiden huomioiminen esimerkiksi optimoimalla

energiankäyttöä sekä turvallisuuden lisääminen ovat kohteita, mihin kertynyttä tietoa voidaan käyttää. Palveluprosessien ja tuotteiden laatua voidaan tiedon avulla kehittää entistä persoonallisemmaksi ja paremmaksi. Leasing, erilaiset palvelumallit tai käyttöoikeudet ovatkin tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin yritysten asiakkailleen tarjoamia mahdollisuuksia. (Solita 2016.)

Valtava datamäärä ei itsessään vielä tuo arvoa yrityksen liiketoimintaan. Datasta täytyy pystyä jalostamaan analytiikan avulla tietoa, joka toimii pohjana yrityksen prosesseille ja päätöksenteolle. Ilmarinen & Koskela (2015, 204-205) listaavat asioita, mihin kertynyttä dataa voitaisiin analytiikan avulla hyödyntää. Näitä ovat:

- dynaaminen hinnoittelu
- asiakaspoistuman minimointi
- markkinoinnin ja viestinnän kohdentaminen
- uudet tuotteet ja palvelut
- toiminnan optimointi
- päätöksenteko
- palvelujen kehittäminen ja konversio-optimointi.

Yksi tärkeimmistä big datan ja tekoälyn hyödyntämistavoista on vakuutusten tehokas hinnoittelu. Vakuutusyhtiön täytyy asettaa hinta niin, että se takaa voiton ja kattaa riskin, mutta pitää kuitenkin hinnan myös asiakkaalle järkevällä tasolla. Jos näin ei tapahdu, asiakas todennäköisesti vaihtaa vakuutusyhtiötä. (Forbes 2015.)

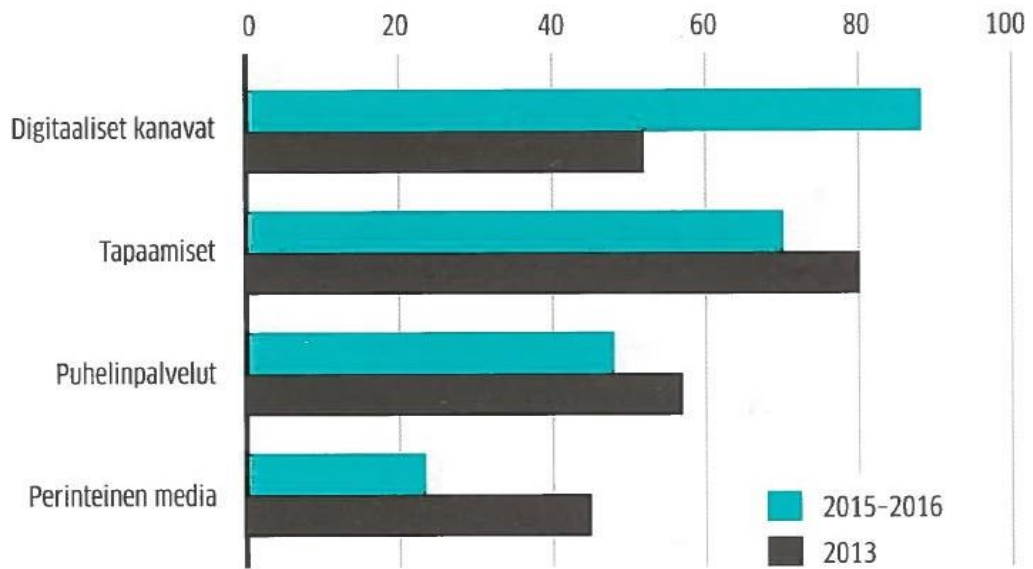
2.2 Vuorovaikutus

Teknologian muuttumisen lisäksi vuorovaikutuksen muodot ja paikat ovat palvelualoilla muuttuneet. Aiemmin yrityksen ja asiakkaan välisiä kohtaamispisteitä on ollut paljon vähemmän, mikä on tehnyt kokonaisuuden hallinnasta huomattavasti helpompaa. Sähköisten välineiden ja internetin yleistyessä vuorovaikutuksen kohtaamispisteet ovat lisääntyneet ja tämä on asettanut yritysten arkeen uudenlaisia haasteita. Moni vuoropuhelu ja kohtaaminen käydään nykyisin yrityksen ulottumattomissa, esimerkiksi iltapäivälehtien sivuilla ja Facebookissa. Ei ole väliä kuka oli oikeassa ja kuka ei, mutta näillä vuoropuheluilla ja mielipiteillä voi olla isoja vaikutuksia esimerkiksi asiakaskokemukseen. (Korhikoski & Löytänä 2014, 98.)

Asiakkaalla on myös vastuu omasta käytöksestään ja vuorovaikutuksestaan yrityksen kanssa. Asiakas voi olla innostunut ja auttaa yritystä kehittämään sen toimintaa sekä tuotteita. Arvokas kohtelu ja vuorovaikutus synnyttävät luottamusta puolin ja toisin. Positiivisen vuorovaikutuksen ja luottamuksen avulla on mahdollista kehittää molempien yritysten tuottavuutta, liiketoimintaa sekä tuloksellisuutta. Molempien osapuolien arvostuksella ja luottamuksella synnytetään sellaista lisäarvoa, mitä ei pystyttäisi muodostamaan vain toisen osapuolen toimiessa kunnioittavasti toista kohtaan. Asiakkaan osoittama positiivinen vuorovaikutus välittyy myös muuhun toimittajan organisaation, jolloin on luonnollista, että kyseinen asiakas saa kokonaisvaltaisesti parempaa palvelua. Mukavaan asiakkaaseen on helpompi ottaa yhteyttä sekä olla häntä kohtaan avoin. Asiakkaan omalla toiminnalla on iso vaikutus palvelukokemuksen onnistumiseen. Asiakas voi miettiä haluaako sysätä huonon päivän aiheuttaman stressin toimittajan päälle vaiko olla apuna toimittajan sekä palvelukokemuksen onnistumisessa. (Fischer & Vainio 2009, 90.)

2.2.1 Kohtaamiset

Yritysten välistä kauppaa tutkittiin vuonna 2011 *The Challenger Sale* -kirjaa varten ja siellä havaittiin, että 57 %:a B2B-puolen yrityksistä tekee ostopäätöksen ennen jo kuin on tavannut myyjää. Otantana tutkimuksessa oli kaiken kaikkiaan 1400 yritystä. Toimittajia ja vaihtoehtoja on vertailtu etukäteen internetistä otetuilla tiedoilla, minkä johdosta ratkaisuja on voitu tehdä jo ennen myyjän kasvokkain tapaamista. IBM:n tekemän tutkimuksen mukaan kasvokkain tapahtuvat asiakastapaamiset sekä puhelinneuvottelut jäävät tulevaisuudessa digitaalisten kanavien varjoon. (Korkiakoski & Löytänä 2014, 99-100.)



Kuva 3. Missä asiakas kohdataan? (Korkiakoski & Löytänä 2014, 100.)

Yksi muita palvelukanavia täydentävä vaihtoehto finanssialalla on verkkopalvelu. Sen tehtävänä ei ole kuitenkaan korvata muita palvelukanavia tai henkilökohtaista asiantuntijapalvelua, vaan tukea ja täydentää näitä. (Järvinen ym. 2006, 124.)

Digitaalisten kohtaamisten ja palveluiden, esimerkiksi verkkopalvelun osalta asiakkaat odottavat saatavuutta 24/7, personointia, virheettömyyttä, vaivattomuutta ja edullisuutta. Vakuutusala on yksi toimialoista, joka on nostanut verkkopalvelun kautta asiakkaiden osallistumista ja itsepalvelun osuutta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 120-121.)

Ahvenainen ym. (2017, 34) jakavat asiakkaan ja yrityksen väliset kohtaamiset kolmeen laajempaan osioon, joiden perusteella myös kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen voidaan katsoa muodostuvan. Nämä kolme ovat fyysinen asiakaskohtaaminen, digitaalinen asiakaskohtaaminen sekä tiedostamaton kohtaaminen eli brändikokemus. (Ahvenainen ym. 2017, 34.)

Yhä useamman asiakkaan ostoprosessin aloituspiste lähtee nykyään verkon kautta digitaalisessa ympäristössä, myös B2B-puolen kohdalla. Sosiaalisen median profiili, hakukone tai yrityksen verkkosivut toimivatkin usein ensimmäisenä kohtaamisalustana yrityksen ja asiakkaan välillä. Yrityspäättäjistä 71 %:a aloittaa verkkohaun avulla prosessinsa ostopäätökseen liittyen, näin todettiin Googlen ja Milward Brownin tutkimuksessa ”The changing face of B2B marketing”. (Ahvenainen ym. 2017, 36.)

B2B-päätösprosessiin ja tiedonhakuun osallistuu tilastojen mukaan tulevaisuudessa yhä useampia päättäjiä, jotka myös edustavat suurelta osin nuorempaa sukupolvea. Yrityksille tämä nuorempi sukupolvi aiheuttaa uudentyyppisiä haasteita, koska he ovat tottuneet käyttämään tiedonhaussa avukseen erilaisia vertailusivustoja, videoita ja mobiililaitteita. Yrityksen onkin tärkeää tuottaa arvokasta tietoa ja asiantuntijasisältöä sekä julkaista tätä erilaisissa kanavissa, jotta varmistetaan erityyppisten asiakkaiden huomiointi ja palvelu. Asiakkaat arvostavat oleellista ja asiantuntevaa sisältöä ostoprosessin eri vaiheissa, mikä korostaakin sisältömarkkinoinnin roolia myynnin tukena. (Ahvenainen ym. 2017, 38.)

Tiedostamaton kohtaaminen eli brändikokemus koostuu tiedostamattomista sekä tiedostetuista alueista. Näihin alueisiin kuuluvat muun muassa yrityskulttuuri, viestintä, media, liiketoimintamallit, arjen teot, tuotteet, palvelut ja henkilökohtainen viestintä. Brändikokemuksen eteen kannattaa tehdä paljon töitä, jotta asiakkaan mielikuva ja kokemus olisi mahdollisimman myönteinen ja laadukas, vaikkakaan aina siihen ei voi täysin vaikuttaa. Brändikokemus voidaan jakaa kahteen eri ulottuvuuteen, ulkoiseen ja sisäiseen brändikokemukseen. Ulkoista brändikokemusta ovat esimerkiksi asiakkaan käyttökokemukset tuotteista ja palveluista, kohtaaminen kasvotusten liikkeessä tai viesti yrityksen verkkopalveluun. Sisäistä brändikokemusta kuvaavat esimerkiksi yrityksen arvot, arjen teot ja johtajuus. Mielikuva yrityksestä asiakkaille muodostuu näiden ulkoisten ja sisäisten kokemusten kautta. (Ahvenainen ym. 2017, 44-46.)



Kuva 4. Brändikokemuksen muodostuminen. (Ahvenainen ym. 2017, 44.)

Ahvenainen ym. (2017, 56) luokittelevat fyysisen kohtaamisen asiakkaan kanssa tapahtuvista kohtaamispaikoista tärkeimmäksi. Tätä tapaamista digitaalinen kohtaaminen ja tiedostamaton kohtaaminen eli brändikokemus vahvistavat sekä tukevat. Usein asiakkaan kanssa saadaan vain yksi kohtaaminen fyysisesti. Tämän vuoksi tähän kohtaamiseen pitäisi olla todella hyvin valmistautunut sekä pyrkiä muodostamaan aitoa lisäarvoa asiakkaalle. Ennen fyysistä asiakaskohtaamista asiakkaalla on todennäköisesti jo jokin kosketuspinta ja käsitys yrityksen tuotteista sekä palveluista. Palveluja tarjoavan yrityksen täytyy ymmärtää, että asiakas sijoittaa kohtaamiseen kallisarvoista aikaansa, jolloin myös odotusarvo nousee. Tapaamisessa ollaan aidosti hakemassa ratkaisua, koska alustava tiedustelu on tehty jo todennäköisesti aiemmin verkon kautta. Toimialasta riippumatta asiakkaan isoin odotusarvo tapaamisessa kohdistuu asiantuntijuuteen ja sen muodostamaan arvoon asiakkaalle. Jos asiantuntemusta ei pysty tuomaan mukaan heti ensimmäiseen tapaamiseen, jättää se oven raolleen kilpailijoille. Ideaalitulanteessa jokaisen fyysisen tapaamisen jälkeen asiakkaan tilanne on parempi kuin aiemmin.

2.2.2 Luottamus

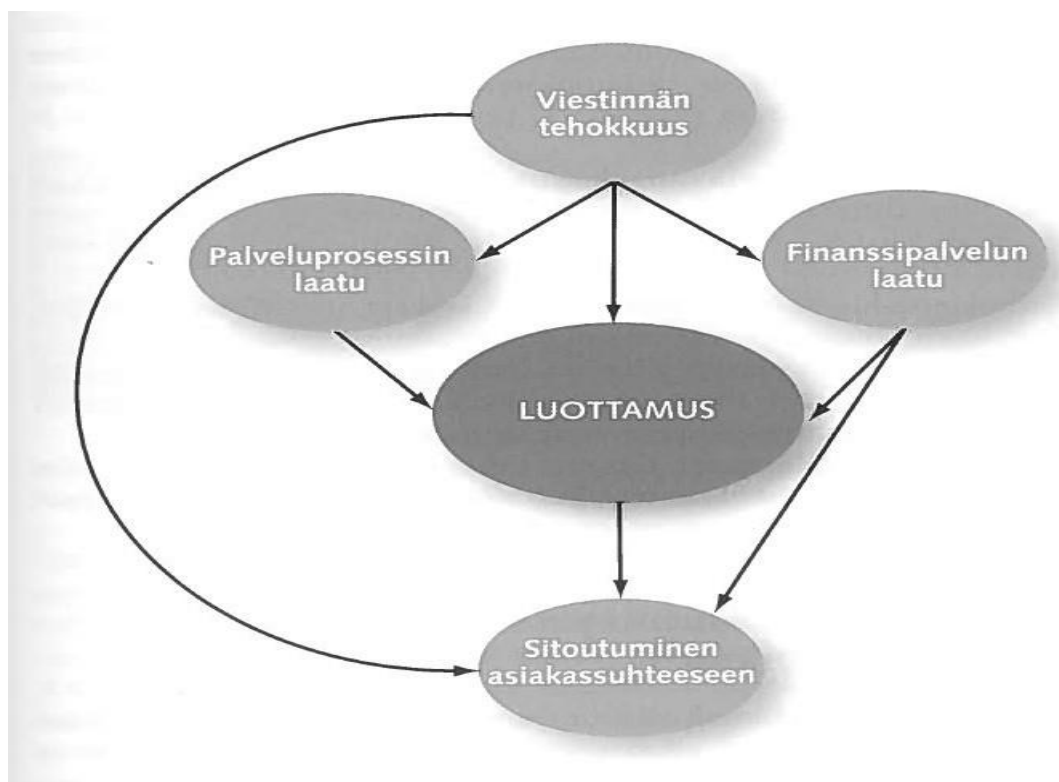
Onnistunut vuorovaikutus edellyttää luottamusta. Sujuvan ja kestävän yhteistyön kannalta keskeinen osa on luottamuksen rakentaminen asiakkaan ja yrityksen välille. (Selin & Selin 2013, 191.)

Liikumme mitä isoimmassa määrin asiakasrajapinnassa, kun viesti tai ihminen kohtaa asiakkaan kanssa. Kaikki kohtaamiset asiakasrajapinnassa ovat täten todella tärkeitä. Hyvän yhteisymmärryksen saavuttaminen koostuu monesta eri tekijästä ja näiden osumisesta kohdalleen. Tärkeitä tekijöitä asiakaskohtaamisissa ovat läsnäolo tilanteessa, sanavalinnat, oma ajankäyttö, omat asenteet ja uskomukset sekä omat ennakkokäsitykset ja ajatukset. Näiden tekijöiden avulla rakentuu luottamus, joka toimii perustana hyvällä asiakassuhteella ja vuorovaikutuksella. (Selin & Selin 2013, 191.)

Oikeiden kysymysten esittäminen ja kuuntelemisen taito ovat isossa roolissa luottamuksen rakentamisessa. Asiantuntija osaa esittää laadukkaita sekä tasokkaita kysymyksiä ja luontaista onkin, että asiantuntijan kanssa halutaan olla tekemisissä. Tällöin ollaan aidosti etsimässä ratkaisua ja apua tilanteisiin. Uskottavuus ja luottamus asiakassuhteissa luodaan kysymällä ja kuuntelemalla. (Selin & Selin 2013, 194.)

Keskeinen asia vakuutusyhtiön ja asiakkaan välillä on tiedon kulku sekä välitys. Tieto voi kulkeutua erilaisten palvelukanavien kautta, esimerkiksi sähköisten välineiden kautta tai konttorilla asiakastapaamisen yhteydessä. Perinteet ja nykyiset palvelujärjestelmät vaikuttavat jokaisen asiakkaan tapaan toimia ja välittää tietoa. Jos vakuutusyhtiö on ansainnut asiakkaan luottamuksen, voidaan puhelimen välityksellä hoitaa asiakassuhdetta laadukkaalla tasolla. (Järvinen ym. 2006, 32.)

Yhdeksi tärkeäksi perustaksi ja sitouttamisen avuksi finanssialan asiakassuhteelle voi muodostua oman yhteyshenkilön merkitys. Omalla yhteyshenkilöllä on keskeinen rooli sosiaalisen siteen ja luottamuksen rakentamisessa toimittajan ja asiakkaan välille esimerkiksi vakuutusosalalla. Yksistään yhteyshenkilön asiantuntijuus tai yhtiön palvelukokonaisuus eivät riitä asiakassuhteen onnistumisessa, vaan asiakkaan täytyy tuntea luottamusta toimittajaansa kohtaan. Yleensä luottamus syntyy ensin yhteyshenkilön ja asiakkaan välille, minkä jälkeen laajentuu koko yhtiötä koskevaksi luottamukseksi. Hyvillä viestintätaidoilla yhteyshenkilö edesauttaa luottamuksen syntymistä. Tämä konkretisoi paljon asiantuntijuutta vaativissa tehtävissä, missä hyöty asiakkaalle näkyy vasta pidemmän ajan kuluessa. Luottamus on perusta toimivalle asiakassuhteelle sekä tämän jatkumiselle. Yhteyshenkilö vaikuttaa luottamuksen ja asiantuntijuuden syntymiseen sekä asiakkaan palvelukokemukseen tehokkaalla viestinnällään. (Järvinen ym. 2006, 82-83.)



Kuva 5. Viestintä ja luottamus asiakassuhteen sitouttajina. (Järvinen ym. 2006, 83.)

2.2.3 Asiakkaiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät

Muun muassa toimiala, yrityksen koko, liikevaihto ja toiminnan laajuus vaikuttavat yrityspuolen asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Edellä mainitut kohdat vaikuttavat palvelumäärän ja finanssipalveluiden tarpeeseen. Pienemmän yrityksen toiminta voi olla vasta alkuvaiheessa, jolloin sen tarpeet eroavat pitempään toimineen ja mahdollisesti laajentumista harkitsevan yrityksen palvelutarpeesta. Tarpeisiin ja toiveisiin vaikuttaa myös toimintaympäristön muutos, joka voi heijastua myös valinta- ja ostokäyttäytymiseen. Tällainen voi olla esimerkiksi maan taloudellisen tilanteen muutos, joka voisi vaikuttaa palveluntarjoajan valintakriteerien tärkeysjärjestykseen. (Järvinen & Ylikoski 2011, 37.)

Vakuutusosalalle tyypillistä on, että ostettava vakuutus maksetaan yleensä ennakoon. Vakuutuksen ostosta ei ostohetkellä muodostu paljoo mielihyvää, koska vakuutuksen tuottamaa etua on vaikea konkreettisesti havaita etukäteen. Vertailua vakuutusyhtiöiden kesken hankaloittavat vakuutusten kattavuus sekä asiakkaille vieras vakuutusehtojen terminologia. Erityisen hankalaksi on koettu vakuutusten kattavuuden ymmärtäminen.

Vakuutuksen arvo ja sisältö selviävät asiakkaalle oikeastaan vasta vakuutusehtojen korvaus- ja soveltamiskäytäntöjen kautta. (Järvinen & Ylikoski 2011, 38.)

Lopullisia ratkaisuja tehtäessä tunteet näyttelevät isoa roolia. Kaikki ratkaisut pohjautuvat ihmisen vahvaan tunnepohjaiseen haluun muuttaa asioita, mutta myös nykyistä tilannetta perustellaan usein kohtuullisuuden kautta ja tyytyväisyydellä. Tämä on vain luonnollinen tapa käsitellä ostopäätöstä tai nykyistä tilannetta. B2B-puolen myyntiprosessissa tarvitaan perustavaa laatua olevaa keskustelua, jotta voidaan ymmärtää niitä asiakkaan tavoitteita ja emotionaalisia syitä, jotka voisivat johtaa asiakasta muuttamaan nykyistä malliaan uuteen muotoon. (Ahvenainen ym. 2017, 134.)

2.3 Asiakaskokemus

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas toiminnasta muodostaa.” (Kortesuo & Löytänä 2011, 11.)

Fischer & Vainio (2014, 9) mielestä asiakkaan kuuntelu, huomiointi, ymmärtäminen, säännöllinen yhteydenpito sekä nopea reagointi kysymyksiin ovat tärkeitä elementtejä rakennettaessa positiivista asiakaskokemusta. Palvelun laadun täytyy olla myös korkeaa sekä lupauksista pitää pystyä pitämään kiinni. Organisaatioissa tarvitaan prosessien yksinkertaistamista, avoimuutta sekä läpinäkyvyyttä, jotta kaikki yksiköt ja yksilöt ymmärtäisivät oman tekemisensä merkityksen sekä asiakaskokemuksen että kokonaisuuden kannalta.

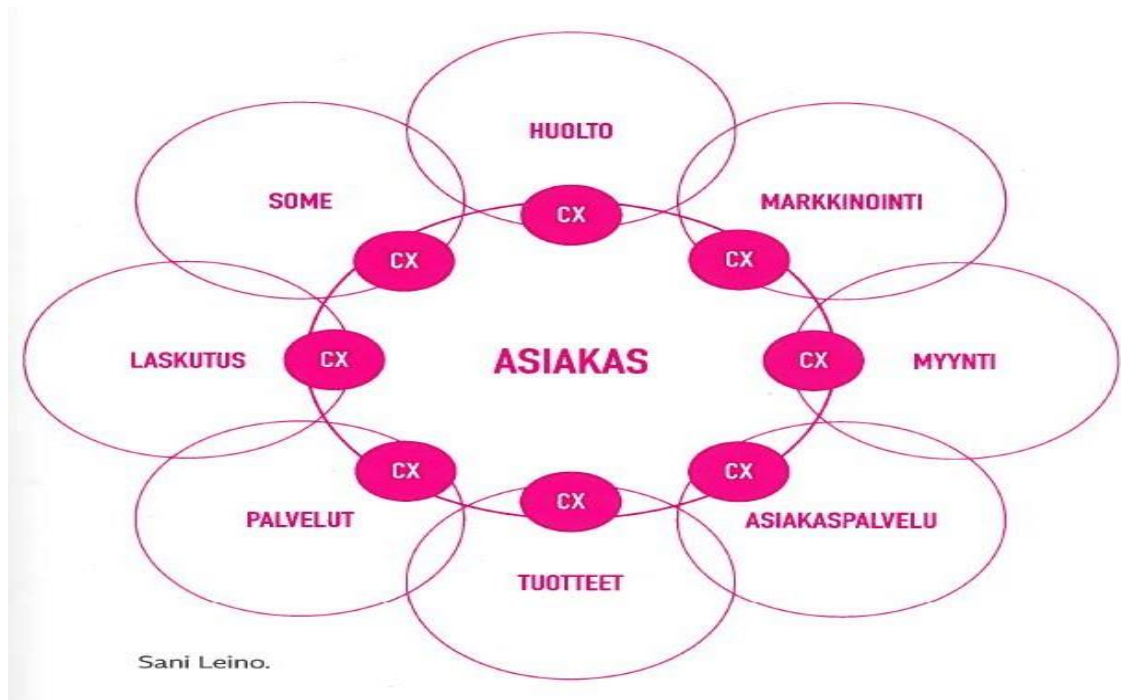
On tärkeää huomata, että asiakaskokemuksen rakentumiseen liittyy yrityksen koko organisaatio, vaikka asiakassuhde henkilöityisikin tiettyihin työntekijöihin fyysisten tapaamisten myötä. Puhutaan arvoketjusta, missä vuorovaikutus ja osaaminen ketjuuntuvat yrityksen sisällä. Arvoketjun sekä asiakaskokemuksen luo koko organisaatio yhdessä ja tämän arvoketjun lopputulosta asiakas loppukäyttäjänä hyödyntää. Tunne-energiaa syntyy onnistuneesta strategian toteutuksesta, mikä johtaa parempaan organisaation toimintakykyyn ja parantaa tätä kautta myös asiakaskokemusta. (Fischer & Vainio 2014, 165-166.)



Kuva 6. Organisaation toimintakyky synnyttää asiakaskokemuksen. (Fischer & Vainio 2014, 166.)

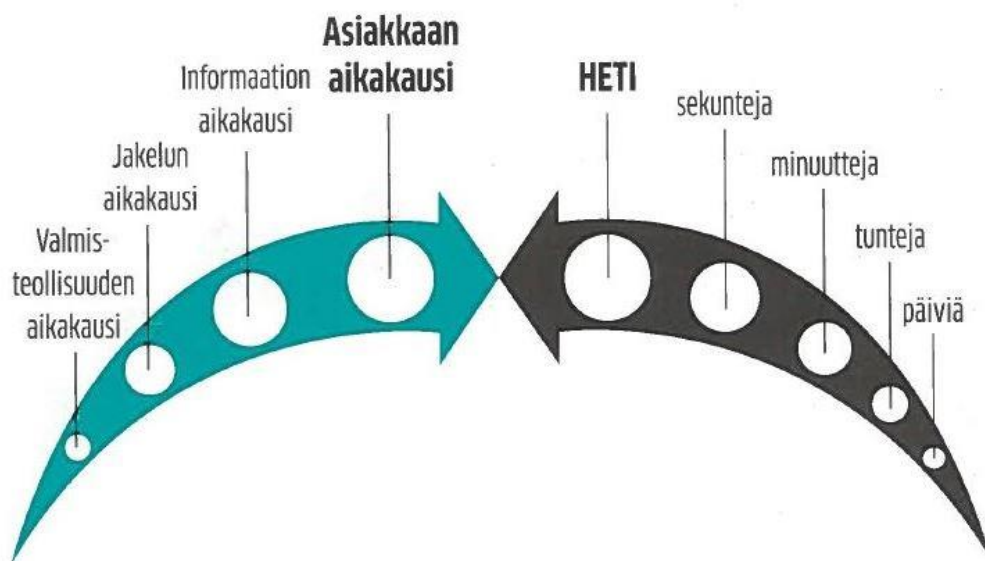
Fileniuksen (2015, 26) mukaan laadukkaan sekä tasalaatuisen asiakaskokemuksen tuottaminen päivästä toiseen on haasteellista, ja erilaisten digitaalisten kanavien käyttö on tehnyt siitä vielä entistäkin monimutkaisempaa. Laadun pitäisi pysyä aina samalla tasolla, palvelukanavasta riippumatta. Henkilökohtaisesti konttorilla asioitaessa asiakaspalvelijalle voi olla huono päivä tai ylipäänsä huonot vuorovaikutustaidot. Digitaalisissa kanavissa palvelu on aina tasalaatuista, eikä niillä ole huonoja päiviä. Digitaalisten kanavien tärkeimmiksi asioiksi nousevatkin positiivisen mielikuvan jättäminen asiointin jälkeen sekä asiakkaan tarpeiden täyttäminen.

Asiakkaita tavataan ja kohdataan eniten myynnin, asiakaspalvelun ja markkinoinnin yhteydessä, jolloin asiakaskokemus rinnastetaan usein näihin toimintoihin. Yritysten sisällä asiakaskokemusta arvioidaan ja mitataan usein yksikkökohtaisesti, vaikka asiakas käsittelee asiakaskokemusta kokonaisuutena. Kokonaiskuvaan vaikuttavat kohtaamiset yrityksen kaikkien eri yksikköjen kanssa. Asiakkaan polkua tulisi seurata kokonaisuutena, jotta tiedonvälitys ja kommunikaatio eivät jäisi irrallisiksi yrityksen sisällä. Vaarana on esimerkiksi tilanne missä asiakas saa loistavaa palvelua jossain yksikössä, mutta toisen yksikön kohdalla seuraa pettymys, eikä tieto tästä kulje yrityksen sisällä. Asiakkaalle kokonaisuuden laatu on merkittävämmässä asemassa kuin yksityiskohdat. (Ahvenainen ym. 2017, 68.)



Kuva 7. Asiakas keskiössä. (Ahvenainen ym. 2017, 69.)

Jotta voidaan ylittää asiakkaiden odotuksia ja nostaa asiakaskokemuksen tasoa täytyy huomioida nykyinen aikakäsitys ja asiakkaan vaatimukset toimittajan reagoitinopeuteen. Aiemmillä aikakausilla, esimerkiksi valmisteollisuuden aikakaudella liike-elämässä operoitiin muun muassa kirjeillä, mikä kesti pahimmillaan viikkoja. Informaation ja jakelun kausilla aikaikkuna supistui tunteihin ja minuutteihin. Asiakkaan aikakaudella ihmiset ja yritykset ovat tottuneet uudenlaiseen, missä kaiken pitää tapahtua heti tai vähintäänkin nopeasti. Osa yrityksistä ei ole tätä vielä osannut omaksua tai suhteuttaa omaan liiketoimintaansa. Asiakkaan aikakaudella tulevat menestymään yritykset, jotka pystyvät operoimaan nopeammin kuin asiakkaat odottavat. (Korkiakoski & Löytänä 2014, 17-18.)



Kuva 8. Asiakkaan aikakausi kohtaa nopeuden aikakauden. (Korkiakoski & Löytänä 2014, 17.)

Myös Ilmarinen & Koskela (2015, 195-196) näkevät nopeuden keskeisenä yritysten kilpailuelementtinä ja isona osana asiakaskokemuksen muodostumisesta. He puhuvat termistä kellotaajuus, joka tarkoittaa ketteryyttä, vetreyttä sekä nopeutta toimia digitalisoituvassa maailmassa. Kellotaajuutta täytyy nostaa digitalisaation myötä erityisesti seuraavissa asioissa:

- päätöksenteko
- tuotteiden ja palveluiden kehittäminen
- asiakkaille tarjottavat palvelut.

Vakuutusyhtiöille teetetyssä asiakastytyväisyystutkimuksessa yritys- ja henkilöasiakkaat antoivat isoille vakuutusyhtiöille huonoa palautetta etäisestä asiakkuudenhallinnasta. Enemmän yhteydenpitoa vakuutusyhtiöiltä kaivattiin esimerkiksi vakuutustarpeiden kartoittamisessa. Asiakkaiden ymmärtäminen, läheisyys ja kommunikointi vaikeissa tilanteissa nousivat tutkimuksessa asioiksi, jotka nostivat asiakastytyväisyyttä vakuutuslalla. Korvauspalvelun osalta useimmat vakuutusyhtiöt olivat asiakkaiden mielestä nostaneet profiiliaan, kun taas valitusten käsittely oli heikkotasoinen. (Järvinen & Ylikoski 2011, 73.)

Ilmarinen & Koskela (2015, 127) nostavat esimerkkitapaukseksi vakuutusyhtiön korvauskäsittelyn. Korvauskäsittelyä on monessa yhtiössä joidenkin vakuutuslajien osalta automatisoitu, minkä johdosta asiakas voi saada korvauspäätöksen jopa reaaliaikaisesti. Tällä reaaliaikaisuudella on tutkittu olevan iso vaikutus positiiviseen asiakaskokemukseen, koska asiakkaat odottavat ja toivovat päätöksiä nopeasti.

2.3.1 Arvon luonti asiakkaalle

Arvon luominen asiakkaalle on asiakaskokemuksen johtamisessa keskeisin asia. Yritys luo palveluillaan ja toiminnoillaan lähtökohdat arvon muodostumiselle, mutta lopulta asiakas muodostaa arvon kuitenkin itselleen. Korkiakoski & Löytänä (2014, 18) jakavat asiakkaalle luotavan arvon neljään eri kategoriaan: taloudelliseen arvoon, toiminnalliseen arvoon, symboliseen arvoon sekä emotionaaliseen arvoon.



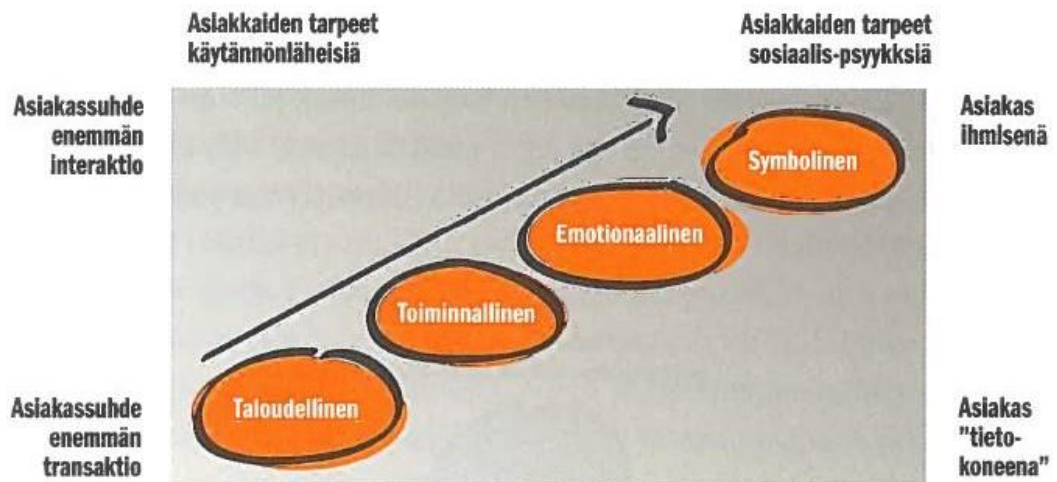
Kuva 9. Asiakkaalle luotavan arvon muodot. (Korkiakoski & Löytänä 2014, 18.)

Selkein näistä arvon elementeistä on taloudellinen arvo, missä vaikuttimena toimii tuotteen tai palvelun hinta. Asiakasta sitoutetaan ja palkitaan alennuksilla sekä tarjouksilla. Toimijoiden välillä eron määrittelee tuotteen tai palvelun hinta, minkä johdosta taloudellista arvoa on kilpailijoiden helppo matkia. Luotettavuus, toimintavarmuus ja laatu nousevat pääosaan toiminnallisen arvon kohdalla. Saksalaiset premium-automerkit, kuten

BMW tai Mercedes-Benz ovat hyviä esimerkkejä toiminnallisesta arvosta. Brändit ja mielikuvat yrityksestä liittyvät symboliseen arvoon. Yksi esimerkki symbolisesta arvosta on ostajien heimoutuminen, missä ostaja haluaa lokeroida itsensä tiettyyn ryhmään, koska kokee yhteenkuuluvuutta muiden käyttäjien kanssa. Emotionaalisessa arvossa palvelut ja tuotteet ovat usein yksilöllisiä sekä personoituja, minkä ansiosta asiakas suhtautuu niihin tunnepitoisesti. (Korkiakoski & Löytänä 2014, 19-20.)

Yleisesti ottaen kaikkiin palveluihin ja tuotteisiin voidaan yhdistää jotain edellä mainituista arvon elementeistä. Taloudellinen arvo, toiminnallinen arvo tai symbolinen arvo eivät kuitenkaan enää yksin riitä yrityksen kilpailueduksi. Pelkkä hinta, differointi tai toimintavarmuus ei ole enää riittävä etu voittamaan ja sitouttamaan asiakkuuksia. Taloudellisen, toiminnallisen ja symbolisen arvon muodostaminen on vaikeampaa asiakkaan aikakaudella kuin aiemmin, minkä johdosta emotionaalisen arvon luomisesta on tulossa yhä tärkeämpi kilpailutekijä. Toistaiseksi emotionaalisia arvoja ei ole vielä kuitenkaan osattu hyödyntää täydellä volyyymilla. (Korkiakoski & Löytänä 2014, 20.)

Myös Puustinen (2013, 89-90) jakaa arvot neljään eri ulottuvuuteen ja tarkastelee näitä vakuutus-, pankki- ja sijoituspalveluiden näkökulmasta. Nämä ovat samoja kuin edellä mainitut taloudellinen arvo, toiminnallinen arvo, emotionaalinen arvo sekä symbolinen arvo. Puustisen mukaan arvo muodostuu hierarkkisesti, jolloin alimpana on taloudellinen arvo ja vastaavasti ylimpänä symbolinen arvo. Asiakkaan vaikutus nousee merkittävästi mitä lähemmäs mennään kohti emotionaalista sekä symbolista arvoa. Kun yritys pystyy muodostamaan asiakkaalle palveluistaan merkityksiä ja kokemuksia, linkittyy asiakas yhä vahvemmin kiinni yritykseen vahvistaen samalla myös vuorovaikutussuhdetta.



Kuva 10. Arvon hierarkkinen rakentuminen. (Puustinen 2013, 90.)

Taloudellisen arvon kohdalla on kyse lähinnä transaktioista ja rahasta, mutta toiminnalliseen arvoon asiakas tuo mukaan omaa aikaansa ja resursseja. Toiminnallisessa arvossa korostuu palvelun helppous sekä vaivattomuus, sillä asiointi finanssipalvelun toimijan kanssa ei saisi viedä liikaa asiakkaan aikaa ja vaivaa. (Puustinen 2013, 93-94.)

Lähtökohtaisesti vakuutus on tuotteena tylsä ja siihen voi olla vaikea liittää emotionaalisia arvoja, kuten nautinto, hauskuus ja jännitys. Palvelukokonaisuuden ei kuitenkaan tarvitse olla tylsä. Tästä Puustinen antaa muutaman esimerkin. Vakuutusyhtiöt Geico ja State Farm järjestävät ajotaito- ja liikennesääntötötestejä alle 25-vuotiaille kuskille. Testi on tehty pelin muotoon, ja sen avulla voi vaikuttaa omaan vakuutusmaksuun. Insurance Australian Group on puolestaan kehittänyt harjoittelusovelluksen, missä voi nähdä oman kolaroinnin vaikutukset korjauskuluihin. (Puustinen 2013, 96-97.)

Finanssipalveluiden osalta symbolinen arvo linkittyy merkityksiin asiakkaan omassa arjessa. Tässä kohden puhutaan jo isommasta kokonaisuudesta, missä mukana ovat esimerkiksi asiakkaan sosiaalinen verkosto ja oma identiteetti. Vakuutusalan kohdalla symbolinen arvo voisi olla esimerkiksi ympäristövastuullisuus. Ympäristövastuullisuuden täytyy olla kuitenkin aitoa ja näkyvää, eli se pitää olla rakennettuna yrityksen toimintaan ja prosesseihin. Paperittoman palvelun aktiivinen tarjoaminen asiakkaille tai pyrkimys sähkökulutuksen vähentämiseen omilla toimillaan toimivat tästä hyvinä esimerkkeinä. (Puustinen 2013, 99-100.)

2.3.2 Asiakasymmärrys

Digitalisaation myötä asiakkaista on runsaasti tietoa tarjolla, mikä helpottaa asiakkaiden seuraamista ja tiedon keräämistä. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan kerättyä tietoa täytyy organisaatiossa osata myös jalostaa ymmärryksen tasolle. Kun asiakastietoa jalostetaan ymmärryksen tasolle, puhutaan asiakasymmärryksestä (customer insight). (Ilmarinen & Koskela 2015, 208.)

”Asiakasymmärrys on faktapohjainen, jäsentynyt näkemys asiakkaista ja asiakassegmenteistä. Parhaimmillaan se pohjautuu monipuolisiin tietoihin asiakkaista, kuten esimerkiksi demografiset tiedot, tuotteiden ja palvelujen käyttö, digitaalisten palvelujen käyttö sekä motiivit, tarpeet, odotukset, asenteet ja arvostukset.” (Ilmarinen & Koskela 2015, 208.)

Asiakkaan syvällinen ymmärrys vaatii tietoa ja asiakkaan tuntemusta. Selin & Selin (2013, 124-126) listaavat kohtia, jotka kannattaa selvittää asiakkaalta mahdollisimman tarkkaan:

- asiakkaan todelliset tarpeet
- asiakkaan henkilökohtaiset arvot sekä asiakkaan edustaman yrityksen arvot
- mitä asiakas odottaa yhteistyöltä yrityksen kanssa
- tuen ja opastuksen tarve
- millaista informaatiota asiakas tarvitsee ja kuinka usein
- ostopäätökseen vaikuttavat tekijät.

Asiakastietoa kertyy parhaiten jatkuvien asiakassuhteiden kautta. Jatkuvissa asiakassuhteissa tiedosta muodostuu ajan kanssa yleensä asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrys ei synny kuitenkaan tiedon pohjalta itsestään, vaan edellyttää asiakkuuksien tarkastelua yli tuoterajojen. Vakuutusyhtiöt ja pankit ovat vasta hiljattain heränneet tähän muutokseen uusien asiakkuudenhallintajärjestelmien myötä, vaikka ovatkin keränneet sähköistä tietoa asiakkaista jo pitkään. (Arantola 2006, 27.)

Arantola (2006, 55) kuvailee asiakasymmärrystä alla olevan viitekehyksen mukaisesti. Mallia tarkastellaan tiedon kuvailemisen, tiedon saamisen sekä tiedon hyödyntämisen kannalta. Viitekehyksen keskiössä on päätöksentekijä, eli mikä merkitys tiedolla on hänen kannaltaan.



Kuva 11. Asiakasymmärryksen viitekehys. (Arantola 2006, 55.)

Tietoa kerätään monista eri lähteistä käyttäen avuksi erilaisia menetelmiä, tietojärjestelmiä sekä työkaluja. Samaa tietoa voi löytyä organisaation sisältä monesta eri paikasta. Käytännön tasolla tietoa saadaan kerättyä sekä ulkoisia että yrityksen sisäisiä lähteitä apuna käyttäen. Näitä ulkoisia ja sisäisiä lähteitä voivat olla muun muassa kumppaniyritykset, kyselytutkimukset, päättäjärekisterit, taloustiedot, jakelukanavat, myyntitiimit sekä yrityksen oma asiakaspalvelu. Ratkaisujen kannalta on hyvä saada dataa eri tietolähteistä, koska tämän avulla pystytään muodostamaan kokonaisvaltaisempi käsitys asiasta. (Arantola 2006, 56.)

Tiedon kuvailussa on tärkeää erottaa asiakaskohtainen ja liiketoimintaympäristöinen kuvailu. Yleistä tietoa esimerkiksi toimialan tai kysynnän pohjalta ei voi kytkeä liialti yksittäiseen asiakkaaseen. Oman asiakaskannan numerotietoa seuraamalla voi tehdä päätelmiä mikä asiakas tuottaa yritykselle rahaa, mihin asiakkuuteen voitaisiin mahdollisesti tehdä lisämyyntiä tai missä asiakkuudessa piilee riskejä. Tämä korostuu varsinkin yritysasiakkaista puhuttaessa. (Arantola 2006, 68-69.)

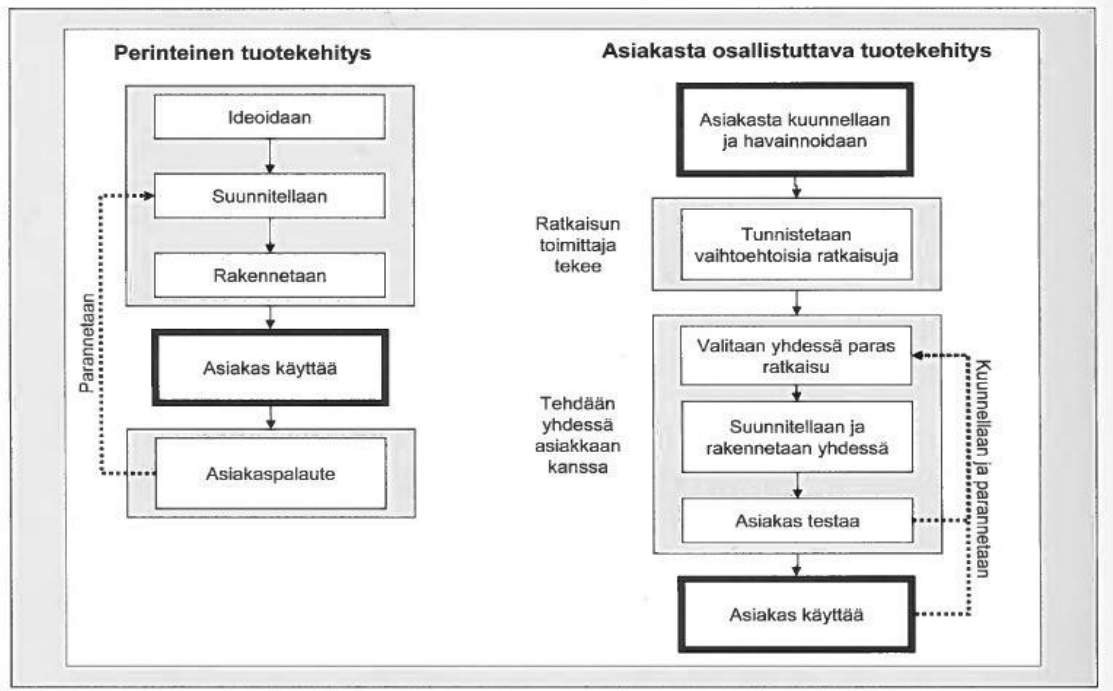
Asiakasymmärrystä syntyy vasta kun laadullisen ja määrällisen tiedon yhdistelyn avulla voidaan tehdä päätöksiä käytännön tasolla. Ymmärryksen kannalta tärkeää on tiedon yhdistely ja käsittely lähellä päätöstilannetta. Tällöin voidaan yhdistää päättäjän inhimil-

linen ajattelu sekä tietokoneen tuottamat automaattiset raportit. Asiakastietoa hyödynnetään vielä toistaiseksi pääosin markkinoinnin sekä myynnin puolella, vaikka tietoa pitäisi pyrkiä hyödyntämään kaikilla yrityksen toiminta-alueilla. (Arantola 2006, 75-76.)

2.3.3 Asiakkaiden osallistuminen kehitystyöhön

Asiakas on nähty aiemmin usein vain objektina, joka tuo rahaa yritykselle. Digitalisaation myötä asiakkaiden rooli esimerkiksi kehitystyössä on laajentumassa. Asiakas voi toimia kehittäjänä antaen neuvoja yrityksen palveluihin ja tuotteisiin liittyen. Asiakkaat voivat osallistua kehitystyöhön vaikka asiakasyhteisön (customer community) välityksellä tai joukkoistamisen (crowd-sourcing) kautta. Asiakkaiden osallistaminen onkin noussut isoksi osaksi tuote- ja palvelukehitystä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 178-179.)

Yritykset tekevät perinteisesti kehitystyötä mallilla, missä ratkaisun toimittaja tekee kaiken kehitystyön. Tähän kuuluu muun muassa suunnittelua ja ideointia. Valmis tuote tai palvelu tuodaan markkinoille, jonka jälkeen siitä aletaan kerätä asiakaspalautetta. Saadun palautteen avulla tuotetta tai palvelua kehitetään. Asiakkaan voi kuitenkin osallistaa kehitystyöhön jo ideointivaiheessa, jolloin asiakkaan ajatuksia aletaan kuunnella jo kehitystyön alkuvaiheessa. Tämän lisäksi asiakas on mukana myös tuotteen tai palvelun suunnittelu- ja testausvaiheessa, jonka seurauksena kehitystyöstä tulee vuorovaikutteista. (Mattinen 2006, 221-222.)



Kuva 12. Perinteinen vs. vuorovaikutteinen tuotekehitys. (Mattinen 2006, 222.)

Moni yritys ei kuitenkaan uskalla ottaa asiakkaita mukaan kehitystyöhön, koska pelätään asiakkaan pääsevän liian lähelle omia kehityskohteita. Lisäksi pelätään, että yrityksen kannalta tärkeää tietoa voi päästä väärin käsiin. Toisaalta asiakkaan ottaminen mukaan voi mahdollistaa uudenlaisen luottamuksen ilmapiirin syntymisen asiakkaan ja yrityksen välille. Asiakkailta on usein myös sellaista ymmärrystä jaettavanaan, mitä yrityksellä itsellään ei ole. Tämän ymmärryksen hyödyntäminen voi auttaa vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksiin. (Mattinen 2006, 223.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Toimeksiantajayritys

Vakuutusyhtiö LähiTapiola on asiakkaidensa omistama, keskinäiseen yhtiömuotoon pohjautuva yhtiöryhmä. LähiTapiolan asiakassegmentteihin kuuluvat yritys-, yhteisö-, henkilö-, maatalo- ja yrittäjäasiakkaat. Yhtiöryhmän palvelut ja tuotteet kattavat sijoittamisen ja säästämisen palvelut sekä eläke-, henki- ja vahinkovakuuttamisen. Vakuutusyhtiö LähiTapiola on myös henkilöstön työhyvinvoinnin ja yritysten riskienhallinnan ammattilainen. LähiTapiolan yhtiöryhmä koostuu 20 paikallisesta alueyhtiöstä, LähiTapiola vahinkoyhtiöstä, LähiTapiola varainhoidosta, LähiTapiola henkiyhtiöstä, LähiTapiola Kiinteistövarainhoidosta ja LähiTapiola Kiinteistö pääomarahastoista. LähiTapiola-ryhmän vakuutusyhtiölain mukainen ryhmän ylin emoyritys on LähiTapiola Vahinkoyhtiö. Yhtiöryhmän 20 paikallisessa alueyhtiössä työskentelee noin puolet LähiTapiolan 3400 työntekijästä. (LähiTapiola-Tietoa yhtiöryhmästä 2018.)

LähiTapiola on ollut toimintamalliltaan perinteinen vakuutusyhtiö, mutta nyt sitä ollaan uudistamassa elämänturvayhtiöksi. Elämänturvan mallissa keskitytään terveyden, turvallisuuden ja talouden alueilla ennakoivaan sekä kokonaisvaltaiseen palveluun. LähiTapiolan tahtotila on tarjota asiakkailleen terveellisempää ja turvallisempaa elämää, mikä on myös asetettu visioksi. LähiTapiolan toimintaa ohjaavia arvoja ovat yhteistyöllä onnistuminen, omistaja-asiakkaiden edun edistäminen sekä toimiminen yrittäjähenkisesti. (LähiTapiola-Tietoa yhtiöryhmästä 2018.)

3.2 Tutkimuksen tekeminen

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, joka koostui kyselyhaastattelusta. Kysymyksiä tutkimuksessa oli 12 kpl ja ne olivat kaikki avoimia kysymyksiä. Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin samat kysymykset. Puolistrukturoiduissa lomakehaastatelussa kaikille haastateltaville lähetetään samat kysymykset eikä heille ole annettu valmiita vaihtoehtoja vastaamista varten, vaan vastaaminen tapahtuu haastateltavan omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 47.)

Kyselyhaastattelu lähetettiin Webropol-kyselytyökalun kautta 13 eri yritykseen. Kysymykset määriteltiin yhdessä LähiTapiolan asiantuntijoiden kanssa. Tutkimukseen valittiin

tarkoituksella yrityksiä eri toimialoilta, muun muassa kiinteistöhuollon alalta, valmistavan teollisuuden alalta, ohjelmistoalalta, kone- ja prosessisuunnittelun alalta, liikkeenjohdon konsultoinnin alalta sekä lääkintäalalta. Vastauksia kyselyhaastatteluun saatiin yhteensä 11 kappaletta, joten vastausprosentiksi tuli 85 %.

LÄHTEET

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari
- Arantola, H. 2006. Customer insight-Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: Vectia OPEN LAB & WSOY.
- Collin, J. & Saarelainen, A. 2016. Teollinen internet. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Deloitte-Unlocking the business value of artificial intelligence in the insurance industry. Viitattu 11.10.2018. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/Artificial-Intelligence-in-Insurance-Whitepaper-deloitte-digital.pdf>
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus-Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Finanssiala-Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. Viitattu 11.10.2018. http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Forbes-How Big Data Is Changing Insurance Forever. Viitattu 13.10.2018. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2015/12/16/how-big-data-is-changing-the-insurance-industry-forever/#4a5d57b2289b>
- Haikonen, P. 2017. Tietoisuus, tekoäly ja robotit. Helsinki: Art House Oy.
- Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2017. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio-Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Järvinen, R. & Ylikoski, T. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy
- Järvinen, R., Rosti, P. & Ylikoski, T. 2006. Hyvä asiakaspalvelu-Menestystekijänä finanssialalla. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus Oy
- Korkiakoski, K. & Löytänä, J. 2014. Asiakkaan aikakausi- Rohkeus + rakkaus=raha. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Korteso, K. & Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus-Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- LähiTapiola-Tietoa yhtiöryhmästä. Viitattu 8.10.2018. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa>.
- Markkula, T. & Syväniemi, A. 2015. Analytiikkamatka-Datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Helsinki: Suomen liikekirjat Oy.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen-Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum Media Oy.

McKinsey-Insurance 2030-The impact of AI on the future of insurance. Viitattu 17.10.2018. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-2030-the-impact-of-ai-on-the-future-of-insurance>

Merilehto, A. 2018. Tekoäly-Matkaopas johtajalle. Helsinki: Alma Talent Oy.

Puustinen, P. 2013. Vaihdamtavallankumous-Finanssipalvelun uusi logiikka. Helsinki: Talentum Media Oy.

Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Turku: Selin Selin.

Sitra-Megatrendit 2016. Viitattu 14.10.2018. https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit_2016.pdf

Solita-Think thank. Viitattu 9.10.2018. <https://hub.solita.fi/hubfs/Oppaat%20ja%20tiedostot/solita-think-tank-iot-optimized-suomi.pdf>.

Talouspolitiikan lähtökohdat 2015-2019. Viitattu 15.10.2018. <https://vm.fi/documents/10623/1106970/Talouspolitiikan+l%C3%A4ht%C3%B6kohdat+2015-2019-ra-portti/b0aa97ca-288a-4282-92b7-39e016c0d4f6?version=1.0>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Liite 1

Haastattelukysymykset

1. Mikä on vakuutusyhtiön tärkein tehtävä/tehtävät tulevaisuudessa?
2. Mitkä ovat tärkeimmät kriteerit valittaessa vakuutusyhtiötä vuonna 2025?
3. Millä tavoin vakuutusyhtiö voisi ottaa asiakkaat aktiivisemmin mukaan kehittämään sen omia toimintoja ja prosesseja? Onko asiakkaita hyvä ottaa mukaan kehitystyöhön?
4. Mitkä ovat asiakkaan ja vakuutusyhtiön väliset tärkeimmät yhteydenpitokanavat tulevaisuudessa (puhelin, kasvokkain, chat, Skype, sosiaalinen media, sähköposti, verkko, mobiilisovellus ym.)? Miksi?
5. Mikä on jatkossa fyysisten asiakastapaamisten merkitys? Korvautuvatko ne kokonaan digitaalisilla asiakastapaamisilla (Skype ym.)?
6. Toivotko vakuutusyhtiön osallistuvan aktiivisesti oman liiketoimintasi kehittämiseen? Millä tavoin?
7. Tuleeko vakuutusyhtiön kontaktoida asiakasta proaktiivisesti? Millaisissa yrityksen muutostilanteissa ja hetkissä vakuutusyhtiön olisi hyvä kontaktoida asiakasta?
8. Miten näet/toivot digitalisaation (automaatio, tekoäly, IoT, Big Data) muokkaavan asiakkaan ja vakuutusyhtiön välisiä palveluita ja prosesseja?
9. Mitä asioita erityisesti toivot vakuutusyhtiön ottavan huomioon digitalisaatiossa?
10. Digitalisaatio luo vakuutusyhtiöille jatkuvasti uutta dataa tietovarastoihin. Miten tätä dataa voisi parhaiten hyödyntää asiakkaan kannalta?
11. Esineiden internet (IoT) ja tekoäly tuovat vakuutusosalalle valtavasti uusia mahdollisuuksia (esim. vahinkojen ennaltaehkäisy, datan analysointi, korvauskäsittelyn nopeutuminen). Uskotko näistä muodostuvan aitoa lisäarvoa asiakkaalle? Näetkö uhkakuvia?
12. Mistä muodostuu positiivinen asiakaskokemus vuonna 2025

