



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

HENKILÖASIAKKAIDEN ASIAKASKOKEMUS LÄHITAPIOLA SAVOSSA

Etätapaaminen ja F2F-tapaaminen

TEKIJÄ/T:

Ville Heimonen LL17SM

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Ville Heimonen	
Työn nimi Henkilöasiakkaiden asiakaskokemus LähiTapiola Savossa – Etätapaaminen ja F2F-tapaaminen	
Päiväys	30.11.2020
Sivumäärä/Liitteet	54/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) LähiTapiola Savo	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyönä toteutetun tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka LähiTapiola Savo onnistuu tällä hetkellä asiakaskokemuksen tuottamisessa henkilöasiakkailleen. Tulosten perusteella oli tavoitteena löytää asioita, joita yhtiön kannattaisi ehdottomasti kehittää. LähiTapiola haluaa kehittää asiakaskokemustaan entistä paremmalle tasolle, joten tutkimus oli heille ajankohtainen ja siksi tärkeä.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu teoria- sekä tutkimusosuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään asiakaskokemusta, sen koostumusta, mittaamista ja johtamista. Tutkimuksen tuloksia peilataan sitten teoriaan, ja teorian perusteella mietitään yhtiölle kehitysehdotuksia.</p> <p>Työ on kvalitatiivinen tutkimustyö, joka sisältää myös kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimus toteutettiin haastatteluilla. Haastateltavat olivat LähiTapiolan asiakkaita, joilta kysyttiin samat asiat kaikilta haastattelulomakkeen mukaisesti. Haastatteluilla saatiin selville asiakkaiden ajatuksia LähiTapiola Savon tuottamasta asiakaskokemuksesta, sekä sellaisista asioista, mihin yhtiön kannattaisi panostaa hieman enemmän.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista selvisi kirkkaimpana aiheena se, että asiakaskokemukseen eniten vaikuttava tekijä oli asiakaspalvelun laatu. Asiakaspalvelussa etä- ja F2F-tapaamisissa toteutettuun asiakaskokemukseen asiakkailla oli usein odotuksena, että asiakaspalvelu olisi ystävällistä ja henkilökohtaista. Asiakkaiden toiveet siis ei olleet kovin monimutkaisia ja vaikeita toteuttaa. Haluttiin vain, että asiakas otetaan huomioon ihmisenä ja yksilönä.</p> <p>Tuloksista on tehty viisi erillistä johtopäätöstä. Odotukset vs todellisuus osassa yhtiön tekemä työ ja asiakkaiden kokemus kohtaavat. Yhtiö voi toteuttaa monenlaisia ”yllätyksiä” asiakkailleen, mutta todellisuudessa asiakkaat ovat vailla vain aitoa ja henkilökohtaista palvelua, inhimillistä asiakaskohtamista. Säästämisen ja sijoittamisen palveluiden osalta tuli yllättävä tulos. Lähes kaikki vastaajat sanoivat haluavansa hoitaa nämä asiat kasvotusten, ei etätapaamisessa. Tämä on poikkeavaa, sillä mikään muu asia ei noussut samalla tavalla F2F-tapaamisten suosikiksi. Asiakkuuden kesto ei vaikuta juurikaan siihen, minkä kanavan asiakas haluaa jatkossa valita asiansa hoitamista varten. Asiat voisi jakaa kahtia niin, että pienet asiat hoidettaisiin lähes aina etätapaamisella, isommat F2F-tapaamisessa. Yhtiö tuottaa tällä hetkellä hyvän asiakaskokemuksen, ja mukana on paljon odotukset ylittäviä elementtejä. LähiTapiola Savon pitäisi panostaa tasalaatuisiin asiakaskohtamisiin ja siihen, että jokainen asiakas otettaisiin huomioon yksilönä kuunnellen, pohtien ja yhdessä suunnitellen.</p>	
Avainsanat Asiakaskokemus, asiakaspalvelu, digitalisaatio, etätapaaminen, F2F-tapaaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Ville Heimonen	
Title of Thesis Personal customer experience in LocalTapiola Savo - Remote meeting and F2F meeting	
Date 30.11.2020	Pages/Appendices 54/1
Client Organisation /Partners LocalTapiola Savo	
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis-based study was to find, how LocalTapiola Savo succeeds in producing the customer experience at the moment. Based on the results, the goal was to find things that the company should definitely develop. LocalTapiola Savo wants to develop its customer experience to an even better level, so the research was relevant to them and therefore important.</p> <p>The thesis consists of a theoretical and a research part. The theoretical part deals with the customer experience, its composition, measurement and management. The results of the research are then mirrored into theory, and based on the theory, development proposals are considered for the company.</p> <p>The work is a qualitative research work that also includes the features of quantitative research. The study was conducted through interviews. The interviewees were LocalTapiola's customers, who were asked the same questions by everyone according to the interview form. The interviews revealed customers' thoughts on the customer experience produced by LocalTapiola Savo, as well as on things in which the company should invest a little more. The clearest topic that emerged from the results of the study was that the most influential factor in the customer experience was the quality of customer service. For the customer experience implemented in remote and F2F meetings in customer service, customers often expected customer service to be friendly and personal. The wishes of the customers were therefore not very complicated and difficult to implement. All we wanted was for the customer to be considered as a person and an individual.</p> <p>There are five separate conclusions from the results. In the Expectations vs. Reality section, the work done by the company and the customer experience collide. A company can make a variety of "surprises" for its customers, but in reality, customers are devoid of only genuine and personal service, a human customer encounter. In terms of savings and investment services, a surprising result came. Almost all respondents said they wanted to take care of these things face-to-face, not in a remote meeting. This is anomaly, as no other thing became a favorite of F2F meetings in the same way. The duration of the customer relationship has little effect on which channel the customer wants to choose in the future for Care. Things could be split in two so that small things would almost always be handled by a remote meeting, bigger ones in an F2F-meeting. The company currently produces a good customer experience, and there are many elements that go beyond expectations. LähiTapiola Savo should invest in uniform customer encounters and that every customer is taken into account as an individual by listening, reflecting and planning together.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Customer experience, customer service, digitalization, F2F-meeting, remote meeting</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	ASIAKASKOKEMUS	6
2.1	Mistä asiakaskokemus muodostuu?	8
2.2	Digitaalinen asiakaskokemus	11
2.3	Mikä asiakaskokemuksen mittariksi?.....	13
2.4	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	15
2.5	Käytetyn teorian yhteenveto.....	17
3	CASE LÄHITAPIOLA SAVO	20
3.1	Asiakastapaamiset	20
3.2	Asiakaskokemuksen merkitys LähiTapiola Savossa	22
3.3	LähiTapiola Savon asiakkuuksien mittarit.....	23
3.4	Aiempaa tutkimusta LähiTapiolan asiakaskokemuksesta	24
4	TUTKIMUS.....	25
4.1	Tutkimuksen tausta ja rajaus.....	25
4.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	27
4.3	Tutkimusmenetelmät	27
4.4	Haastatteluiden rakenne ja kysymykset.....	30
4.5	Tutkimuksen toteutus.....	32
4.6	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	35
5	TULOKSET	37
5.1	LähiTapiola Savon tilastot.....	37
5.2	Haastattelut.....	39
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	43
7	POHDINTA JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	50
	LÄHTEET	52
	LIITE 1: KYSELYLOMAKE.....	54

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyönä toteutetun tutkimuksen tarkoitus oli selvittää LähiTapiola Savon tuottamaa asiakaskokemusta henkilöasiakkailleen. Tavoitteena oli myös löytää ja keksiä yhtiölle kehityskohteita entistä paremman asiakaskokemuksen kehittämistä varten. Tutkimuksessa keskityttiin kahteen eri palvelukanavaan, F2F- ja etätapaamisiin, sekä neljään eri kohderyhmään, joille toteutettiin haastattelututkimukset. Aihe on ajankohtainen, sillä digitalisaatio on vain kiihtynyt entisestään vuonna 2020 vallitsevan epidemiatilanteenkin vuoksi. Kun kuluttajat ovat pakotettuja välttämään turhia ihmiskontakteja tartuntariskin takia, joutuu yritykset kehittämään uusia tapoja pitää yhteyttä asiakkaisiinsa. Tulosten perusteella on tarkoitus hahmottaa, mihin suuntaan tapaamiset tulevaisuudessa tulevat kehittymään, onko tulevaisuudessa pelkkiä etätapaamisia, vai haluaako kuluttajat edelleen F2F-palvelua henkilökohtaisesti?

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä empiriaosuudesta. Teoriaosuus käsittelee asiakaskokemusta koko sen laajuudessa. Asiakaskokemus on itseasiassa melko yksinkertainen asia, mutta yrity maailmassa sen toteuttaminen saattaa olla monimutkaista ja joskus mahdoton saavuttaa. Asiakaskokemuksen teoria selvittää mitä asiakaskokemus on, mistä se muodostuu ja mihin se on muodostumassa. Kun kymmenen vuotta sitten pelkkä asiakaskokemus oli uutta, niin digitaalinen asiakaskokemus on nykypäivää. Olisi mielenkiintoista nähdä miltä asiakaskokemus näyttää kymmenen vuoden päästä. Teoria jatkuu asiakaskokemuksen mittaamiseen, ja sen johtamiseen. Teoriaosuus on tiivistetty osassa teoriaosuuden yhteenveto.

Seuraava osio esittelee case LähiTapiola Savon. Osiossa käydään läpi yhtiön asiakastapaamisen nykymuoto ja mitä asiakaskokemus tarkoittaa yhtiön mielestä juuri nyt. Osiossa on esitelty yhtiö, ja sen ajatusmaailma asiakaskokemusajattelun takana. Osiossa selvitetään myös, miten LähiTapiola Savo tällä hetkellä mittaa asiakaskokemuksensa toteutumista, ja kuinka sitä pyritään kehittämään.

Neljäs osa käsittelee seikkaperäisesti tutkimuksen kaikki eri vaiheet. Tutkimuksessa pääosassa oli toteutetut 16 haastattelua. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään, mitä asiakkaat ajattelevat LähiTapiola Savosta ja sen tuottamasta asiakaskokemuksesta.

Johtopäätöksissä ja kehittämis ehdotuksissa on tutkijan päätelmiä tutkimuksen tuloksista. Yleisten päätelmieni lisäksi, on vedetty yhteen viisi tärkeintä johtopäätöstä tutkimuksesta. Kehittämis ehdotuksissa on mahdollisia kehittämiseen liittyviä ajatuksia, joilla LähiTapiola Savo voisi parantaa tuottamaansa asiakaskokemusta. Pohdinnassa on tutkijan ajatuksia tutkimuksen hyödyistä yhtiölle, sekä tutkijalle itselleen.

2 ASIAKASKOKEMUS

Termi *customer experience* yleistyi bisneskielessä 2000-luvun alussa, kun vuonna 1999 kirjoitettu Experience economy-kirja avasi keskustelun aiheesta. Sen jälkeen aihetta on käsitelty laajasti Yhdysvalloissa ja Euroopassa. Suomessa valitettavasti vain vähän. (Löytänä & Kortesus 2011.)

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

Määritelmässä keskeistä on se, että asiakaskokemus muodostuu ihmisten tekemistä yksittäisistä tulkinnoista. Näin asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös, vaan kokemus, johon vaikuttavat vahvasti myös tunteet, ja alitajuntaiset tulkinnat. Tämän vuoksi on mahdotonta pystyä täysin vaikuttamaan siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Yritys voi kuitenkin itse päättää sen, millaisia kokemuksia se pyrkii luomaan asiakkailleen. Customer experience management (CEM) eli asiakaskokemuksen johtaminen, on tuore termi yrity maailmassa. Se on seuraava askel asiakkuuden johtamisesta (CRM), ja sillä on laajempi näkökulma asiakkaan ja yrityksen välisiin suhteisiin. Yrityksille onnistunut CEM tarkoittaa asiakastyytyväisyyden nousua, pidempiä ja tuottavampia asiakassuhteita, lisää suositteluja, brändin arvon kasvattamista, henkilöstön sitouttamista ja niin edelleen. Lyhyesti tämä tarkoittaa sitä, että yritys maksimoi asiakkaalle tuotetun arvon, ja se johtaa yrityksen parempaan tulokseen. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Syy siihen, miksi asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen ovat jatkuva prosessi, on asiakkaiden jatkuvasti muuttuvat odotukset. Se mikä vuosi sitten oli asiakkaiden odotukset hyvin täyttävää, ei nyt riitä välttämättä edes tyydyttävään tasoon. Asiakkaiden odotusten muutokseen vaikuttavat jatkuvasti paremmin saatavilla oleva tieto globaalisti, sen läpinäkyvyys sekä jatkuvasti kehittyvä teknologia. Asiakkaat hakevat netistä tietoa muiden kokemuksista ja vertaavat sitä omaan kokemaansa. Mikäli yritys ”ylipalvelee” jonkin tietyn asiakasryhmän, voi tilanne johtaa siihen, etteivät he pysty tuottamaan saman tasoista palvelua kaikille asiakkailleen. Tämä johtaa huonommuuden tunteeseen muissa asiakasryhmissä, ja usein kuluttaja vastaa tähän vaihtamalla yhteistyökumppania. Palvelun tasalaatuisuus on yksi asiakkaiden sitouttamisen tärkeimpiä asioita. Asiakkaat arvostavat asiakaspalvelussa ennen kaikkea tasaista laatua, ennakoitavuutta ja luotettavuutta. Vaikka tuotteen tai palvelun saisi jostain laadukkaammin tai halvemmin, asiakkaat kääntyvät usein siihen tuttuun ja turvalliseen palveluntarjoajaan. (Gerdt & Eskelinen 2018, 71-72.)

Asiakaskokemus on yrityksille merkittävä kilpailuetu. Varsinkin Suomessa, kun sitä ei olla vielä kunnolla sisäistetty yrity maailmassa. Kun tarkastellaan asiakaskokemuksen roolia yritystoiminnalle, esiin nousee kolme merkitystä:

1. Asiakaskokemus luo yritykselle kilpailuetua
2. Digitalisaatio luo uusia mahdollisuuksia asiakaskokemukselle
3. Asiakaskokemus luo yritykselle uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Ahvenainen, Kylling ja Leino 2017, 20.)

Asiakaskokemus on nykypäivän yritysmaailmassa erittäin tärkeä asia. Sen merkitys kasvaa hetki hetkeltä suuremmaksi, kun kuluttajien saatavilla on jatkuvasti enemmän vertailtavaa tietoa ja tarjontaa. Yritykset ja organisaatiot, jotka tuottavat merkityksellisempiä kokemuksia kuin kilpailijat, tulevat olemaan suunnannäyttäjiä ja edelläkävijöitä. Heidän asiakkaansa ovat sitoutuneempia, ja heikompa kokemusta tuottavien kilpailijoiden on erittäin vaikeata lisätä markkinaosuuttaan. Asiakkaat valitsevat palveluntarjoajansa aiempien kokemusten perusteella, ja jos kokemusta ei ole, niin valintaperusteena käytetään muiden kokemuksia. Asiakkaalla on tänä päivänä tuo todellinen vallanvaltikka käsissään, ja ne yritykset, jotka tämän sisäistävät ja hyödyntävät kunnolla, pärjäävät tulevaisuudessakin yritysten kiristyvässä kilpailussa. Digitalisaatio on mahdollistanut jatkuvasti laajemman tiedon keräämisen asiakkaista, ja tämä antaa työkaluja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Monet yritykset vain jättävät mahdollisuudet hyödyntämättä, ja tyytyvät seuraamaan toimeentona liikevaihdon laskua. (Ahvenainen ym. 2017, 9-12.)

Vaikka asiakaskokemus on jo tullut yritysmaailmaan jäädäkseen, on sen eteen tehtävä vielä paljon töitä. Jos vuonna 2011 asiakaskokemusta on tutkittu ja toteutettu vasta vähän, niin vuonna 2017 73 prosenttia globaaleista yrityksistä sanoo asiakaskokemuksen kehittämisen olevan strateginen prioriteetti. Samaan aikaan vain yksi prosentti sanoo sen olevan erinomaisella tasolla. Suomalaisista yritysjohtajista vuonna 2015 vain 40 prosenttia pitää asiakaskokemusta merkittävänä kilpailuetuna. Globaalisti luku on 78 prosenttia. Vaikka yritykset sanovat asiakaskokemuksen olevan tärkeä osa yrityksen ydinstrategiaa, on se tilastojen valossa suurimmalla osalla pelkkää puhetta. Todellinen asiakaskokemuksen johtaminen on siis toistaiseksi vielä melko heikkoa. (Ahvenainen ym. 2017, 14, 17.)

Kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen kuuluu, että asiakas saa saumatonta palvelua yrityksen kaikissa eri kanavissa. Palvelukanavia ovat muun muassa perinteinen kasvokkain tapahtuva asiakaspalvelu, verkkopalvelu ja puhelinpalvelu. On erittäin tärkeää, että asiakas saa samaa tasalaatua ja osaavaa palvelua ammattilaiselta palvelukanavasta riippumatta. (Frow ja Payne 2007.) Että yritys pystyy tuottamaan yhteneväistä palvelun laatua kaikissa palvelukanavissaan, on eri kanavissa tarjottava tieto oltava samanlaista ja johdonmukaista. Ja sen on oltava asiakkaan saatavilla. (Pettersson 2015.)

Kun palvelukanavia on useita, vaatii jokaisen hallinta oman työpanoksensa. Jos yritys on aidosti asiakaskeskeinen, on näiden eri toimintojen ja palveluvastaavien helppo perustella tarvitsemiaan resursseja yrityksen johtajille. Näin yrityksen kaikki eri palvelukanavat voivat tuottaa yhtenäistä ja sopusointuista palvelua. Kokonaisvaltaista ja hyvää asiakaskokemusta määrittää nimenomaan sujuvuus, saumattomuus, ja jopa huomaamattomuus. Kokonaisvaltaisen, sujuvan ja saumattoman asiakaskokemuksen kehittäminen alkaa siitä, että yritys tunnistaa eri asiakassegmentit ja listaa heidän näkökulmastaan tärkeimmät asiat. Hyvä tapa selvittää tämä on kysyä suoraan asiakkailta, mitä he toivovat, haluavat ja odottavat. Yritykset helposti sokeutuvat omalle tekemiselleen, ja silloin on hyvä pyytää ulkopuoliselta taholta palautetta siitä, mikä yrityksen nykyisessä asiakaskokemuksessa toimii ja mitä olisi hyvä kehittää. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kehittäminen on pitkä muutosprosessi, joka vaatii onnistuakseen täyden yritysjohtajan tuen taakseen. (Filenius 2020.)

2.1 Mistä asiakaskokemus muodostuu?

Asiakaskokemus rakentuu mielikuvista, kohtaamisista ja niiden aiheuttamista tunteista. Mitä vahvempia näistä kaikista syntyy, sitä vahvempi asiakaskokemus muodostuu. Vahvoja kokemuksia syntyy positiivisten, vahvoja tunteita herättävien elämysten kautta. Käytännössä tunne voi olla esimerkiksi onni, oivallus, ilo tai ilahtuminen. Elämykseen liittyy erottamattomasti myös myönteinen yllättyminen. Mitkään tavalliset ja arkiset asiat eivät luo elämyksiä. Elämyksien luomisen kanssa on oltava tarkkana, ettei elämyksestä tule antielämys tai elämys lainausmerkeissä, ironinen sana, joka kuvaa huonoa kohtaamista elämyksen tuottajan kanssa. Jokaisen yrityksen on itse pohdittava, millaisia positiivisia elämyksiä se pystyy omille kohderyhmilleen tuottamaan. Aina kun kehitetään toimintaa, syntyy myös vastustusta. Jokainen uudistus aiheuttaa aina vastaväitteitä muutamalta vastaan hankaajalta, mutta pienen vähemmistön ehdoilla ei mikään yritys voi kehittää liiketoimintaansa. Yritysten on ajateltava kohderyhmiään ja parhaita asiakkaitaan kun kehitetään asiakaskokemusta. (Löytänä & Kortesus 2011, 24-25.)

Asiakkaat unohtavat nopeasti tavallisen ja keskinkertaisen palvelun. Jotta yritys pystyy jättää enemmän ja pysyvämpiä positiivisia muistijälkiä, täytyy sen johtaa ja kehittää asiakaskokemustaan järjestelmällisesti. On analysoitava erityisesti niitä kosketuspisteitä, joissa yritys pystyy tekemään asiat poikkeuksellisen hyvin. Satunnainen toiminta tuottaa satunnaisia ja keskinkertaisia muistijälkiä, järjestelmällinen toiminta jättää positiivisia muistijälkiä useammin ja tehokkaammin. (Löytänä & Kortesus 2011, 26.)



Kuva 1. Asiakaskokemuksen tasot (Löytänä & Kortesus 2011.)

Asiakaskokemuksen voi jakaa kolmeen tasoon sen mukaan kuinka hyvin johdettuja ne ovat. Yllä olevan kuvan mukaisesti tasot ovat satunnainen kokemus, ennalta odotettava kokemus, ja johdettu kokemus.

Satunnainen kokemus vaihtelee ääripäästä toiseen riippuen siitä, missä ja milloin tapaaminen tapahtuu, ja keitä siihen osallistuu. Erityisesti henkilö, eli asiakaspalvelija vaikuttaa satunnaiseen kokemukseen. Esimerkiksi jos pienessä kioskissa on kaksi työvuoroa, joita pyörittää kaksi eri työntekijää, voi

toisen työntekijän vuoron tuottama asiakaskokemus olla erittäin hyvä, ja toisen erittäin huono. Näin kioskissa asioivat asiakkaat saavat satunnaisesti sen kokemuksen, minkä kyseinen työntekijä sattuu asiakkailleen tuottamaan.

Ennalta odotettava kokemus on kaavamainen. Se on suunniteltu ja sisältää aina samat elementit ajasta ja paikasta riippumatta. Erityisesti usein samassa yrityksessä asioivat asiakkaat huomaavat pian, ettei asiakkaita palvella kovin yksilöllisesti, vaan kaikille käydään läpi sekä tarjotaan aina samat asiat.

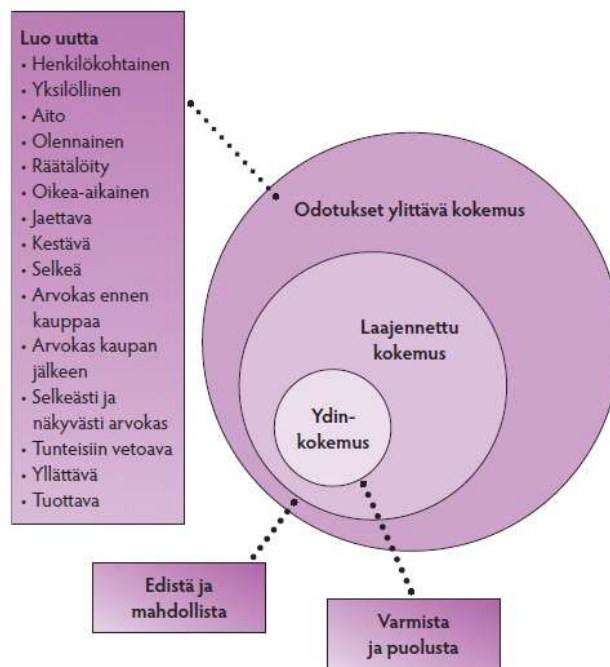
Johdettu kokemus on myös suunniteltu, ajasta ja paikasta riippumaton, mutta se erottuu ja tuottaa asiakkaalle arvoa. Erottuva kokemus ei aina ole kiinni isoista asioista, mutta niitä harvoin toteutetaan ilman hyvin suunniteltua ja johdonmukaista asiakaskokemusta. Esimerkiksi hotellin henkilökunta saa huonevarauksen yhteydessä myös asiakkaan puhelinnumeron. Jos hotellin henkilökunta soittaa asiakkaalleen pari päivää ennen varausta ja toivottaa asiakkaan tervetulleeksi, sekä kysyy, onko asiakkaalla jotain erityistoiveita, on hotelli onnistunut tuottamaan todennäköisesti odotukset ylittävän ja massasta erottuvan asiakaskokemuksen. Yleensä hotellit eivät tee tällaista, joten esimerkin hotelli erottuu varmasti joukosta positiivisesti. Kaikki lähtee siitä, että asiakaskokemuksen tavoitteet on selkeästi määriteltä, ja että sitä johdetaan systemaattisesti. (Löytänä & Korteso 2011, 28-30.)

Asiakkaalle tuotettu arvo on yksinkertaisimmillaan saatujen hyötyjen ja siitä aiheutuneen kulun erotus. Hyödyt ovat asiakkaan yritykseltä saama hyödyke, tai yrityksen tuottama palvelu tai kokemus. Kulu on tyypillisimmillään hyödystä maksettu hinta. Asiakkaan kokema arvo syntyy erilaisten asioiden summana. Arvon lähteet voidaan jakaa kahteen eri ulottuvuuteen: utilitaarisiin ja hedonistisiin.

Utilitaariset lähteet ovat rationaalisia ja mitattavia ominaisuuksia. Ne eivät suoraan tuota asiakkaalle arvoa, vaan ovat keinoja jonkin toisen päämäärän saavuttamiseen. Esimerkiksi autokaupassa arvoa tuottavia utilitaarisia lähteitä ovat auton tekniset ominaisuudet kuten nopeus tai pieni kulutus ja palvelun mitattavia ominaisuuksia kuten hinta ja huoltosopimukset.

Hedonistiset lähteet ovat subjektiivisia ja emotionaalisia. Ne ovat tuntemuksellisia ja aisteja herättäviä elämyksiä, jotka jokainen asiakas kokee erilaisina. Tuotteen tai palvelun arvo muodostuu siitä syntyvien erilaisten tunteiden kuten hauskuuden, jännityksen tai turvallisuuden tunteena. Autokaupan tuotettaman arvon hedonistisia lähteitä ovat esimerkiksi auton tehokkuus, lisävarusteiden tuoma yksilöllisyys tai automerkin tuomat omaa identiteettiä vahvistavat tekijät.

Hedonistisia lähteitä enemmän sisältävien kokemusten jälkeen asiakkaat suhtautuvat koko yritykseen myönteisemmin ja intohimoisemmin kuin pelkkiä utilitaarisia sisältäneiden kokemusten jälkeen. Hedonistiset elementit vaikuttavat erityisesti suositteluhaluuteen. (Löytänä & Korteso 2011, 30-32.)



Kuva 2. Asiakaskokemuksen elementit (Löytänä & Kortesus 2011.)

Odotusten ylittäminen on hyvin keskeinen asia asiakaskokemuksen johtamisessa. Nykymaailmassa ei peruspalvelulla pysty erottumaan tai luomaan kilpailuetua. Kun odotukset ylittävä kokemus jaetaan, siitä voidaan erotella kolme osaa: ydinkokemus, laajennettu kokemus sekä odotukset ylittävä kokemus.

Ydinkokemus on kaiken alku ja perusta. Koko asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen alkaa ydinkokemuksesta. Se on yksinkertaisimmillaan ja pienimmillään se hyöty ja sen muodostama arvo, minkä perusteella asiakas tuotteen tai palvelun ostaa. Se on toisin sanoen yrityksen perustehtävän toteuttaminen. Asiakaskokemuksen johtamisessa aluksi yrityksen on siis määriteltävä oma perustehtävänsä, eli ydinkokemuksensa. Ydinkokemuksen luominen ja yrityksen perustehtävän toteuttaminen ovat kuin synonyymeja keskenään. Asiakaskokemuksen johtamisen päätehtävä on puolustaa ydinkokemusta ja varmistaa, että yritys pystyy aina ja kaikissa tilanteissa tuottamaan ainakin ydinkokemuksen. Mitä isompi on yritys, sitä enemmän eri osastot tuottavat ideoita ja projekteja, jotka saattavat vaarantaa ydinkokemuksen. Esimerkiksi markkinointiosasto lupaa enemmän kuin palvelukanava pystyy toteuttamaan. Ydinkokemuksen toteutumista tuleekin siis seurata tarkasti ja minimoitava ne tapaukset, jolloin ydinkokemusta ei olla pystytty toteuttamaan. Jotta yritys pystyy tuottamaan joskus odotukset ylittäviä kokemuksia, on ydinkokemuksen oltava täysin kunnossa. (Löytänä & Kortesus 2011, 33.)

Seuraava askel kohti odotukset ylittäviä kokemuksia on laajennettu kokemus. Siihen kuuluu kaksi elementtiä: edistäminen ja mahdollistaminen. Edistämässä ydinkokemukseen tuodaan sellaisia elementtejä, jotka suoraan mahdollistavat asiakaskokemuksen laajentumisen ydinkokemuksen ulkopuolelle. Tällaisia elementtejä voidaan esimerkiksi löytää siten, että mietitään mitä muita palveluita tai tuotteita asiakas tarvitsee ja käyttää yrityksen omien tuotteiden rinnalla ja, tai lisäksi. Esimerkiksi kaivinkoneurakoitsija voi tarjota kaivupalveluiden lisäksi asiakkailleen pihasuunnittelua. Kirjanpitäjä

voi kirjanpito palvelunsa lisäksi tarjota asiakkailleen verokonsultointia. Näin yritykset pystyivät lisäämään asiakkailleensa tuottamaansa arvoa. Mahdollistamisessa kokemusten luomiseen tuodaan sellaisia elementtejä, jotka laajentavat ydinkokemusta välillisesti. Esimerkiksi jos yrityksellä on fyysinen musiikin kuunteluun tehty laite, johon käyttäjä voi ladata haluamansa soittolistat. Ydinkokemus muodostuu tässä yksilöllisistä musiikkikokemuksista laitteen avulla. Kun yritys tuo markkinoille laitteen lisäksi palvelun, josta asiakas voi ladata laitteellaan musiikkia laajoista valikoimista, laajentaa se samalla asiakaskokemusta ydinkokemuksen ulkopuolelle. Ydinkokemus tuotetaan fyysisellä laitteella, ja laajennettu kokemus mahdollistetaan latauspalvelulla. (Löytänä & Korteso 2011, 34.)

Odotukset ylittävä kokemus syntyy sen jälkeen, kun ydinkokemus ja laajennettu kokemus on saatu kuntoon. Odotukset ylittävä kokemus saadaan aikaan, kun saavutettuun kokemukseen lisätään odotukset ylittäviä elementtejä. Elementtejä ovat henkilökohtainen, yksilöllinen, aito, oikea-aikainen, olemainen, räätälöity, jaettava, kestävä, selkeä, arvokas ennen ja jälkeen kaupan, arvokas, tunteisiin vetoava, tuottava ja yllättävä. Yllättävyys on asiakaskokemuksen luomisessa eniten esille nostettu elementti. Asiakas täytyy yllättää muiden elementtien ominaisuuksilla, jotta pystytään tuottamaan odotukset ylittäviä kokemuksia. Kun innovoidaan yllättävyyttä, on tärkeää miettiä sitä, missä paikoissa, missä asioissa ja milloin yritys pystyy luontevasti yllättämään asiakkaan positiivisesti. Yllättävyyttä ei kannata ylikorostaa, vaikka se onkin tärkeää. Asiakkaalle yllättävyys voi syntyä hyvin yksinkertaisista, mutta asiakkaille tärkeistä ja merkityksellisistä asioista. (Löytänä & Korteso 2011, 35-40.)

2.2 Digitaalinen asiakaskokemus

Gerdtin ja Eskelisen (2018, 15, 25-26.) mukaan tulevina vuosina digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisen ytimessä ovat vahvasti automatisointi ja personointi. Personointi ja automatisointi yrityksissä alkaa siitä, että yritykset keräävät tietoa asiakkaistaan mahdollisimman paljon. Ilman tietoa ei ole mahdollista tuottaa personoituja palveluita. Personoinnilla tarkoitetaan sitä, että asiakas tulee saamaan jatkuvasti tarkempaa ja henkilökohtaisempaa suosittelua ja palvelua aiemman haku- ja ostohistoriansa perusteella. Personoinnin perusteella asiakkaalle voidaan kohdentaa juuri häntä kiinnostavaa markkinointia, ja automatisoidun markkinoinnin avulla reagointi asiakkaan tarpeisiin on reaaliaikaista. Nopea ja personoitu reagointi parantavat digitaalista asiakaskokemusta sekä yrityksen saamaa hyötyä. Automatisoinnin ansiosta palvelut myös muuttuvat nopeammiksi, palveluajoista irtonaisiksi osiksi. Automaation avulla palvelut muuttuvat reaktiivisesta proaktiivisiksi. Reaktiivinen, eli asiakastilanteessa tai sen jälkeen tapahtuva palvelu on aikaisemmin ollut tapa tuottaa palveluita. Se on asiakkaalle vaivalloisempaa, kun joutuu tiettyinä ajankohtina käymään asiakaspalvelussa. Tulevaisuudessa, ja osittain jo nykypäivänä asiat hoituvat huomattavasti helpommin ja vaivattomammin, kuin itsestään. Tehokkaat koneet ja tekoälyt suunnittelevat jatkuvasti reittejä ja tuottavat informaatiota asiakkaalle prosessin edetessä. Teknologian avulla suurin osa palveluista muuttuvat siis proaktiivisiksi, asiakkaalle näkymättömiksi palveluiksi. Proaktiivinen palvelu on siis ennakoivaa palvelua. Näin pystytään tunnistamaan monet asiat ja ongelmat etukäteen, ja ne voidaan jopa hoitaa kuntoon ennen kuin ongelmia ilmenee, tai asiakas edes tajuaa koko asiaa. Ennakoiva palvelu tulee olemaan

jatkossa entistä suuremmassa roolissa jokaisen kuluttajan elämässä. Esimerkiksi jatkolennot myöhästyneet voidaan reitittää uudelleen jo ennakkoon, ennen kuin asiakkaat ehtivät edes miettiä ratkaisua asiaan.

On muistettava, ettei jokainen digitaalista asiakaskokemusta kehittävä projekti tuota haluttua tulosta, tai onnistu ollenkaan. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS) on kertonut yhden kolmesta tekoälyyn perustuvasta kehityshankkeesta olleen onnistunut. Jokainen projekti ei siis tuota haluttua tulosta, ja siksi digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen ei yhden projektin avulla muuta mitään. Asiakaskokemuksen kehittämisen ytimessä on oltava asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet. Asiakaskokemus ei ole yksittäinen projekti, vaan jatkumo, ja osa koko organisaation päivittäistä toimintaa. Tähän jatkumoon kuuluu useita eri osa-alueita ja toimintoja kehittäviä projekteja ja toimintoja, jotka muodostavat lopulta koko toiminnon. Tällainen jatkumo voi lopulta johtaa koko organisaation toiminnan ja tapojen muutokseen. 1980-luvulla yritysmaailmassa tuli sana "laatu" osaksi yhtiöiden toimintakerroksia ja raportteja. Yritykset perustivat laatuorganisaatioita, ja termi oli muutenkin suuressa osassa toimintaa. 2000-luvulla samassa genressä oli vahvasti esillä ympäristö- ja yhteiskuntavastuu. Toimintoja on kehitetty yritysmaailman eri aikakausilla eri osa-alueilla, ja nykyisin laatu ja ympäristö- ja yhteiskuntavastuu ovat osa jokapäiväistä toimintaa eri organisaatioissa. Asiakaskokemus on nyt vahvasti esillä yritysten toiminnan kehittämisessä, ja jossain vaiheessa sekin tulee olemaan sujuvasti osa yritysten normaalia toimintaa. Digitaalisen asiakaskokemuksen polku on samanlainen kuin muillakin kehitetyillä teemoilla. Todellinen muutos syntyy vasta, kun uudet teemat otetaan osaksi jokapäiväistä toimintaa. (Gerdt & Eskelinen 2018, 41.)

Digitaalinen asiakaskokemus on joka hetki suuremmassa roolissa koko asiakaskokemuksen kannalta. Yhä suurempi osa asiakkaan ja yrityksen välisistä kontakteista siirtyy lähivuosien aikana digikanaviin, kun ihmiset käyttävät jatkuvasti enemmän erilaisia digitaalisia ympäristöjä ja hakevat sieltä ennakkotietoa yrityksistä. Nykyisin uusia tuotteita varten etsitään ensin tietoa verkosta, eikä kysytä naapurilta niin kuin ennen aikaan. Kehityksen jatkuessa nykyisenlaisena, tulee digitaalisesta asiakaskokemuksesta asiakaskokemuksen synonyymi. Asiakaskokemuksesta jatkossa puhuttaessa tarkoitetaan todennäköisemmin digitaalista asiakaskokemusta, kuin pelkkää perinteistä asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen digitaalisuudella on hyvät ja huonot puolensa. Jos aikaisemmin negatiivinen kokemus jaettiin noin viidelle henkilölle, nyt se jaetaan sosiaalisen median ja yrityksen digikanavien kautta sadoille ja jopa sadoille tuhansille muille kuluttajille. Toisaalta taas positiiviset kokemukset jakautuvat samalla tavalla. Digitaalisen asiakaskokemuksen parhaita puolia on sen mitattavuus. Tilastoa asiakkaiden tyytyväisyydestä ja kokemuksista saadaan reaaliaikaisesti, ja kun erilaisiin onnistumisiin tai epäonnistumisiin reagoidaan nopeasti, on negatiivinenkin palaute mahdollista kääntää positiiviseksi kokemukseksi. Tyytyväiset asiakkaat ovat helpommin valjastettavissa yrityksen piilomarkkinoijiksi, 10 vuotta sitten tämä ei ollut mahdollista. (Trustmary 2020c.)

2.3 Mikä asiakaskokemuksen mittariksi?

Asiakaskokemuksen mittaamiselle on asetettava tarkat ja huolellisesti suunnitellut mittarit, ja sitä on seurattava aktiivisesti johtoryhmätasolla. On erityisen tärkeää, ettei asiakaskokemus jää vain markkinoinnin tai yksittäisen asiakaskokemusjohtajan projektiksi. Asiakaskokemus, ja tulevaisuudessa entistä enemmän digitaalinen asiakaskokemus on tiukasti sidoksissa yrityksen ydinliiketoimintaan, ja mittarit tulisi asettaa sen mukaisesti. Pelkästään asiakaskokemusta mittaava tuloskortti ei kerro todellista tilaa yrityksen liiketoiminnasta, sillä asiakas voi ”pitää” yrityksen tarjoamasta kokemuksesta, mutta asioida kuitenkin kilpailijan kanssa. Mittarit on asetettava älykkäästi niin, että niiden avulla seurataan useita eri tietolähteitä. Sitoutumisen tasoa on esimerkiksi parasta seurata asiakkaan ostokäyttäytymisen mittarilla, sillä se antaa rehellisen kuvan siitä, kuinka paljon asiakas oikeasti yrityksen kanssa asioi, ja missä kanavissa. Asiakas saattaa kysyessä sanoa suosivansa kotimaista ja ekologisinta vaihtoehtoa, mutta päätyy arjen kiireissä ostamaan monikansallisen yhtiön epäekologisen tuotteen. Koska se oli vain niin helppoa ja vaivatonta. Tahtotila ja toiminta eivät useinkaan vastaa toisiaan. Mittarit kannattaa siis suunnitella huolella, sillä sitä saat mitä mittaat. (Gerdt & Eskelinen 2018, 240.)

Yksi yleisimpiä asiakastytyväisyyden mittareita on Net Promoter Score eli NPS. NPS on kansainvälisesti käytetyin yritysten asiakastytyväisyyttä seuraava mittari. Sillä mitataan asiakkaiden suositteluhalukkuutta yhden kysymyksen avulla. Yleisin kysymysmuoto tutkimuksessa on seuraava:

”Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystämme ystäville tai kollegoillesi?”

Vastaajat valitsevat luvun väliltä 1-10. Mitä suurempi luku, sitä todennäköisemmin hän suosittelisi, eli sitä tyytyväisempi on asiakas. Vastaajista 9-10 luvun vastanneet ovat suosittelijoita (promoters), 7-8 vastanneet neutraaleita (passives) ja 0-6 vastanneet arvostelijoita (detractors). NPS luku saadaan, seuraavalla laskukaavalla: Suositelijat-arvostelijat/vastaajien määrä \times 100=NPS. NPS luku on jotain välillä -100 - +100, ja mitä lähempänä se on lukua +100, sitä tyytyväisempiä ovat asiakkaat. (Ahvenainen, Kylling ja Leino, 2017, 23-24.) (Trustmary 2019.)

Toinen yleinen mittari on CES, eli Customer Effort Score. Sillä mitataan, kuinka helppoa asiointi yrityksen kanssa on ollut. Mittari perustuu tutkimukseen, jossa tutkijat analysoivat 75.000 yrityksen call centeriin sisään tullutta asiakaskontaktia, ja niiden vaikutusta asiakasuskollisuuteen. Tutkimuksessa tunnistettiin useita asiakasuskollisuutta heikentäviä tekijöitä asiakaspalvelutilanteissa. Tekijöitä, jotka samalla heikentävät asiakaskokemusta. Tyypillisin heikentävä tekijä oli asiakkaan kokema vaiva joutuessaan siirtymään kanavasta toiseen ja asiaan uudelleen palaaminen. Tutkijoiden mukaan asiakasuskollisuutta parantaa asiakkaan ilahduttamista enemmän se, että asiointi on ollut helppoa ja vaivatonta. Tutkijoiden mukaan yritysten kannattaisi toimintansa kehittämisessä panostaa eritoten siihen, kuinka poistaa turhia esteitä asiakaspalvelutilanteista. Esteitä, jotka heikentävät asiakaskokemusta. (Dixon, Ponomareff & Milgramm 2012.)

CES mittari toteutetaan niin, että kysytään asiakkaalta taas yksinkertainen kysymys, ja annetaan vastausvaihtoehdot valmiiksi. Mittauksella pyritään siis selvittämään sitä, kuinka vaivattomaksi asiakas kokee jonkin tietyn kosketuspisteen yrityksen kanssa. Customer effort scorea mitataan asteikolla 1-7 ja kysymys on seuraavan kaltainen.

”Kuinka vahvasti olet samaa mieltä seuraavan väitteen kanssa?

Asioimiseni yrityksen kanssa oli helppoa:

1. Täysin eri mieltä
2. Eri mieltä
3. Jonkin verran eri mieltä
4. En samaa enkä eri mieltä
5. Jonkin verran samaa mieltä
6. Samaa mieltä
7. Täysin samaa mieltä.”

CES-luku saadaan, kun lasketaan 5-7 vastanneiden prosenttiosuus kyselyyn vastanneista asiakkaista. Esimerkkilaskelma vastauksen tuloksista voisi olla seuraava: Kyselyyn vastasi 100 asiakasta, joista 5 tai paremman tuloksen antoi 35 asiakasta. Tällöin Customer Effort Score olisi $35/100 \times 100 = 35\%$. (Trustmary 2020a.)

Kolmas mittari, CSAT, eli Customer Satisfaction Score. Se on mittari, jolla mitataan asiakkaan tyytyväisyyttä tietyllä hetkellä, ja se kuvastaa vain pientä osaa asiakaskokemuksesta. CSAT mittarissa kysytään taas vastausta vain yhteen kysymykseen, mutta siinä on aikaisempiin mittareihin nähden vain 5 vastausvaihtoehtoa. Kysymys, ja vastauspaneeli on seuraavanlainen:

”Kuinka tyytyväinen olet samaasi tuotteeseen tai palveluun?

1. Erittäin tyytymätön
2. Tyytymätön
3. Neutraali
4. Tyytyväinen
5. Erittäin tyytyväinen.”

CSAT tulokset ovat jotain 0-100 prosentin välillä, ja paras tulos olisi 100 prosenttia. CSAT-luku saadaan, kun lasketaan vastauksen 4 tai 5 antaneiden osuus kaikkien vastanneiden joukosta. Laskukaava olisi siis seuraava. $4 \text{ tai } 5 \text{ vastaukset} / \text{kaikkien vastanneiden kokonaismäärä} \times 100 = \text{CSAT}\%$. Esimerkkilaskelma. Kyselyyn vastanneiden kokonaismäärä on 100 asiakasta, joista 80 antoi 4 tai 5 vastauksen. $80/100 \times 100 = 80\%$. Näin ollen CSAT arvo olisi 80%, eli 80 prosenttia asiakkaista olisi tyytyväisiä saamaansa tuotteeseen tai palveluun, siinä kosketuspisteessä missä kyselyä käytät. CSAT on vain yksi mittari, jolla saadaan spesifiä tietoa yhdestä asiakaspistepolun vaiheesta, mutta sitä ei yksinään voi käyttää asiakaskokemuksen mittaamiseen kokonaisuudessaan. Toisaalta mikään muukaan yksittäinen mittari ei anna riittävää tai oikeaa kuvaa yrityksen tuottamasta asiakaskokemuksesta, olipa kyseessä sitten NPS, CES tai CSAT. (Trustmary 2020b.)

Mikään näistä mittareista ei yksinään sovellu asiakaskokemuksen mittariksi, ja joidenkin mielestä ne eivät sovellu siihen lainkaan. Asiakaskokemus on laaja käsite, jota on kaiken lisäksi erittäin vaikea pukea numeroiksi, sillä se on laadullinen termi, kun taas nämä mittarit tuottavat määrällistä aineistoa.

Asiakaskokemus on asiakkaan tunnetila, joka syntyy asiakkaan kaikista kokemuksista yrityksen kanssa. Esimerkiksi NPS mittauksen tarjoamat luvut eivät yksinään ole vertailukelpoisia, sillä asiakkaiden vastausten perusteella 1-10 välillä vastausten keskiarvo voi olla mitä vain, ja NPS-luku voi olla silti sama. Esimerkiksi jos vastaukset jakautuisivat seuraavalla tavalla: 0-6 vastanneiden osuus 0%, 7-8 80%, 9-10 20%, olisi NPS luku 20%. Kun taas seuraavassa: 0-6 40%, 7-8 0%, 9-10 60%, olisi NPS luku 20%. Eli kahdella täysin eri tavalla vastaukset jakavalla kyselyllä saadaan sama lopputulos. Ensimmäisessä erimerkissä kukaan vastaajista ei vastannut 0-6, vaan kaikki vastaukset olivat ainakin 7 tai parempia, kun taas toisessa esimerkissä 40 prosenttia vastasi 0-6 väliltä. Kun tarkastelee annettujen vastausten sisältöä tarkemmin, niin voisi sanoa, että ensimmäisen esimerkin yrityksellä on tyytyväisemmät asiakkaat, kuin toisen esimerkin yrityksellä. Vaikka NPS luku olisi täysin sama. Luku ei siis ole vertailukelpoinen. (Kataja 2019.)

NPS siis mittaa suosittelemattomuutta, CES palvelun helppoutta ja CSAT asiakastyytyväisyyttä. Näitä mittareita yhdistämällä asiakaspalvelujärjestelmään ja asiointihistoriaan, on saatavilla melkoinen tietopankki. Sen avulla voi päästä kiinni oikeisiin kehityskohteisiin. Mittaaminen ei saa olla liian yleisluontoista, ja eri järjestelmien täytyy olla integroituina toisiinsa, ettei mittaaminen jää puolitiehen, tai tieto matkalle. Tehokkaan mittaamisen avulla yritys voi parantaa kannattavuuttaan, ja kehittyä juuri siihen suuntaan kuin sen visio ja strategia osoittavat. (Pennanen 2018.)

2.4 Asiakaskokemuksen johtaminen

Tänä päivänä täytyy samanaikaisesti johtaa kahta yrityksen liiketoiminnalle yhtä tärkeää asiaa, asiakaskokemusta, sekä digitalisaatiota. Nämä kaksi asiaa muodostavat yhdessä rungon yrityksen liiketoiminnan jatkuvalla uudistumiselle, ja digitaaliseen asiakaskokemukselle. Pelkkä asiakaskokemus on pian historiaa digitaalisen asiakaskokemuksen tullessa sen tilalle, ja yritysten täytyy olla valmiita tähän muutokseen. Yrityksen muutoksen täytyy olla jatkuvaa, ja sen on lähdettävä liikkeelle jo strategia tasolta. Digitaalinen asiakaskokemusstrategia täytyy määritellä sellaiseksi, että se jo määrittelyvaiheessa liittyy yrityksen tavoitteisiin ja on linjassa brändin kanssa. Strategiassa määritellään tulevan asiakaskokemuksen periaatteet, sekä henkilökunnalle asetetut vaatimukset. Onnistunut strategia luo pohjan jatkuvan muutoksen johtamiselle, sillä digitalisaation johtaminen on jatkuvaa muutosta. Jos halutaan uudistaa olemassa olevaa, on samalla ajettava asteittain jotain vanhaa alas. Muutoksen johtamisessa on käsiteltävä samanaikaisesti valintoja, epävarmuutta, uuden luomista, vanhan poistamista, uhkia ja mahdollisuuksia. Digitalisaatiossa on paljon kiinni ajoituksesta, sillä halutut muutokset eivät välttämättä ole heti mahdollisia toteuttaa esimerkiksi teknologian valmiuksista johtuvista syistä. Kun johdetaan digitaalista asiakaskokemusta, johdetaan jatkuvaa muutosta, ja muutos murtaa myyttejä ja muuttaa normeja yrityksessä olevasta oikeasta ja hyvästä. Siksi johto joutuu varmasti käsittelemään myös muutosvastarintaa. (Ilmarinen & Koskela, 2015, luku 10.) (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 6.)

Marko Fileniuksen mukaan (2015, 129-132.) niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina yrityksen johto taistelee päivittäin useiden eri haasteiden kanssa, haasteet vain vaihtuvat. Kun tavoitteita verrataan olemassa olevaan aikaan ja resursseihin, voivat ne olla jopa ristiriidassa keskenään. Jostakin on karstittava, jostain jopa luovuttava uusia linjauksia tehdessä. Johdon suurin pulma onkin, kuinka tehdä oikeita pitkän aikavälin päätöksiä ja linjauksia yrityksen toiminnassa. Yritykset ovat digitalisaatiossa suuren haasteen edessä, kuinka pysyä kehityksen mukana, ja kuinka ennustaa tämän nopeasti muuttuvan aikakauden tulevaisuutta edes 5 vuoden päähän. Vuosikausien vahva markkinajohtajuus voi rapautua vain muutamassa vuodessa, jos organisaatiota ei päivitetä nykypäivän tarpeisiin. Yksi yrityksille erittäin tärkeä ymmärrettävä asia on monikanavaisuus. Saman yrityksen tuote tai palvelu on voitava hankkia kanavasta riippumatta, missä ja miten vain ja vielä samalla laatutasolla. Kuluttajat enää harvoin arvottavat eri välineitä tai kanavia. Toimintamallin valinta on kuluttajalle enemmänkin hyvin pragmaattinen, mikä sillä hetkellä sattuu olemaan parhaiten saatavilla, nopeimmin käytettävissä. Yrityksillä pitäisi olla kyky nähdä ja ajatella asiakkaan silmillä, mitä ja miten asiakkaat palvelunsa haluavat. Kaksi yksinkertaista ja hyvää strategiatyön pohjaksi soveltuvaa lähtökulmaa ovat ”sisältä ulospäin-” sekä ”ulkoa sisäänpäin-” mallit. Kun omaa strategiatyötään pohtii näistä kulmista, voi oman yrityksensä toiminnan joutua päivittämään täysin uudenlaiseksi. Sisältä ulospäin mallissa yrityksellä on jokin ainutlaatuinen palvelu ja/tai tuote, johon koko liiketoiminta perustuu. Ulkoa sisäänpäin mallissa yritys tunnistaa kuluttajien muuttuvat tarpeet ja vaatimukset kilpailijoitaan paremmin ja luo toimintansa menestymisen tuon osaamisen pohjalle.

Se, onko asiakaskokemus vahvasti osa yrityksen toimintaa, voidaan selvittää kysymällä, onko asiakaskokemus kirjattu selkeäksi osaksi yrityksen strategiaa tavoitteita? Jos ei, sitä ei ole olemassa. Ensimmäiseksi yrityksen täytyy varmistaa, että heillä on käytettävissään tarvittavat resurssit ja taidot asiakaskokemuksen analysointiin, kehittämiseen ja johtamiseen. Kun nämä resurssit ovat olemassa, täytyy selvittää, että ne myös ovat käytettävissä nimenomaan asiakaskokemuksen johtamisen käyttöön. Lisäksi asiakaskokemukselle täytyy määritellä selkeä vastuuhenkilö. Pelkästään maininta, että jokainen organisaatiossa vastaa asiakaskokemuksen toteutumisesta ei riitä. Silloin kukaan ei todellisuudessa ota vastuuta kantaakseen, ja hyvät tarkoitukset asiakaskokemuksen johtamisesta jäävät toteutumatta. Osaamisen taso on varmistettava, ja tarvittaessa osaamista on kehitettävä. Asiakaskokemus on oltava jatkuvasti osa organisaation päätöksentekoa, varmin tapa varmistaa tämä on ottamalla se pysyväksi osaksi johtoryhmän asialistalle. Johtoryhmätasolla on myös käytävä säännöllisesti läpi asiakaskokemuksen tärkeimmät mittarit ja niiden tulokset, analysoitava niiden taakse kätkeytyvät asiat ja varmistettava kehittämishankkeiden eteneminen. Näin asiakaskokemuksen taakse saadaan koko organisaation tuki ja sitoutuminen. (Filenius 2015, 132.)

Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen johtamiseen on Fileniuksen mukaan neljä askelta. Askel 1: Reagoiva ongelmanratkaisu. Reagoidaan asiakaspalautteeseen, käytetään asiantuntijoita ongelmanratkaisuun ja palveluiden kehittämiseen. Tutkitaan ohjelmien lokitiedostoja, paikannetaan virheet ja korjataan ongelmat. Askel 2: Häilytykset ja aktiivinen seuranta. Monitoroidaan asiakaskäyttäytymistä, ja ongelmiin reagoidaan reaaliajassa. Priorisoidaan kehityskohteet liiketoimintavaikutusten perusteella. Askel 3: Ennakoiva analyysi. Asiakkaiden motiiveja pyritään selvittämään analysoimalla asia-

käyttötymistä ja -palautteita. Asiakkaiden antamaa palautetta analysoidaan myös julkisilla foorumeilla ja sosiaalisessa mediassa. Askel 4: Asiakaskokemuksen optimointi. Asiakaskokemuksen mittaaminen ja testaus ovat yrityksen jatkuvaa toimintaa. Asiakaskokemukselle asetettuja selkeitä mitareita analysoidaan johtoryhmätasolla ja analytiikkaa hyödynnetään jälkimarkkinoinnissa. Mallit ovat yksinkertaisia, mutta niiden viesti edellyttää selkeää toimintaa ja tinkimätöntä työskentelyä sitä kohti. (Filenius 2015, 133-135.)

Vakuutusala on tällä hetkellä suuren murroksen keskellä, jossa uusi sukupolvi vaatii uudenlaisia palveluita. Alalla uskotaan, että lähitulevaisuudessa heidän perinteisen ydinliiketoimintansa olemassaolo saatetaan kyseenalaistaa. Seuraavan kymmenen vuoden aikana milleniaalit tulevat kattamaan suuren osan vakuutusasiakkaiden joukosta, ja he tulevat vaatimaan erittäin vuorovaikutteisia digitaalisia palveluita, kokemuksia, hinnoittelun läpinäkyvyyttä sekä nopeaa toimitusta tai palvelua. Vakuutusyhtiöt, jotka eivät kykene muuntumaan nopeasti jäävät jalkoihin, ja saattavat jopa kadota kokonaan. (Iriarte 2017.)

Etätapaamisten trendinomainen kasvu mahdollistaa yhtiöille aiempaa resurssitehokkaampaa toimintaa. Edustajilla on aikaa tehdä entistä enemmän varsinaisia töitä, kun pitkät ajomatkat asiakkaan ja toimiston välillä vähenevät. Etätapaamisissa on kuitenkin selvästi omat haasteensa, varsinkin yritysten tuottaman asiakaskokemuksen toteutumisessa. Fokinan ja Barinovin (2019, 3.) mukaan digitalisaatio ja digitaalitalous vaatii yrityksiltä perustavanlaatuisesti uudenlaista ja erilaista ajattelua, yrityskulttuurin täydellistä muutosta, uusien liiketoiminta- ja markkinointimallien omaksumista sekä markkinointia ja laajaa vuorovaikuttamista kuluttajien kanssa.

Heidän tutkimuksensa mukaan yritys ei voi etätapaamisessa ennustaa tuottamaansa kokemusta, sillä asiakkaan osallistumiselta vaaditaan yhä enemmän asiakaskokemuksen syntymisessä. He sanovat sen johtavan ilmiöön, jossa arvoa luodaan asiakkaan ja yrityksen välisellä yhteistyöllä. (Fokina & Barinov 2019, 1.)

2.5 Käytetyn teorian yhteenveto

Teoriaosiossa läpi käyty asiakaskokemus, digitaalinen asiakaskokemus ja niiden johtaminen antavat tutkimukselle oman viitekehänsä. Nämä aiheet ovat myös osaltaan olleet innoittajina koko tutkimukselle ja tutkijalle. Asiakaskokemus on käsitteenä erittäin laaja-alainen asia yritystoiminnassa, eikä sitä voi vain yksittäisellä projektilla niin sanotusti suorittaa. Se on osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa, ja merkittävä kilpailuvaltti. Asiakaskokemus on yleistynyt yritysmaailmassa 2000-luvun alusta lähtien, ja valitettavasti monessakaan suomalaisessa yrityksessä sitä ei selvästikään oteta kovin vakavasti. Termi mainitaan juhlapuheissa, mutta ei toteuteta käytännössä.

Nyt ollaan siinä pisteessä, että asiakaskokemus alkaa muuttua digitaaliseksi asiakaskokemukseksi, ja tämä vaatii yrityksiltä kykyä päivittymiseen ja muutokseen. Digitalisaatio on ollut viime vuosina erittäin nopeaa, ja perinteisten kivijalkaliikkeiden toiminta on paikoin jopa kaatunut. Yritykset, jotka ymmärtävät digitalisaation mahdollisuudet ja omaksuvat sen käyttöönsä, menevät ohi edelleen perinteisellä tavalla toimivista toimijoista.

Asiakaskokemuksella kun tarkoitetaan niiden mielikuvien ja kokemusten summaa, minkä asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa, niin silloin yritykselle ei riitä, että yksi kanava toimii hyvin, ja loput huonosti. Ei riitä vain yksi ”ykkösentteri”, koko ketjun on oltava samalla tasolla. Työntekijöiden yksilötaitoissa on eroa, mutta kun jokainen toimii yrityksessä samalla tavalla, saa asiakas tasalaatuista palvelua joka kanavassa. Näin ei tule yllätyksiä, sillä kuluttajat arvostavat yritysten toiminnassa taseisuutta ja ennustettavuutta. (Löytänä & Korteso 2011.)

Digitaalinen asiakaskokemus on kuin asiakaskokemuksen uusi versio. NykYTEknologia mahdollistaa kohdassa 3 mainitun proaktiivisen, eli ennakoivan palvelun. Se tarkoittaa, että asiakkaat saavat entistä enemmän automatisoituja ja personoituja tarjouksia ja palveluita tuotteiden ja palveluiden tarjoajilta. Ongelmat ratkaistaan jo ennen kuin asiakkaat tajuavat ongelmaa edes olleen. Tämä tuo myös jatkuvasti kasvavia vaatimuksia yrityksille, ja on mielenkiintoista nähdä, mihin tämä kehitys tulee johtamaan. Tuleeko joskus se päivä, kun kehitys ei fyysisten mahdollisuuksien vuoksi enää voi toteuttaa asiakkaiden kasvaneita vaatimuksia? Esimerkiksi toimitusajat eivät voi määräänsä enempää muuttua nopeammiksi, etäisyyksien ja kuljetustapojen takia. (Gerdt & Eskelinen 2018.)

Asiakaskokemus ja asiakastytyväisyys ovat kaksi eri asiaa, jotka vain liittyvät toisiinsa. Valitettavasti näistä puhutaan usein samana asiana. Asiakaskokemus on paljon laajempi käsite, kuin pelkkä asiakastytyväisyys. Hyvässä asiakaskokemuksessa asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuu tunnetasolla paljon enemmän, kuin voi silmällä havaita. Asiakastytyväisyys on ohuempi, siihen riittää, että asiakas on saanut asiansa hoidettua ilman kohtuutonta vaivaa, mutta siinä ei asiakkaalle tarjota mitään uutta, ei luoda tunnesidettä.

Asiakaskokemuksen mittaaminen on erittäin vaikeata. Asiakaskokemus on tunne, jota ei voi selvittää kylmien lukujen avulla. Tunne asiakkaalle syntyy niin monesta tekijästä, ettei sitä varten ole olemassa mittaria. Monet palveluntarjoajat tarjoavat asiakaskokemuksen mittariksi NPS-mittausta. Se mittaa asiakkaan suositteluhalukkuutta. Jotkin tarjoavat lisäksi CES-, ja CSAT-mittareita, jotka mittaavat asiointien helppoutta (CES) ja asiakkaan tyytyväisyyttä tietyssä kosketuspisteessä (CSAT). Mittareita on vielä joitakin näiden lisäksi, mutta ei niin käyviä, että kannattaisi useampaa yrityksen toimintaan sotkea. (Trustmary 2020b.)

Mittarit, ja niiden sijainnit tulee suunnitella erittäin huolellisesti, että saadaan dataa juuri niistä pisteistä, jotka yritys kokee tärkeimmiksi. Mittareiden oikeanlainen käyttäminen mahdollistaa yritykselle nopean kehittymisen. Kun tulokset käydään säännöllisesti läpi, ja analysoidaan niiden kehitystä, voidaan reagoida nopeasti jonkin kanavan tai kosketuspisteen aiheuttamiin vaikutuksiin. Siitä huolimatta, että näiden avulla asiakaskokemus voidaan edes osittain pukea luvuiksi, ei asiakaskokemusta

voi täysin mitata millään mittauksella. Loistava asiakaskokemus on suurien massojen mielissä ja puheissa yrityksestä annettu kuva, puskapuhetta, jota asiakkaat huomaamattaan yrityksestä jakavat eteenpäin.

Asiakaskokemuksen johtaminen on oltava alusta asti koko organisaation yhteinen asia. Vain yhden esimiehen omana projektina se ei muuta toimintaa mihinkään suuntaan. Asiakaskokemus on oltava osa yrityksen strategiaa ja visiota. Ilman koko henkilökunnan ylintä johtoa myöten tukea jää asiakaskokemus vain hienoksi ajatukseksi. Asiakaskokemuksen johtaminen on pitkäjänteistä ja sitkeää työtä, ja sen toteutumista on seurattava aiemmin mainituilla mittareilla tarkasti, ja tuloksia on analysoitava päätöksentekijöiden kesken. Toimintaa täytyy kehittää tuloksien perusteella siihen suuntaan, että yritys pystyy vastaamaan kuluttajien nopeasti ja jatkuvasti muuttuviin vaatimuksiin ja tarpeisiin. Kuten mainittu, kuluttajille ei ole enää niin paljon merkitystä mistä he tarvitsemansa saavat, vain nopeus ja helppous ratkaisee. Yrityksen pitää pystyä tuottamaan asiakkaalle saman laatuinen kokemus kanavasta riippumatta, ja se on yrityksille haaste jatkuvasti kehittyvän digitalisaation keskellä. Koko henkilökunta on saatava osaksi jatkuvaa kehittymistä, ja työntekijöiden samoihin rutiineihin juurtuminen on usein kohtalokasta yrityksen toiminnalle. (Filenius 2015, 132.)

Jo rekrytoidessa pitäisi antaa painoarvoa yksilön kehittymishalukkuudelle, sekä muutoksensietokyvylle. Ihmisillä on luontainen muutosvastarinta, kun aletaan muokkaamaan jotain tuttua ja turvallista, joten jatkuvan muutoksen keskellä eläminen voi olla stressaavaa. Muutos sanana on parempi muuttaa sanaksi ”kehitys”. Se ei aiheuta läheskään niin suurta vastustusta. Organisaation jatkuva kehittyminen alkaa strategiasta ja jatkuu johtamisen kautta henkilökuntaan. Johtamistavat ratkaisevat sen, miltä yritys näyttää ulospäin, sillä johtamistavat heijastuvat työntekijöiden kautta asiakkaisiin, ja näin asiakkaat näkevät yrityksen toiminnan laadun. Nykypäivän johtajilla on käsissään haaste, digitalisaatio, ja ketkä sen parhaiten ymmärtävät, saavat merkittävän kilpailuedun kilpailijoihinsa. Yritysten täytyy ymmärtää, ettei oma ainutlaatuisuus ole enää paras kilpailukeino. Kuluttajien tarpeiden ymmärtäminen ja ennakointi ratkaisee tulevaisuudessa yritysten paremmuuden. (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 10.) (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 6.)

Fokinan ja Barinovin (2019) tutkimuksen perusteella voi päätellä sen, että etätapaamisissa myöskään yritykset eivät voi itse täysin hallita tuottamansa asiakaskokemuksen arvoa. Asiakkaan itsensä osallistuminen tapaamiseen vaikuttaa siis merkittävästi siihen, millaiseksi asiakaskokemus muodostuu.

Teoriaosiossa käytetyt lähteet ovat valikoituneet työhön siksi, kun ne ovat olleet tietotasoltaan kaikkein valideimpia ja ajantasaisimpia. On luettaessa muistettava, että näistäkin lähteistä kerätyt teoriat ovat vain yhden tai muutaman kirjoittajan tuotoksia ja mielipiteitä, joten hyvää kritiikkiä on luetulle syytä osoittaa. Kuitenkin käytetyt teoriat tukevat toisiaan, ja asiakaskokemus on aihepiirinä monenlaisia mielipiteitä herättävä asia, joten siihen mahtuu myös monenlaista teoriaa.

3 CASE LÄHITAPIOLA SAVO

Työn toimeksiantaja on LähiTapiola Savo, joka on yksi LähiTapiolan alueyhtiöistä. LähiTapiola on suomalainen vakuutusyhtiö, joka tarjoaa vakuutus-, säästämisen ja sijoittamisen palveluita henkilö-, maatalo- ja yritysasiakkaille. Yhtiö visiollaan haluaa erottua joukosta olemalla vahinkoja ennaltaehkäisevä Elämänturvayhtiö. Asiakaskokemus on tärkeä asia yhtiölle, ja tämä tutkimus onkin siksi yhtiötä kovasti kiinnostava. LähiTapiolan arvot ohjaavat kaikkea yhtiön toimintaa, ja ne tukevat heidän visioitaan. Arvot ovat seuraavat:

1. Hyväntahtoisuus

Yhtiössä halutaan asiakkaille sekä työkavereille pelkkää hyvää. He tunnistavat asioita, joita paremmin tekemällä työkaverit ja asiakkaat saavuttavat elämässään entistä paremmin heille tärkeitä asioita. He haluavat hyvää myös heitä ympäröiville yhteisöille, puhuvat toisistaan hyvää niin kasvotusten kuin selänkin takana. Hyväntahtoisuutensa ansiosta LähiTapiola on luotettava kumppani asiakkailleen, sekä työntekijöilleen.

2. Intohimo

Yhtiö tekee työtä suurella sydämellä sinnikkäästi sekä periksi antamattomasti. He ovat joukkuepelajia, ja aina valmiina auttamaan muita. He ovat kunnianhimoisia asiakkaiden etuja palvelevien ratkaisujen ja oman kehittymisensä suhteen.

3. Rohkeus

Yhtiössä ollaan kekseliäitä ja tehdään päätöksiä. He tavoittelevat ennakkoluulottomasti uusia ja entistä parempia tapoja ja saavutuksia. He ymmärtävät, että jokainen vaikuttaa liiketoiminnan menestykseen. He ehdottavat ja kokeilevat ideoita ja vievät niitä myös käytäntöön. Yhtiö rohkaisee asiakkaitaan ja työntekijöitään tekemään samoin. LähiTapiola juhlistaa yrittämistä ja siitä saatavia oppeja. (LähiTapiola 2020a.)

3.1 Asiakastapaamiset

LähiTapiolassa asiakastapaamiset ovat etukäteen sovittuja ajanvarauksia tai toimistojen in virstasta syntyviä asiakkaan kohtaamisia, joissa uusi tai olemassa oleva asiakas tapaa yhtiön edustajan. Tapaamisten tarkoitus on käydä läpi asiakkaan sen hetkinen elämäntilanne, ja suunnitella siihen sopiva elämänturvakokonaisuus. LähiTapiolan tuote- ja palveluvalikoima kattaa nykyhetken sekä tulevaisuuden, joten elämäntilanteella on tarjonnan kannalta merkitystä. Uusien asiakkaiden kanssa yhtiön edustaja kartoittaa asiakkaiden tarpeet ja toiveet, ja luo itselleen käsitystä asiakkaille sopivasta elämänturvakokonaisuudesta. Edustaja tekee tarjouksen yhdessä asiakkaiden kanssa keskustellen ja suunnitellen, ja näin osallistaa asiakkaan tarjouksen tekoon. Kun asiakas saa itse osallistua tarjouksen valmisteluun, on tarjottu paketti usein asiakkaalle mieluisampi, ja helpommin ymmärrettävissä. (ONT-palaveri 2020a.)

Yhtiössä jo olevien asiakkaiden kanssa käydään läpi heidän sen hetkinen elämänturvansa, ja tarkastetaan, onko se nykyistä elämäntilannetta vastaavalla tasolla. Tarvittaessa elämänturvaa päivitetään, tai tarjotaan palvelun laajentamista, esimerkiksi säästö- ja sijoituspalvelua. Jos taas kaikki on ajan tasalla, pidetään tilanne ennallaan ja mahdollisesti sovitaan uusi yhteydenotto vuoden päästä.

Näihin tapaamisiin edustaja valmistautuu usein tutustumalla asiakkaasta mahdollisesti asiakastietojärjestelmästä löytyvään informaatioon, sekä mahdollisiin vanhoihin joskus purettuihin sopimuksiin. Vanhojen asiakkaiden kohdalla tutustutaan olemassa oleviin tuotteisiin ja palveluihin. Näin edustajalla on jonkinlainen pohja mille perustaa tapaamisen aloittamista, ja hän antaa asiakkaalle ammattimaisemman kuvan itsestään, sekä yhtiöstään.

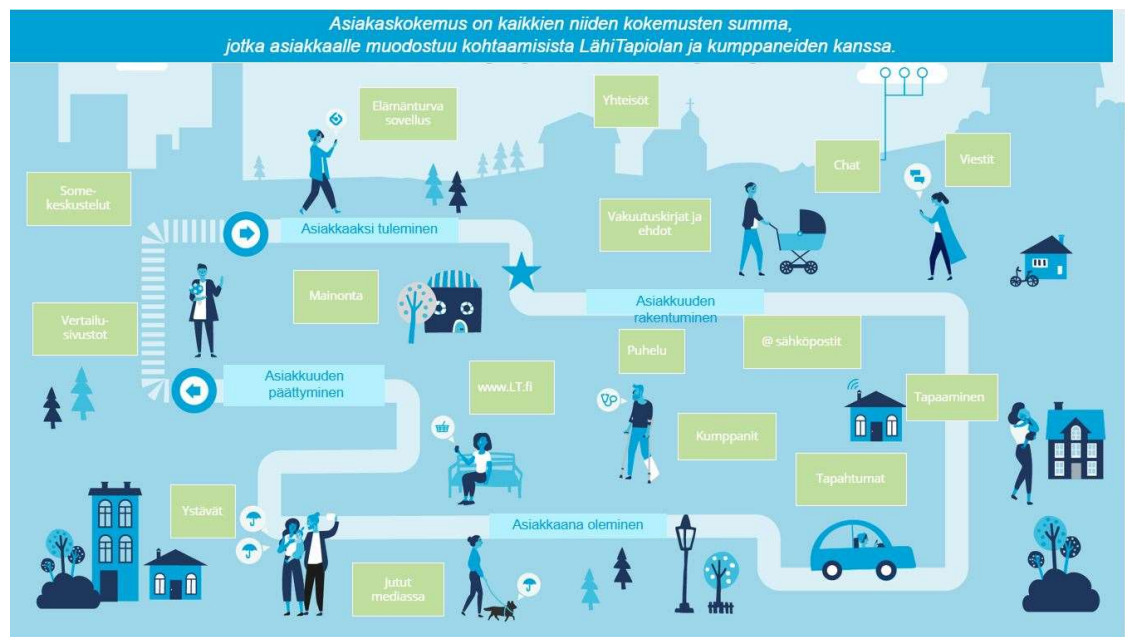
Ajanvaraus tapaamisten muotoja on kaksi: F2F-tapaaminen eli kasvokkain tapahtuva ja etätapaaminen eli puhelimen tai videopalaverin välityksellä tapahtuva tapaaminen. (ONT-palaveri 2020a.)

F2F-tapaaminen on se perinteinen tapaamisen muoto, mitä on käytetty aiemmin myynnin historiassa aina. F2F-tapaamisessa on asiakkaan kanssa sovittu tapaaminen LähiTapiolan toimistolle, tai asiakkaan kotiin. Varsinkin vanhemmat ikäluokat tykkäävät, että heidän ei tarvitse lähteä minnekään, vaan heidän luokseen tullaan. Tämä johtuu paljolti heidän totumisestaan perinteiseen malliin, ja usein tietotekninen taitotaso ei mahdollista etätapaamisen käyttöä. F2F-tapaamisissa on huomattavasti enemmän viestintää, kuin etätapaamisissa. Kasvokkain asiakkaan kanssa esimerkiksi nonverbaalinen viestintä mahdollistaa monenlaisien viestien jakamista. Hymyt, ilmeet, eleet ja kaikki kehonkieli viestii jotain, ja sen hallitsemalla voi ”puhua” paljon enemmän kuin pelkkä suun tuottama ääni mahdollistaa. F2F-tapaamisissa myös kaikenlainen rupattelu on paljon helpompaa kuin etänä. Varsinkin asiakkaan kotiin mennessä puhutaan paljon harrastuksista, asuinpaikasta ja muusta siellä helposti puheeksi tulevista asioista. Tällainen rupattelu oikeassa suhteessa kaupankäyntiin luo parempaa suhdetta yhtiön edustajan ja asiakkaan välille. Keskustelun on oltava koko ajan aitoa, ja sen pitäisi mennä sujuvasti eteenpäin tapaamisen edetessä. Kasvokkain on paljon helpompi päästä asiakkaan kanssa samalle aaltopituudelle, kuin etätapaamisissa. (ONT-palaveri 2020a.)

Etätapaamiset ovat puhelimen tai jonkin videon välityksellä toteutettavia tapaamisia. Videotapaamiset toteutetaan LähiTapiolassa tällä hetkellä heidän oman verkkotapaamispalvelunsa avulla, tai Microsoft Teams-palvelulla. Nämä tapaamiset etenevät huomattavasti nopeammin itse asiaan, kuin F2F-tapaamiset. Etätapaamisten haasteena on juuri tämän rupattelun puuttuminen, ja siitä syystä hyvän suhteen rakentuminen. Etätapaamiset mielletään nopeana keinona kilpailuttaa vakuutusensa, ja siihen asennoidutaan eri tavalla, kuin F2F-tapaamisiin. Tästä haasteesta ei pääse yli muuten kuin kokemuksen kautta. On tehtävä itsekseen ajatusharjoituksia, ja alettava toteuttamaan etätapaamisia. Kun etätapaamisessa itsessään ei ole enää mitään uutta ja outoa, alkaa siihen kehittymään oma henkilökohtainen tyyli. Sparrausta kokeneempien kanssa tehdään, ja hyviä onnistumisia jaetaan. Varsinkin vanhemmille tekijöille tämä on iso ja haastava kehittymisen aikakausi. Heillä ei välttämättä ole tarvittavia tietoteknisiä taitoja, tai kykyä kehittyä jatkuvasti muuttuvassa myynnin kentässä. Uudet, ja varsinkin nuoret työntekijät omaksuvat tämän mallin helposti, sillä he ovat totuneet käyttämään näitä palveluita jo aiemminkin elämässään. (ONT-palaveri 2020a.)

Näillä eri tapaamismalleilla on LähiTapiola Savon mielestä hieman eri kohderyhmät, ja tämän tutkimuksen tavoitteenakin on saada lisätietoa näiden kohderyhmien käyttäytymisestä. Voisi yleistää, että F2F-tapaamiset ovat vanhempien ikäluokkien suosiossa, ja etätapaamiset nuorempien. Myynnin maailma on muuttumassa rajusti siihen suuntaan, että etätapaamiset ovat tapa tehdä sopimuksia yritysten ja asiakkaiden välillä. Nykyteknologia mahdollistaa etäkaupankäynnin erittäin hyvin, ja kaikki kaupantekoon liittyvät asiat ja asiakirjat voidaan valmistella sähköisesti. Järjestelmät ovat käytettävissä ajasta ja paikasta riippumatta missä vain työntekijä onkin. Tämä kehitys mahdollistaa yrityksille tehokkaampaa ajankäyttöä, ja pienentää myynnin kustannuksia. Ei tarvita enää fyysisiä papereita, ajettu kilometrit vähenevät rajusti. Lisäksi kalliit toimistotilat voidaan muuttaa pienemmiksi, kun työntekijät voivat tehdä töitä etänä kotoaan käsin, ja käydä vain tarvittaessa toimistolla. Tämä kaikki vaatii työntekijältä paljon teknistä osaamista, ja mahdollisten ongelmien ratkaisukykyä ilman esimiesten läsnäoloa. Työntekijällä on myös suurempi vastuu itsensä kehittämisestä, sillä enää taustalla ei ole täyttä työpaikalla olemisen tukea sparrauksen ja toistensa havainnoinnin muodossa. (ONT-palaveri 2020a.)

3.2 Asiakaskokemuksen merkitys LähiTapiola Savossa



Kuva 3. Asiakaskokemus LähiTapiolassa (ONT-palaveri 2020a.)

Kuvassa on havainnollistettu sitä, kuinka LähiTapiola näkee asiakaskokemuksen, ja sen muodostamiseen vaikuttavat kosketuspisteet asiakkaan ja yhtiön välillä. LähiTapiola pitää asiakaskokemusta laajempänä kokonaisuutena, kuin pelkästään asiakastytyväisyytenä. Asiakastytyväisyys ja asiakaskokemus ovat kaksi toisiinsa liittyvää, mutta kuitenkin kaksi täysin eri asiaa. LähiTapiola käyttää asiakastytyväisyyden mittaukseen aiemmin mainittua NPS-mittaria. Näin yhtiö saa jatkuvasti päivittyvää dataa sen hetkisestä asiakastytyväisyydestään, ja asiakkaiden suosittelemalukkuudesta. Näin yhtiö

myös pystyy reagoimaan nopeasti, jos huomataan jonkin toimintamallin olevan NPS-mittauksen tuloksia jatkuvasti heikentävänä tekijänä. (ONT-palaveri 2020a.)

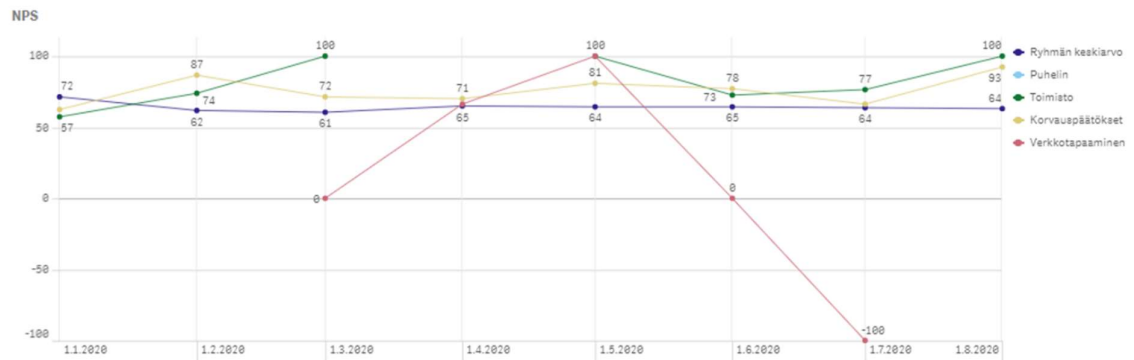
Asiakaskokemus on pelkkää asiakastyytyvää paljossa henkilökohtaisempi ja merkityksellisempi. LähiTapiola haluaa olla merkityksellinen kumppani asiakkailleen, ja yhtiö sanookin uudistuneensa perinteisestä vakuutusyhtiöstä vahinkoja ennaltaehkäiseväksi Elämänturvayhtiöksi. (LähiTapiola 2020a) Kuten Löytänä ja Kortesuokin (2011.) kuvaavat, yritys ei voi täysin vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Mutta yritys voi vaikuttaa kuitenkin siihen, millaisia kokemuksia se pyrkii asiakkailleen tuottamaan.

LähiTapiola haluaa tuottaa asiakkailleen merkityksellisiä kokemuksia ammattitaitoisien ja asiakkaan ihmisenä vastaanottavan monikanavaisen palvelutarjonnan avulla. Yhtiön visio olla Elämänturvayhtiö ei toteudu pelkästään asiakkaan sen hetkisiä vakuutuksia kilpailuttamalla. LähiTapiola haluaa tarjota asiakkailleen näkökulmia elämän tärkeimpiin pisteisiin, kuten ihmiseen itseensä. Yhtiön ajatus on, että rakennukset, ajoneuvot ja muu kiinteä omaisuus vakuutetaan joka tapauksessa, mutta henkilön oman turvaamisen kartoittaminen ja ammattitaitoinen kokonaisuuden hahmottaminen vaativat jo enemmän osaamista vakuutusyhtiön edustajalta. Kun asiakas on huomioitu ihmisenä, ja hänelle on tarjottu räätälöityä elämänturvan kokonaisuutta, on asiakas jatkossa myös sitoutuneempi LähiTapiolaan. Kun LähiTapiola onnistuu visiossaan olla Elämänturvayhtiö, on se myös alan edelläkävijä. Kuluttajat alkavat ajan kuluessa mieltää yhtiön asiakkaan huomioivana yhtiönä, joka osaa tarjota ja palvella heitä juuri heidän tarpeidensa mukaan. Tätä mielikuvaa yhtiö toiminnallaan ja visiollaan tavoittelee. Yhtiö haluaa, että silloin kun kuluttaja tulee elämässään pisteeseen, jossa oman elämän kokonaisvaltainen turvaaminen tulee vastaan, hän ottaa yhteyttä Elämänturvayhtiöön, eli LähiTapiolaan. (ONT-palaveri 2020a.)

3.3 LähiTapiola Savon asiakkuuksien mittarit

LähiTapiola käyttää tällä hetkellä mittareinaan CES-, FCR- sekä NPS- mittaria. FCR- mittarilla saadaan tuloksia vakuutusasioinnin ratkaisusteesta, eli kuinka suurella todennäköisyydellä asiakkaan asia hoidettiin ensimmäisellä yhteydenotolla. Lisäksi yhtiöllä on oma mittarinsa, Elämänturvaindeksi (ETI) Sillä yhtiö mittaa sitä, kokeeko asiakkaat yhtiön palvelut helppoina ja palkitsevina. Lisäksi yhtiö haluaa selvittää tällä kyselyllä sitä, kokeeko asiakas, että hän saa LähiTapiolalta kaikki hänen elämäntilanteeseensa sopivat palvelut ja auttaako yhtiö häntä turvaamaan taloutensa, turvallisuutensa ja terveytensä. Yhtiössä mitataan asiakaskokemusta siis näillä mainituilla mittareilla ja tuloksia seurataan ja niihin reagoidaan aktiivisesti. Tässä tutkimuksessa tutkitaan vain NPS-tuloksia. LähiTapiola Savon NPS tulos vuoden 2019 kahdella viimeisellä kvartaalilla on ollut 74 pistettä. Vuoden 2020 kahdella ensimmäisellä kvartaalilla NPS tulos oli 73 pistettä. NPS luku on tutkimuksen kohderyhmillä hieman alhaisempi kuin koko LähiTapiola Savon NPS. 16-34 vuotiailla NPS luku on vuonna 2019 ollut 63 pistettä, ja vuonna 2020 65 pistettä. 45-64 vuotiailla NPS vuonna 2019 on ollut 74 pistettä, ja vuonna 2020 71

pistettä. Tutkimuksen kohderyhmittäin mitattuna annettujen palautteiden lukumäärä laskee, ja se pienentää otosta koko asiakaskannan ajatuksista. Läheskään kaikki eivät anna palautetta, vaikka sitä kaikilta kysytäänkin. (ONT-palaveri 2020b.)



Kuva 4. LähiTapiola Savon NPS 1.1 – 1.8.2020 (ONT-palaveri 2020b.)

Yhtiöllä on vielä erittäin vähän saatavilla olevaa dataa etätapaamisista, kuten niihin liittyvästä NPS kehityksestä. Kuvassa 3 näkyy punaisella ”verkkotapaaminen” käyrällä ajalla 1.3-1.7.2020 saatu NPS tulos etätapaamisten osalta. Palautteita on annettu verkkotapaamisten osalta vasta vain muutamia, heinäkuussa vain yksi. Hajontaa on siitä syystä paljon ja siksi tätä tulosta ei voida pitää vielä todellisen tilanteen kuvauksena. Etätapaamisista saatuja NPS palautteita on LähiTapiola Savo saanut vasta yksittäisiä, ja silloin ei kokonaiskuva hahmotu vielä oikeanlaiseksi. (ONT-palaveri 2020b.)

3.4 Aiempaa tutkimusta LähiTapiolan asiakaskokemuksesta

Juuri tätä kyseistä aihetta ei ole aiemmin tutkittu opinnäytetyön muodossa. LähiTapiolan eri alueyhtiöiden, ja palvelukanavien tuottamaa asiakaskokemusta on tutkittu useinkin, ja ne työt ovat saatavilla Theseuksesta.

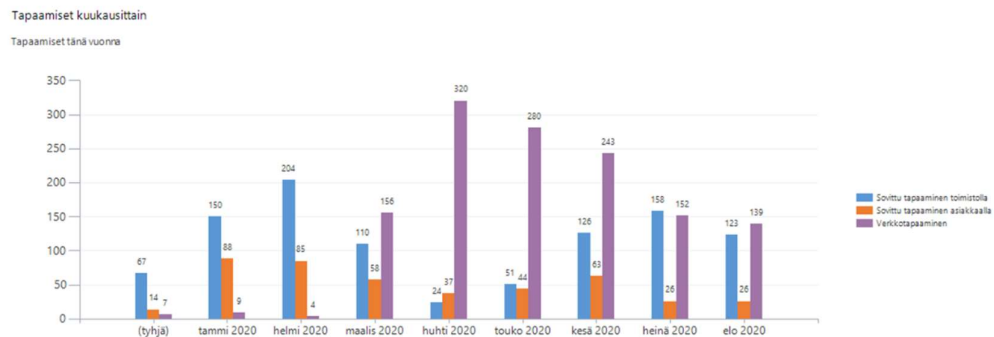
LähiTapiolan asiakaskokemusta tutkivia töitä löytyi hakusanalla ”asiakaskokemus, LähiTapiola” reilu kymmenen kappaletta, joista läheisimmin tätä tutkimusta on Hämeen ammattikorkeakoulussa tehty tutkimus vuodelta 2018. Siinä tutkittiin henkilöasiakkaiden asiakaskokemusta LähiTapiola Pääkaupunkiseudun asiakastapaamisissa. Siinä tutkija on tehnyt kyselytutkimuksen 1.11 – 31.12.2017 välisellä ajalla, lähettämällä kohderyhmilleen kyselylomakkeen. Tutkimuksen tulos oli positiivinen, sillä LähiTapiola Pääkaupunkiseudun verkkotapaamisiin osallistuneista 70% antoi tapaamisen arvosanaksi ”erittäin hyvän”. Tätä tuki myös tutkimuksessa saatu NPS luku 70,4. (Tuori, 2018.) Tässä tutkimuksessa on ollut mielestäni enemmän määrällisiä piirteitä, kuin laadullisia, mutta tutkimuksessa selvitetään pohjimmiltaan samaa asiaa kuin tässä LähiTapiola Savo koskevassa tutkimuksessa.

4 TUTKIMUS

Tässä osassa taustoitan tutkimusta ja sen aloittamiseen vaikuttaneita tekijöitä. Kerron kuinka tutkimuksessa käytettyihin menetelmiin on päädytty ja kuinka menetelmiä käytetään. Osiossa selviää myös tutkimuksen pää- ja alakysymykset, jotka toimivat punaisena lankana koko tutkimukselle. Haastatteluiden laatiminen ja haastattelukysymykset löytyvät perusteltuina, sekä tutkimuksen toteutus. Reliabiliteetin ja validiteetin pohdintaa on osion lopussa.

4.1 Tutkimuksen tausta ja rajaus

Tutkimuksen aiheena on LähiTapiola Savossa toteutuneen asiakaskokemuksen tutkiminen eri tapaamiskanavissa. Aihe on ajankohtainen, sillä etätapaamisten määrä on trendinomaisesti kasvamassa, ja yhtiöllä on siitä vielä vain vähän tutkittua tietoa. Etätapaamisten määrä on lähtenyt valtavaan nousuun keväällä 2020 alkaneen koronaepidemian vauhdittamana. Kuten alla olevasta kuvasta näkyy, etätapaamisten määrä kasvoi huomattavasti epidemian alussa ja sen aikana. Aihe on tärkeä, sillä LähiTapiola haluaa kehittyä asiakaskokemuksen osalta jatkuvasti entistä paremmaksi. Tämän tutkimuksen avulla yhtiö saa lisää tietoa siitä, onko heidän jo tekemänsä ratkaisut vieneet heitä oikeaan suuntaan.



Kuva 5. Tapaamismäärien muutos 2020 (ONT-palaveri 2020b.)

LähiTapiola Savo, ja koko LähiTapiola ryhmä siirtyi syksyllä 2019 uuteen asiakashallintajärjestelmään, joka mahdollistaa entistä laajemman datan keräämisen ja tilastoinnin. Tilastot ja tilastointimetodit ovat siis vielä melko lyhytikäisiä uuden järjestelmän osalta. Tapaamismäärien kehitys selviää kuitenkin kuvassa oikeanlaisena. LähiTapiola näkee, että suuri osa asiakastapaamisista tulee siirtymään verkkoon tulevana vuosina, ja epidemia vain vauhdittaa tätä muutosta. Tapaamismuotona etätapaamiset ovat yhtiön työntekijöistä suurimmalle osalle uusi asia opittavaksi. Juuri tämän uuden kehityksen myötä LähiTapiola Savo haluaa tuoretta tutkimustietoa tuottamastaan asiakaskokemuksesta, ja löytää sen perusteella kohtia, joissa yhtiö voisi toimintaansa kehittää. (ONT-palaveri 2020b.)

Työskentelen kyseisessä yhtiössä yrittäjähajaisena vakuutusedustajana, ja opinnäytetyöni aihe koskettaa juuri oman työnkuvani toimia. Asiakastapaamisia niiden eri muodoissa, ja niissä toteutunutta asiakaskokemusta. Opinnäytetyö ei liity mihinkään tiettyyn hankkeeseen tai projektiin. Aihe nousi

esille, kun keskustelimme toimistolla asioista, joista yhtiö tarvitsisi lisätietoa. Näistä asioista mietimme sitten aihetta tutkimukselle, jonka toteuttaisin opinnäytetyön muodossa. Kyseinen aihe on ajankohdainen, sillä etätapaamisten suosion kasvu on ollut nähtävissä. Lisäksi vallitseva korona -epidemia vielä nopeuttaa tätä muutosta. Tutkimusta tehdessä on muistettava, että F2F ja etätapaamisten määrän suhde voi olla vääristynyt poikkeustilan aikana toteutuneiden tapaamisten osalta. Tulevaisuus tulee näyttämään, muuttuuko asiakaskäyttäytyminen pysyvämmiin verkkon ja etätapaamisten suuntaan.

Aihe on kiinnostava yhtiön näkökulmasta, sillä LähiTapiola haluaa kehittää asiakaskokemusta ja tapaamiskanaviaan aina parempaan suuntaan. Lisäksi etätapaamiset ovat vielä melko uusi kanava kaupankäynnissä. Haluamme vertailla asiakkaidemme ikäryhmien ja asiakkuuden elinkaaren vaikutusta asiakaskokemukseen eri palvelukanavien välillä. Opinnäytetyössä toteutettavalla tutkimuksella ja analysoinnilla selvitetään asiakaskokemuksen toteutumista eri kanavissa. Tutkimuksen tulosten avulla on tarkoitus kehittää LähiTapiola Savon tuottamaa asiakaskokemusta.

Tutkimukseen rajattiin LähiTapiola Savo kohderyhminä eniten kiinnostavat asiakasryhmät, jotta tutkimuksella saatiin juuri sitä tietoa, mitä yhtiö nyt tarvitsee kehittyäkseen. Asiakashaastattelut toteutettiin kahden eri kohde- ja ikäryhmän välillä. Kohderyhmiä on kaksi ja siihen otimme uudet asiakkaat, ja 3 tai 4 etutasolla olevat asiakkaat. Etutasot ovat LähiTapiolan keskittämisen mittari. Mitä useampi erilainen vakuutus ja palvelu asiakkaalla on käytössä, sitä korkeampi etutaso ja keskittämisalennus. LähiTapiolan palveluvalikoima on jaettu neljään osa-alueeseen: Koti, terveys, ajoneuvot ja tulevaisuuden turva. Kun asiakkaalla on vähintään yksi sopimus jokaiselta osa-alueelta, on hän oikeutettu korkeimpaan keskittämisen etutasoon eli neljanteen. (LähiTapiola 2020b.) Molemmista kohderyhmistä toteutin 16-34 ja 45-64 vuotiaista asiakkaista neljä haastattelua per kohde- ja ikäryhmä. Haastatteluja tuli siis yhteensä 16 kappaletta. Pohjan puolistrukturoidun haastattelun kysymyksille suunnittelimme yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Lisäksi tutkimme samoihin kohde- ja ikäryhmiin liittyvää, LähiTapiolalla jo olevaa tilastotietoa. Yhtiöllä on tilastot NPS luvuista sekä asiakkaiden antamista palautteista. Tätä tietoa tutkimme yhdessä haastattelumateriaalin kanssa. Tutkimuksen pääpaino on haastatteluvastauksissa.

Tutkimus on rajattu kuvatulla tavalla siksi, jotta saataisiin kahden toisistaan poikkeavan asiakasryhmän tarpeet selkeämmin irti toisistaan. Saimme myös vertailutietoa siitä, miten palvelukanava vaikuttaa valituissa kohderyhmissä asiakaskokemukseen. Tutkimuksen nuorempi kohderyhmä edustaa sitä asiakasryhmää, millä tietotekniset taidot ovat alkujaankin paremmalla tasolla, ja heille verkossa asioiminen on arkipäivää. Tutkimuksen vanhempi ikäryhmä hallitsee myös tietotekniikan, mutta he ovat ehkä perinteisempiä asioidensa hoitamisessa, ja tykkäävät useammin hoitaa vakuutuksensa F2F-tapaamisissa. Kuitenkin maailma kehittyä, ja nuoret sukupolvet kasvavat ja tulevat olemaan yhtiön asiakkaista pian vallitseva asiakasryhmä. Siksi on tärkeitä saada mahdollisimman ajoissa mahdollisimman paljon tietoa ja osaamista heidän palvelemisekseen, ja parhaan asiakaskokemuksen tuottamiseen. Vanhempia asiakasryhmiä ei haluta kuitenkaan unohtaa, ja halusimme rajauksellamme saada

tietoa myös heidän suhtautumisestaan etäpalveluihin ja F2F tapaamisiin, jotta LähiTapiola pystyy tuottamaan jokaiselle asiakasryhmälleen heille sopivia palveluita.

4.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen ja vertailujen tavoitteena oli löytää mahdollisia uusia toimintatapoja, malleja ja työkaluja tapaamisten kehittämiseksi entistä parempaan suuntaan. Tutkimustulosten perusteella esitin yhtiölle esiin tulevia kehitysehdotuksia.

Työn tarkoitus oli selvittää, millaisena asiakaskokemus toteutuu LähiTapiola Savossa. Tutkimuksella oli tarkoitus löytää vastauksia alla oleviin kysymyksiin.

Pääkysymys:

Millaisen asiakaskokemuksen LähiTapiola Savo tuottaa henkilöasiakkailleen tutkimukseen valituissa tapaamiskanavissa?

Alakysymykset:

Kuinka eri tapaamiskanava vaikuttaa asiakaskokemukseen ottaen huomioon asiakkaan iän, tai asiakkuuden elinkaaren?

Ja kuinka mainitut asiat vaikuttavat haluun valita F2F tai etätapaaminen?

Miten LähiTapiola Savo voisi kehittää tapaamisissa toteutettavaa asiakaskokemusta?

4.3 Tutkimusmenetelmät

Työ on kvalitatiivinen tutkimustyö, joka sisältää hieman myös kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimuksessa selvitettiin asiakaskokemuksen toteutumista LähiTapiola Savon eri palvelukanavissa. Lisäksi halusimme selvittää, kuinka asiakkaiden ikäryhmä ja asiakkuuden elinkaari vaikuttavat eri palvelukanavien asiakaskokemukseen. Tutkimusaineistoa olivat LähiTapiolan asiakkaille toteutettavat haastattelut, asiakaspalautteet sekä NPS-mittauksiin liittyvät tilastot.

Ominaispiirre kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on se, että se perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten ympärille. Se tuo tutkimukselle omat haasteensa, ja herättää keskustelua laadullisen tutkimuksen uskottavuudesta ja luotettavuuskysymyksistä. Kvalitatiivinen tutkimus tarkastelee teorian, empirian ja käytännön yhteyttä. Teoria käsittelee lainalaisuuksia, kun taas käytäntö vaihtelee kontekstin mukaan. Käytännöllinen tieto on erilaista eri tilanteissa, ja siihen sisältyy

näkyvän tiedon lisäksi myös näkymätöntä tietoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkasteltava ymmärtämiseen ja tulkintaan liittyviä prosesseja. Täytyy pohtia esimerkiksi sitä, että miten tutkijan oma suhde tutkittavaan asiaan vaikuttaa tutkimukseen, ja millaisen osan tutkijalla asiasta jo oleva ymmärrys saa tutkimuksessa. Tutkimusmenetelminä kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen eivät ole toistensa vastakohtia tai toisiaan pois sulkevia asioita. Niillä voidaan tukea toisiaan, ja niillä on vain välinearvo. Kumpikaan ei ole toistaan parempi, vaan kyse on niiden keskinäisestä työnjaosta. Siitä, millaisia ongelmia ne auttavat parhaillaan selvittämään ja ratkaisemaan. Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen keskeinen ominaispiirre on, että se korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Se, että lähestytään tutkimuskohdetta sen luonnollisissa olosuhteissa, on kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy yksittäisiin asioihin ja tapauksiin, ja olennaista tutkimuksessa on siihen osallistuvien näkökulma ja tutkijan vuorovaikutus havaintojen kanssa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä ovat tutkittavien kokemukset, ja tutkimuksen tehtävänä on antaa teoreettisesti miellyttävä tulkinta kohteena olevasta asiasta. (Puusa & Juuti 2020, 55-74.)

Haastattelut ovat kvalitatiivisen tutkimuksen yleisin tutkimusaineiston keruumetodi. Haastattelu on parhaimmillaan keskustelu, jolle on asetettu etukäteen jokin tavoite. Keskustelua käydään tutkijan aloitteesta, ja tutkija myös johdattelee keskustelua. Koska haastattelu on vuorovaikutteista, on tärkeää tunnistaa, että sen osapuolet vaikuttavat aina toisiinsa. Uskottavien päätelmien teko puheen muodossa olevasta aineistosta edellyttää, että haastattelut tallennetaan. Täytyy myös muistaa, että tutkijan on tehtävä tulkintoja toisen ihmisen tekemistä tulkinnoista. Haastatteluun valittujen avulla kerätty aineisto on haastateltavien subjektiivinen, omakohtainen käsitys asioista ja ilmiöistä, joita haastattelu käsittelee. Tutkijan tekemä analyysi on taas hänen omaa puhettaan näistä ajatuksista, kokemuksista ja käsityksistä mitä haastateltavat kertovat. Kvalitatiivinen tutkimus on itsessään sosiaalinen konstruktio, joka syntyy eri toimijoiden ja tutkittavan ilmiön välisestä yhteisvaikutuksesta. Haastatteluaineisto on myös tilannesidonnaista, joten se ei välttämättä anna kuvaa koko ilmiön laajuudelta. Haastattelut ovat hyvä ja joustava aineistonkeruumenetelmä, sillä siinä tutkija voi pyytää haastateltavaa tarkentamaan ja perustelemaan sanomaansa. Lisäksi tutkija voi tarkkailla siinä eikielellisen viestinnän tarjoamia viestejä. Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta ja monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 96-105.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruu menetelmänä puolistrukturoitua haastattelua. Otimme kohderyhmistämme satunnaisotoksen asiakkaita, joille soitimme ja asiakkaan suostumuksella toteutimme haastattelun puhelimitse. Haastattelut äänitetään ja litteroidaan. Haastattelut ja niiden vastaukset olivat täysin anonyymejä, eikä asiakkaiden henkilötietoja käsitelty tutkimuksessa millään tavalla.

Puolistrukturoitu haastattelu on yksi aineistonkeruumenetelmän muoto. Strukturoidussa haastattelussa tutkija määrittelee kysymykset etukäteen teoriaan perustuen. Kysymysten muoto ja järjestys on vakio ja ne esitetään jokaiselle haastateltavalle samalla tavalla. Strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelun erona on että strukturoidussa haastattelussa myös vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat etukäteen päätetyt, mutta vastausvaihtoehdot ei ole. Puolistrukturoidun haastattelun etu onkin se, että tutkija saa haastateltavilta näkemykset

hänen tutkimuksensa keskeisiin ja hänen etukäteen määrittelemiinsä aiheisiin haastateltavan omin sanoin kerrottuna. (Puusa & Juuti 2020, 106.)

Peruslitterointi tarkoittaa sitä, että haastattelu puretaan tekstiksi sanatarkasti puhekieltä noudattaen. Siitä jätetään kuitenkin pois kaikki täytesanat (esim. tota, niinku) toistot, keskenjäävät tavut ja yksittäiset äännähdykset. Myös selvästi kontekstiin liittymätön puhe voidaan jättää pois, mutta harkitusti. Puheen lisäksi litteroidaan merkitykselliset tunneilmaisut kuten nauru tai liikuttuminen. (Tietoarkisto 2017.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysi kytkeytyy kiinteästi aineiston hankintaan. Tutkijan läsnäolo aineiston hankinnassa aloittaa aineiston analysoinnin, sillä tutkija itse on tutkimuksessa tutkimusinstrumentti. Tutkijan täytyisi pystyä tunnistamaan oman esiyymmärryksensä aste tutkimuksessa, sillä esiyymmärrys vaikuttaa väistämättä tutkimusaineiston keräämiseen ja analysointiin. On turha pyrkiä arvovapaaseen kvalitatiiviseen tutkimukseen. Aineiston analysointi jatkuu aineiston keräämisen jälkeen lähinnä kahdesta suunnasta. Tutkija lukee materiaaliaan uudestaan läpi yhä uudestaan, ja pyrkii näin saamaan vihjeitä siitä, millaisiin luokkiin, teemoihin ja kategorioihin hän voisi aineistoa ryhmitellä. Toisaalta tutkija lukee aihepiiriin kuuluvia teorioita ja tutkimuksia ja pyrkii näin lisäämään omaa ymmärrystään tutkittavasta ilmiöstä. Hänen kirjallisuudestaan opitut asiat vaikuttavat siihen millaisia kategorioita hän aineistostaan pyrkii löytämään. Tutkijassa siis yhdistyvät sekä aineiston yksityiskohdat ja merkitykset, että kirjallisuudessa esitetyt näkökulmat. Analyysin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Aineiston kuvailu on tärkeää siksi, ettei tutkija kirjoita puhtaista faktoista, vaan pyrkii avaamaan lukijalleen jonkin kontekstin, jossa tutkittava ilmiö esiintyy. Tutkija mahdollistaa lukijalle pääsyn siihen maailmaan, johon tutkija itse on pitkällisen syventymisen ansiosta päässyt sisälle. Tämä täytyy tehdä hellä varoen saattelemalla. Tämä auttaa lukijaa ymmärtämään kokonaisuutta, ja auttaa häntä arvioimaan tutkimuksen eri prosessien luotettavuutta ja uskottavuutta. (Puusa & Juuti 2020, 138-141.)

Pohja haastatteluiden kysymyksille laadittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Pohdimme yhdessä sitä, mitä LähiTapiola Savo nimenomaan haluaa selvittää kysymällä asiakkailtaan. Haastattelu haluttiin pitää yksinkertaisena ja nopeasti toteutettavissa olevana. Liian pitkät haastattelut vain väsyttävät haastateltavan. Haastattelussa oli viisi kysymystä, jotka muotoiltiin siten, etteivät ne johdattele haastateltavaa tiettyyn suuntaan. Yksi kysymys on monivalintakysymys, muihin haastateltava vastaa suusanallisesti. Viimeisen kysymyksen tarkoitus on olla niin sanottu vapaa sana, johon asiakas voi parilla lauseella kertoa ajatuksiaan ja antaa haluamaansa palautetta. Kysymysten asettelussa ei ollut tärkeää se, että jokaiselta asiakkaalta kysytään sanatarkasti juuri samat kysymykset, vaan keskustelu asiakkaan kanssa. Haastattelut ovat siitä huolimatta jokaiselle haastateltavalle samat, mutta tarkentavat kysymykset voivat olla erilaisia, riippuen haastateltavan vastauksista. Haastattelu on siis puolistrukturoitu, jossa on yksi monivalintakysymys.

LähiTapiola Savo haluaa selvittää toteuttamaansa asiakaskokemusta eri tapaamiskanavissa. Vaikka haastattelut kohdistettiin F2F- tai etätapaamisiin ja niiden tuloksia vertaillaan, ei yhtiötä tässä tutkimuksessa kiinnostanut asiakkaan tyytyväisyys pelkästään siihen yhteen kosketuspisteeseen. Yhtiö halusi tietoa asiakkaan koko asiakkaana olemisen ajalta, kosketuspistepolon alusta nykyhetkeen. Kuinka asiakas on kokenut asiakkaana olemisen LähiTapiola Savossa tunnetasolla. Asiakkaan tunnetilaa on vaikeaa selvittää numeraalisilla mittauksilla kuten NPS:llä. Tunnetila selviää parhaiten haastattelemalla asiakkaita hyvin suunnitelluilla kysymyksillä. Haastatteluiden paikkaa pohtiessamme tulimme siihen tulokseen, että puhelimitse tehty haastattelu on tässä tapauksessa paras vaihtoehto. Kasvokkain tilanteeseen vaikuttaa liian paljon haastateltavan luonteenpiirteet kuten ujous, joka voi taas vaikuttaa haastateltavan rentouteen ja sitä kautta vastausten laatuun. Puhelimitse haastattelut saatiin myös helposti tallennettua

Suurimpana haasteena tutkimuksen toteuttamisessa tutkija koki oman kokemattomuutensa haastattelijana ja tutkijana. Asiakkaiden kanssa keskusteleminen on tuttua, mutta haasteena tutkija koki sen, että saisi asiakkaalta vastaukset juuri niihin asioihin, joita yritimme selvittää. Lisäksi oli erittäin haastavaa saada nopealla haastattelulla haastateltavasta selville hänen tunnetilansa, kokemuksensa asiakkaana olemisesta jossain tietyssä yhtiössä, tässä tapauksessa LähiTapiola Savossa. Pelkkä tyytyväisyyden kysyminen tietyssä kosketuspisteessä on helppoa mitata yksinkertaisella NPS kysymyksellä, asiakaskokemuksen selvittäminen vaatii enemmän.

Huolellisella haastatteluiden suunnittelulla ja haastatteluiden harjoittelemisella tutkimuksesta saatiin pätevä. Näinkin pienen otoksen haastatteluiden tulokset eivät ehkä kuvaa koko LähiTapiola Savon asiakaskokemuksen tilaa suuntaan eikä toiseen, mutta tarkoitus olikin löytää vastauksista yhteneväisyyksiä kehityskohteita varten.

4.4 Haastatteluiden rakenne ja kysymykset

Kysymys 1. Kun valitsit etätapaamisen/F2F-tapaamisen asiasi hoitamista varten, miksi valitsit juuri sen? Millaisia asiakaspalveluun liittyviä odotuksia sinulla oli tapaamiselle?

Kysymys 2. Kuinka koit tapaamisen? Täytyivätkö odotuksesi?

- Mitä positiivista tässä tapaamiskanavassa oli?
- Miksi se oli hyvä asia?
- Mitä kehitettävää tässä tapaamiskanavassa oli?
- Miksi se oli huono asia?

Kuinka todennäköisesti valitsisit etätapaamisen asioidessasi seuraavan kerran LähiTapiolan kanssa?

Kuinka todennäköisesti valitsisit kasvokkain tapahtuvan tapaamisen, kun seuraavan kerran asioit LähiTapiolan kanssa?

Kysymysten vastausvaihtoehdot 1-10, 1. erittäin epätodennäköisesti, 10. erittäin todennäköisesti.

Miksi valitsisit juuri näin?

Asiakaskokemuksen elementteihin peilaten, kysymyksen 1. päätarkoitus oli tarkoitus selvittää ydinkokemusta. Eli mitkä olivat asiakkaan odotukset tapaamiselle. Kysymys 2. on luontainen jatko ensimmäiselle, ja selvittää asiakaskokemuksen toteutumaa, eli toteutuiko asiakkaan etukäteen asettamat odotukset. Ja jos toteutui tai ei toteutunut, niin miksi. Mikäli asiakkaalle on tuotettu asiakkaan tarpeisiin nähden lisäarvoa, on onnistuttu tuottamaan laajennettu (asiakas)kokemus. Onnistuneen haastattelun tuloksista voi sitten päätellä, oliko tapaaminen odotukset ylittävä vai alittava kokemus, ja miksi näin oli.

Lisäksi kysymysten 1. ja 2. oli tarkoitus selvittää sitä, millä perusteilla asiakas oli valinnut valitseman tapaamiskanavan. Kysymys tarkennettiin sen mukaan, kumman kanavan asiakas on viimeisimmällä kerrallaan valinnut(etä/F2F). Vastauksista tehtiin litterointien perusteella nostoja sellaisista asioista, joiden avulla LähiTapiola osaisi tarjota asiakkailleen suoraan heille todennäköisimmin sopivaa kanavaa. Jatkokysymysten avulla pyrittiin saamaan tietoa asiakkaiden tulevasta käyttäytymisestä. Kun yhdistelimme haastateltavien vastaukset heidän lähtötietoihinsa, yhtiö sai arvokasta tietoa siitä, kuinka he, ja heidän kanssaan samassa asiakasryhmässä olevat asiakkaat mahdollisesti haluavat jatkossa asioitaan hoitaa. Minkä palvelukanavan he todennäköisimmin valitsevat.

Kysymys 3. Millaisissa asioissa suosisit etätapaamista?

Vastausvaihtoehdot

- Vakuutusten kilpailuttaminen
- Muutoksen tekeminen omiin vakuutuksiin
- Uuden vakuutuksen ottaminen
- Säästäminen ja sijoittaminen
- Jokin muu, mikä?

Kysymys 4. Ja millaisissa kasvokkain tapahtuvaa tapaamista?

Vastausvaihtoehdot

- Vakuutusten kilpailuttaminen
- Muutoksen tekeminen omiin vakuutuksiin
- Uuden vakuutuksen ottaminen
- Säästäminen ja sijoittaminen
- Jokin muu, mikä?

Kysymykset 3. ja 4. olivat enemmänkin tarkentavia kysymyksiä kahteen ensimmäiseen kysymykseen. Ne ovat monivalintakysymyksiä, joissa vastausvaihtoehtoina on yleisimmät vakuutuspalvelut, joita asiakas hoitaa valitsemassaan yhtiön tarjoamassa palvelukanavassa. Kysymyksen avulla saatiin tarkempaa tietoa asiakkaiden mahdollisesta käyttäytymisestä. Monivalintakysymysten vastaukset olivat suunniteltu ajanvarausasiakkaiden ja myynnin näkökulmasta, niin kuin tutkimuskin. On selvennettävä

syy sille, miksi vastauksista puuttuu yksi koko vakuutusyhtiötoiminnan olennaisimmista osista, eli korvauspalvelu. Korvauspalvelu vaihtoehto puuttuu vaihtoehtoista siksi, että korvaustapauksia ei hoideta ajanvarauksilla. Korvauspalveluiden asiakaskokemuksen tutkiminen olisi kokonaan oma tutkimuksensa.

Kysymys 5. Miten koet asiakkaana olemisen LähiTapiola Savossa? Millaisia tunteita se sinussa herättää?

Kysymys 5. oli hieman haastavampi. Haasteena siinä oli se, että osaa kysyä kysymyksen tarpeeksi ymmärrettävästi, jotta saisi vastauksista hieman laajempia kuin ”ihan hyvältä tuntuu” tai ”en mitenkään”. Tämä kysymys oli suuressa roolissa LähiTapiolan asiakaskokemuksen selvittämisessä tällä tutkimuksella. Jotta saadaan hyviä vastauksia, on haastateltava saatava puhumaan, ja pohtimaan omaa sidettään kyseistä yhtiötä kohtaan. Millaisia tunteita yhtiö on hänessä saanut heräämään eri tilanteissa. Tämä oli haastattelun eniten aikaa vievä osio, mutta parhaimmillaan asiakkaalta tuli tutkimukselle paljon antava vastaus asiakaskokemuksesta.

Kuten Gerdt ja Eskelinen (2019) teoriassaan mainitsee, asiakkaat arvostavat palveluntarjoajassaan tasaista laatua, ennakoitavuutta ja luotettavuutta. On mielenkiintoista nähdä, kuinka asiakkaiden vastaukset kohtaa kirjoitettujen teorioiden kanssa. Heidän mukaansa yritysten on pystyttävä vastaamaan kuluttajien jatkuvasti muuttuviin odotuksiin tasaisella laadulla ja luotettavuudella. Vaikka asiakas saisi saman jostain vähän halvemmalla, hän todennäköisesti kuitenkin kääntyy tutun ja luotettavan kumppaninsa puoleen. Vastauksista etsitään asioita, joiden avulla yhtiö voisi kehittää tarjontaansa enemmän proaktiiviseen suuntaan. Gerdtin ja Eskelisen mukaan proaktiivinen palvelu on ennakoivaa palvelua, jonka avulla palveluntarjoajat voivat tarjota asiakkailleen kohdennettua palvelua entistä paremmin. Jotta tällainen ennakoiminen onnistuisi, on LähiTapiola Savon tiedettävä enemmän asiakkaidensa mieltymyksistä.

Haastatteluita varten luotiin erillinen haastattelulomake, jossa on haastateltavan tietoina vain ikäryhmä, hänen käyttämänsä tapaamiskanava ja kuinka pitkä asiakkuus kyseessä. Lomakkeeseen kirjattiin vain kohderyhmätiedot, ei mitään sellaista, mistä asiakkaan voisi tunnistaa. Täytetyt vastauslomakkeet eivät tule julkiseksi. Lomakkeissa on kaikille asiakkaille samat kysymykset. (LIITE 1)

4.5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus alkoi LähiTapiola Savosta saatujen tilastojen analysoinnilla. Tilastot olivat melko yksinkertaisia ja ne koskivat vuoden 2019 jälkimmäistä ja vuoden 2020 ensimmäistä puolikasta. Tilastoista selvisi tapaamismäärien muutos ja kehitys, sekä yhtiön NPS mittauksen tulokset. Mittareiden antamia tuloksia vertailtiin toisiinsa, ja niistä yritettiin löytää jotain toistuvaa ja johdonmukaista ilmiötä.

NPS palautteiden mukana asiakkaalla on mahdollisuus antaa myös sanallista palautetta. Sanalliset palautteet arvioitiin negatiivisiksi tai positiivisiksi. Neutraalit vastaukset kuten esimerkiksi ”ok” tai ”...”

jätettiin arvioimatta. Tarkoitus oli selvittää, kummassa kokemuksessa annetaan herkemmin numero-palautteen mukana myös sanallista palautetta. Tutkimuksessa ei tuoda esille kopioita annetuista palautteista, sillä tutkimus on julkinen ja palautteen antajat voivat tunnistaa tekstistä oman palautteensa.

Tutkimuksen isoimmassa roolissa olevien haastattelujen toteuttaminen alkoi haastattelukysymysten suunnittelemisella. Kysymysten suunnittelu ja menetelmät on kerrottu aiemmin osissa 4.3 ja 4.4. Seuraavaksi täytyi valita haastateltavat kohderyhmittäin LähiTapiola Savon asiakaskannasta. Ainoastaan tutkimuksen tässä vaiheessa tutkija käsitteli henkilötietoja yhdessä LähiTapiola Savon yhteyshenkilön, Marko Mielosen kanssa. Henkilötietojen käsittely ei poikkea tutkijan normaaliin työhön verrattuna mitenkään, ja työsopimuksen yhteydessä tehty salassapitovelvollisuus sopimus riittää näiden henkilötietojen käsittelyyn. Haastateltavia ei voida hakea asiakastietojärjestelmistä ilman, että henkilötietoja käsitellään. Kun haastateltavat oli valittu, ei heistä ole mitään muita henkilötietoja tutkimuksessa mukana kuin nimi, ikä, sukupuoli, asuinpaikka ja puhelinnumero. Kun haastattelut on tehty, jäljelle jää vain ikä, sukupuoli ja asuinpaikka. Näistä tiedoista ei voida päätellä kuka henkilö on kyseessä. Mikään näistäkään jäljelle jäävistä henkilötiedoista ei päädy julkistettavaan tutkimukseen, litteroituja haastatteluja ei julkaista. Vain haastatteluiden tulokset ja johtopäätökset tulevat julki.

Haastateltavat valittiin tutkimuksen kohderyhmiin sopivista asiakasryhmistä selaamalla LähiTapiola Savon tehtyjä kontaktimerkintöjä viimeisen kuukauden ajalta. Kontaktimerkintä tehdään yhtiössä aina, kun yhtiö ja asiakas ovat yhteyksissä jollain tavalla, ja siihen kirjataan yhteydenpidossa sovittu tai tehty toimenpide ja sen olennaisimmat asiat. Kontaktimerkinnät shortattiin listaksi kohderyhmiemme ehdoilla, ja sieltä poimittiin löytymisjärjestyksessä kohderyhmiin sopivat haastateltavat. Poiminnoissa otettiin huomioon, että tutkijan itsensä toteuttamia asiakastapaamisia ei otettu tutkimukseen mukaan. Haastateltaviin valittiin mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman laaja maantieteellinen hajautus yhtiön toiminta-alueelta, sekä ikäryhmistä mahdollisimman kattavasti eri ikäisiä ja eri sukupuolisia asiakkaita. Pyrittiin myös välttämään valitsemasta liian montaa saman asiakaspalvelijan asiakastapaamista, ettei tulokset vääristy vain yhden henkilön tuottaman asiakaskokemuksen mukaisesti. Kun tutkittavat kanavat ovat etä- ja F2F-tapaamiset, on haastatteluun valituista asiakkaat noin 50/50 jaon mukaisesti käyttäneet joko etä- tai F2F kanavaa. Lisäksi valittiin kohderyhmien mukaisesti joko uusia asiakkaita tai vanhoja asiakkaita mukaan tutkimukseen. Rajasimme uuden asiakkuuden määritelmän niin, että asiakkuuden tulee olla alkanut 1.8.2020 jälkeisenä aikana. Vanhat asiakkaat rajattiin niin, että asiakkuuden täytyi olla alkanut ennen 31.8.2019, eli asiakkuuden täytyi olla vähän reilun vuoden ikäinen. Haastatteluja tulee tutkimukseen yhteensä 16 kappaletta. Haastateltavia kerättiin listaan hieman enemmän, kaksi ylimääräistä per kohderyhmä eli yhteensä 24 kappaletta. Näin teimme siksi, että todennäköisesti kaikki valitut eivät halua osallistua tutkimukseen.

Kun valitsimme haastateltavat tällä tavoin, saimme mahdollisimman monipuolista näkökulmaa eri kanavien asiakaskokemuksesta, hyvistä ja huonoista puolista. Haastateltavissa on otettu huomioon nyt ikä, sukupuoli, asuinpaikka, asiakkuuden alku ja käytetty tapaamiskanava. Haastateltavat kerättiin listalle kohderyhmittäin 10.9.2020. Tietoja säilytettiin ainoastaan LähiTapiolan tietokoneella, ja lista tuhottiin haastattelujen toteuttamisen jälkeen.

Ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista, luimme haastattelulomakkeen kysymyksiä ääneen läpi, ja hioin viimeisiä yksityiskohtia haastattelua varten. Tutkija toteutti koehaastattelun vaimolleen. Kokeen jälkeen ja sen aikana jouduimme toteamaan, että luodut kysymykset eivät anna tarpeeksi tietoa asiakkaan tunne tiloista. Koehaastattelun vastaukset olivat todella yksinkertaisia johtuen siitä, että haastattelun kysymykset olivat sellaisia. Jouduttiin palaamaan takaisinpäin, ja miettimään kysymyksiin tarkennuksia. Kysymyksiä muutettiin tässä vaiheessa hieman suoremmin tunteisiin liittyviksi. Kysymyksille tehtiin jatkokysymyksiä, jotka pakottavat vastaajan miettimään syitä ”miksi” edelliselle vastaukselleen. Kun sitten haastattelua kokeiltiin uudestaan, aloimme saada vastauksiksi enemmän sen suuntaista tietoa, mitä halusimmekin haastatteluilla saada.

Aloitin haastattelut maanantaina 15.9.2020. Haastattelun aluksi asiakkaalle kerrottiin, että tutkimuksella halutaan kehittää LähiTapiola Savon tuottamaa palvelua ja asiakaskokemusta. Haastattelu toteutettiin anonyymisti, eikä asiakkaan henkilötiedot näy missään osassa tutkimusmateriaaleja. Haastattelut äänitettiin, ja äänite tuhottiin litteroinnin jälkeen.

Haastateltavalle käytiin lyhyesti läpi ajatus siitä, mitä yhtiö haluaa nimenomaan selvittää, eli asiakaskokemusta koko asiakkuuden ajalta, ei vain yhteen tapaamiseen liittyvää tyytyväisyyttä. Kysymyksillä kohdistettiin kiinnostusta tiettyihin asioihin, ja niissä nimenomaan asiakkaan ajatusmaailma päätöksenteon taustalla on erittäin kiinnostava. Millainen tunnetila asiakkaalle on syntynyt asiakkaana olemisen aikana?

Jäin töiden loputtua LähiTapiolan toimistolle haastatteluja varten. Toteutin ensimmäisen haastattelun klo 18.51. Aloittaminen hieman jännitti, sillä olin lähes uuden tilanteen edessä. Asiakkaiden kanssa keskustelu kuitenkin oli tuttua, joten soitin ja kerroin millä asialla olen liikkeellä. Haastattelu sujui hyvin, etenin haastattelulomakkeen mukaisesti. Saimme hyvän keskustelun asiakkaan kanssa, joka kesti kaikkiaan 31 minuuttia. Se oli lopulta pisin kaikista haastatteluista. Tein 15.9 kolme haastattelua. Haastatteluiden jälkeen mieleni oli täynnä ajatuksia, joita seuraavissa haastatteluissa täytyi ottaa huomioon. Löytyi monta kehityskohtaa, kuten se, että on oltava napakampi ja johtaa enemmän haastattelun kulkua. Asiakkaan täytyy antaa vastata rauhassa, mutta jos ei johda keskustelua, se ajautuu kokonaan pois aiheesta ja haastattelu venyy todella pitkäksi.

21.9 maanantaina ehdin seuraavan kerran haastattelemaan. Toteutin ensimmäisen haastattelun klo 17.04, ja toteutin kaikkiaan 9 haastattelua. Tuntui jo paljon paremmalta. Haastatteluiden pituus lyheni huomattavasti, ollen keskimäärin noin 15 minuuttia. Koin olevani keskustelun johtaja, ja aloin saada asiakkailta parempia vastauksia asiakaskokemuksesta. Vastaukset olivat syvempiä, ja lyhyet ”ihan ok” vastaukset loppuivat kokonaan. Jokaisen haastattelun kohdalla tuntui siltä, että se sujuu edellistä paremmin. Puolistrukturoitu haastattelu toimii, ja antaa hieman väljyyttä soveltaa haastattelun edetessä.

Viimeiset haastattelut tein seuraavana päivänä 22.9. Jäin taas toimistolle haastatteluiden tekemistä varten. Ensimmäinen haastattelu oli klo 17.24, ja viimeinen klo 18.14. Viimeisten neljän haastattelun

kohdalla tuntui jo mukavalta, sillä koin, että olin kehittynyt haastattelijana ison harppauksen eteenpäin. Sain haastateltavien kanssa aikaan entistä parempia keskusteluita, ja välillä tuntui siltä että käymme avointa keskustelua aiheesta asiakaskokemus, eikä toteuteta mitään erityistä haastattelua. Viimeisen haastattelun jälkeen tuntui erittäin hyvältä, ja samaan aikaan harmitti. Harmitti siksi, että viimeinen haastattelu oli omalta osaltani paras toteutus, olin vasta päässyt hyvälle tasolle haastattelijana ja aloin päästä asiakkaiden kanssa erinomaisiin keskusteluihin. Hyvältä tuntui taas sen takia, että koko tutkimustyö meinasi uuvuttaa tutkijan totaalisesti, ja haastattelut aiheuttivat ilmeisen paljon taakkaa arkeen. Päivätyön ja tutkimuksen yhteensovittaminen oli raskas rupeama.

Oli hyvä päätös tehdä haastattelut puhelimitse. Se oli nopea, ja haastateltavat pystyivät osallistumaan haastatteluun todella pienellä kynnyksellä. Kaikista soitetuista asiakkaista, vain neljä ei halunnut tai pystynyt sillä hetkellä osallistumaan haastatteluun. Soitin siis kaikkiaan 20 puhelua, joista sain toteutettua 16 haastattelua. Osallistumisprosentti oli siis todella korkea, 80 prosenttia. Näin korkea osallistumisprosentti oli itselleni yllätys. Ajattelin aluksi, että joudun jopa etsimään lisää haastateltavia kohdelistalle, kun vain harvoja kiinnostaisi osallistua tutkimukseen. Nyt kohteita jäi ylikin, neljä kappaletta. Puhelimitse haastattelut saatiin myös toteutettua lyhyessä ajassa. Verrattain, jos haastattelut olisi toteutettu kasvokkain, olisi täytynyt sopia kalenteriin aika jokaisen haastateltavan kanssa, olisi niihin kulunut aikaa moninkertaisesti enemmän. Nyt haastattelupäiviä oli kolme, 15.9, 21.9 ja 22.9.

Litteroin haastattelut, ja tuhosin äänitteet. Litteroinnin jälkeen tein Exceliin yhteenvetotaulukon vastauksista. Excel taulukossa on viisi välilehteä, jossa neljässä on vastaukset kohderyhmittäin, viimeisessä tulokset. Tulos sivulla on yhdistettynä vastausten ydinsisältö, sekä numeraaliset vastaukset. Taulukko ei tule liitteeksi tutkimukseen haastateltujen yksityisyyden salaamisen varmistamisen vuoksi. Excel-taulukko jää vain tutkijan haltuun. Ydinsisällön perusteella tein taulukkoon jo johtopäätöksiä tutkimuskysymysten pohjalta. Mitä vastaukset antoivat tutkimuskysymyksiin, ja antoivatko ne vastauksia niihin?

4.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen hyvänä kriteerinä voidaan pitää tutkimuksessa tehtyjä eettisesti kestäviä ratkaisuita. Tutkimuksen eri vaiheissa eettisen pohdinnan perusteella tehdyt ratkaisut ovat yhtä suurta kokonaisuutta tutkimuksen luotettavuuden kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 127.)

Pohdinta tutkimuksen eettisyydestä alkaa oikeastaan jo aiheen rajauksen kohdalla, sillä tutkimuksessa ja jo ennen sen aloittamista joudun pohtimaan omaa suhdettani tutkimukseen. Tutkimuksen taustalla on tutkijan oma suhde tutkittavaan toimeksiantajaan, sekä mielenkiinto tutkittavaa aihetta kohtaan. Työssä joutuu pohtimaan omien pohdintojen subjektiivisuutta. Kun on työskennellyt vuosia samassa työssä, työnkuvan ollessa sama, kehittyy vahva oma näkemys ja kanta työhön liittyviin asioihin. Jokaisessa työvaiheessa: teorian, materiaalin ja haastattelujen keräämisessä, sekä aineiston

johtopäätöksissä ja pohdinnassa täytyy pystyä kyseenalaistamaan omat mielipiteet ja tulkinnat. Opin näytetyön tekeminen omaan työhön liittyen varmasti lisää tutkimuksen subjektiivisuutta, kun taas ns. laatikon ulkopuolinen tutkija osaisi muodostaa objektiivisia johtopäätöksiä jonkin verran paremmin.

Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen toistettavuutta tai pysyvyyttä. Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan todeta esimerkiksi siten, että mitataan sama tilastoyksikkö useampaan kertaan. Jos tulos on aina sama, mittaus on reliaabeli. Tutkimuksessa tehtävään mittaukseen täytyy huomioida ulkopuolisten tekijöiden sekä ajan vaikutus mittauksen tuloksiin. Mitä paremmin nämä tekijät saadaan poissuljettua tutkimuksesta, sitä tarkemmat, eli validimmat tutkimustulokset saadaan. Validiteetti eli tutkimuksen tarkkuus ilmentää sitä, missä määrin tutkimuksen tulokset ilmentävät sitä todellisuutta, mistä ne on saatu. Validiteetti tarkoittaa mittarin kykyä mitata juuri sitä asiaa tai ominaisuutta, mitä tutkimuksella halutaan mitata. Siihen vaikuttavien mittausvirheiden syy voi olla esimerkiksi tutkija, mittari tai vaikka mittaustilanne. (KAMK 2020)

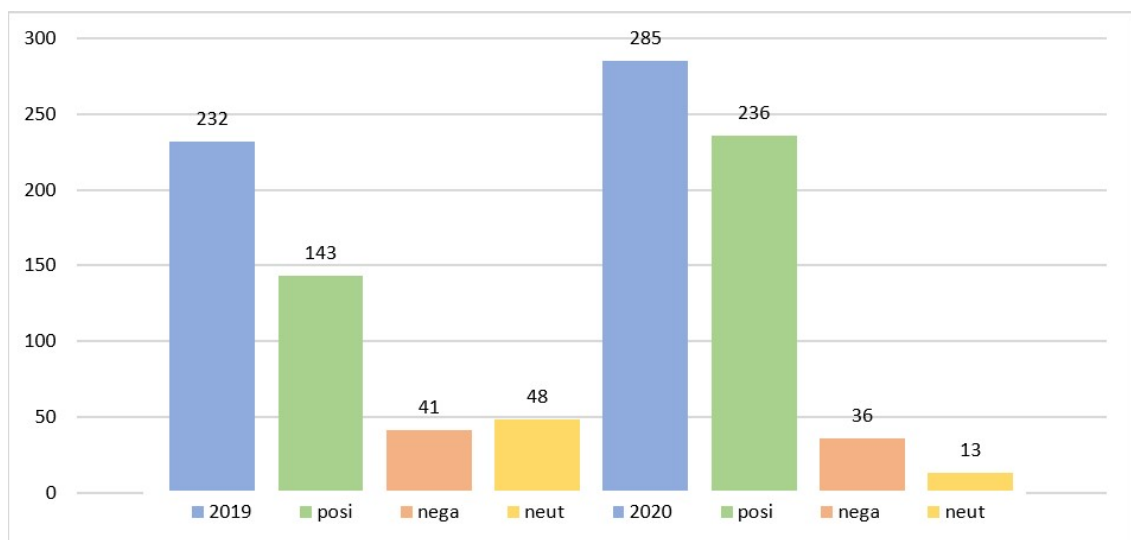
Reliabiliteettia ja validiteettia pyrittiin vahvistamaan tutkimuksessa siten, että haastateltavien valinnassa pidettiin tarkkaan huolta siitä, ettei siihen valittu vain yhtiölle suotuisia haastateltavia. Hajautimme valinnat iän, sukupuolen, asiakkuuden keston ja asuinpaikan perusteella mahdollisimman laajaksi, että saisimme mahdollisimman kattavasti tietoa eri asiakasryhmiemme ajatuksista. Haastateltavaksi ei myöskään valittu yhtään tutkijan itse toteuttamaa asiakastapaamista, ettei se vaikuta haastateltavan antamiin vastauksiin. Lisäksi mahdollisuuksien mukaan valitsimme mahdollisimman monen LähiTapiola Savon henkilökunnan jäsenen toteuttamia tapaamisia, ettei asiakaskokemus henkilöidy vain yhden asiakaspalvelijan toteuttamaksi asiakaskokemukseksi. Valintaan ei myöskään vaikuttanut asiakkaiden antama palaute. Palautteita ei tarkasteltu valintavaiheessa. Haastateltavien joukossa oli sekä hyvää että huonoa palautteita antaneita asiakkaita. Näin pyrittiin saamaan monenlaista tietoa yhtiön onnistumisista, sekä epäonnistumisista. Toteutetun tutkimuksen haastattelumäärä on pieni verrattuna LähiTapiola Savon koko asiakasmäärään, mutta antaa silti suuntaa asiakkaiden ajatuksista. Tehdyn tutkimuksen toistamalla saataisiin varmasti samansuuntaisia tuloksia, mutta tulokset voisivat silti kallistua hieman eri suuntiin, kuin nyt toteutetussa tutkimuksessa.

5 TULOKSET

Tästä osiosta selviää tutkimuksen perusteella saadut tulokset. Tulokset on eritelty kahteen eri osaluueeseen. Tilastotutkimuksen tuloksiin, sekä haastattelututkimuksen tuloksiin.

5.1 LähiTapiola Savon tilastot

LähiTapiola Savon saamien NPS-palautteiden mukana annettuja sanallisia palautteita vuonna 2020 on annettu yhteensä 285 kpl. niistä positiivisia palautteita on 236 kpl, ja negatiivisia 36 kpl, loput 13 kpl olivat neutraaleita. Vuoden 2019 toisella puolikkaalla annettuja sanallisia palautteita oli yhteensä 232 kappaletta. Näistä positiivisia oli 143 kpl, negatiivisia 41 kpl ja neutraaleita 48 kpl. Positiivista sanallista palautetta annettiin enemmän tarkastelujaksolla, kuin negatiivista. Negatiivisten palautteiden aiheet ovat hyvin vahvasti korvauspalveluihin suunnattuja. Positiivisissa ilmenee huomattavasti enemmän palveluun ja sen sujuvuuteen, joustavuuteen, ammattitaitoon, palvelualltiuteen ja muihin asiakaspalvelun onnistumisiin liittyviä sanallisia palautteita. (ONT-palaveri 2020a)

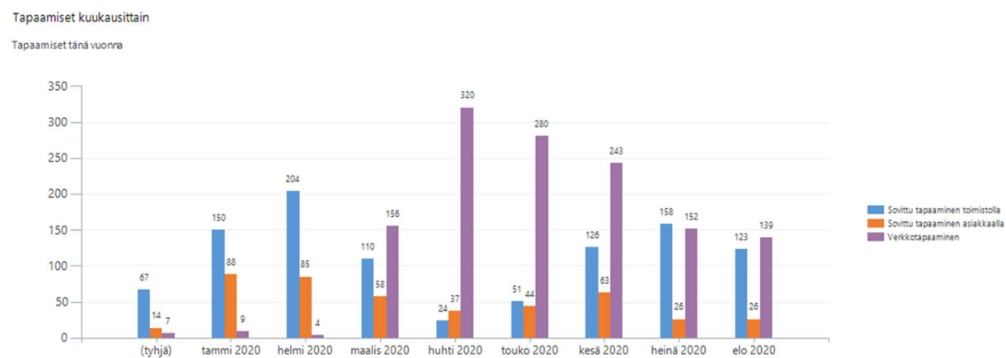


Kuva 6. Sanalliset palautteet (mukailtu ONT-palaveri 2020a)

Kaaviossa on havainnollistettu annettujen sanallisten palautteiden suhdetta. Tarkastelujaksot palautteille olivat 1.7.-31.12.2019 ja 1.1.-31.8.2020. Vuoden 2020 suurempi määrä palautteissa johtuu siis kaksi kuukautta pidemmästä tarkastelujaksosta. Palautteita on annettu suhteessa aikaan lähes saman verran peräkkäisinä vuosina. Huolimatta pidemmästä jaksosta, vuonna 2020 on annettu suuremmasta palautemäärästä vähemmän negatiivista palautetta. Ja taas vastaavasti huomattavasti enemmän positiivista. Vuonna 2020 tarkastelujakso on kaksi kuukautta pidempi, ja annettuja palautteita 53 kappaletta enemmän. Positiivisia palautteita on kuitenkin 93 kappaletta enemmän, joten positiivisten palautteiden määrän kasvu ei selity pelkästään pidemmällä aikavälillä. Samaan aikaan negatiivisten ja neutraaleiden sanallisten palautteiden määrät ovat supistuneet yhteensä 40 kappaleella.

Samaan aikaan NPS-tulos on laskenut hieman vuodesta 2019 vuodelle 2020. LähiTapiola Savon vuoden 2019 NPS-tulos oli 74 pistettä, ja koko LähiTapiola ryhmän NPS oli sama 74 pistettä. Vuonna 2020 Savon NPS on 1.8.2020 ollut 73 pistettä, kun taas koko ryhmän NPS on laskenut voimakkaammin 64 pisteeseen.

Tapaamismäärien kehittymisen muutos on ollut erittäin voimakas. Käytän tässä samaa kuvaa kuin aiemminkin (osa 4.1).



Kuva 7. Tapaamismäärien muutos 2020 (ONT-palaveri 2020b.)

Kuvassa näkyy tapaamismäärien muutos 1.1.-31.8.2020. Vertailussa ovat tapaaminen asiakkaalla, tapaaminen toimistolla sekä verkkotapaaminen. Kuten nähdään, helmikuun loppuun saakka verkkotapaamisten määrä on marginaalista. Maaliskuussa verkkotapaamisten määrä lähti hurjaan kasvuun, ollen 39-kertainen helmikuuhun verrattuna. Verkkotapaamisten määrä nousi myös ensimmäistä kertaa suuremmaksi kuin muut tapaamismuodot. Marko Mielosen (ONT-palaveri 2020b.) mukaan koskaan aiemmin yhtiön historiassa ei ole verkkotapaamisten määrä ollut suurempi kuin F2F-tapaamisten määrä. Seuraavina kuukausina ero vain kasvaa etätapaamisen ja F2F-tapaamisten välillä, mutta tasoittuu selvästi elokuun loppua kohden. On huomioitava, että tutkimusta tehdessä koronaepidemia oli kiivaimmillaan juuri maaliskuu-kesäkuussa 2020, joten se on kiihdyttänyt tapaamismuotojen muutosta. Joka tapauksessa verkkotapaamisten (139 kpl) määrä on elokuussakin vielä noin yhtä suuri, kun F2F-tapaamisten (149 kpl) määrä. Samaan aikaan on paljon uutisoitu siitä, että epidemia on vauhdittanut digitalisaatiota yrityksissä ympäri maailman, ja opettanut ihmiset käyttämään enemmän digitaalisia palveluita F2F-palveluiden sijaan. Tämä muutos on havaittu myös LähiTapiolassa tilastojen muodossa.

On huomionarvoista, että tapaamisten yhteenlaskettu määrä per kuukausi on kasvanut huomattavasti sen jälkeen, kun epidemia pakotti ihmiset ottamaan palvelunsa etätapaamisten muodossa. Tammikuussa ajanvaraus tapaamisista oli yhteensä 247 kappaletta, helmikuussa 293 kappaletta, maaliskuussa jo 324 kappaletta, joista 156 etätapaamista. Huhti-elokuun aikana kaikkia tapaamisista oli keskimäärin 362,4 kappaletta kuukaudessa. Vastaavasti ennen epidemiaa tammii-helmikuun aikana tapaamisista oli keskimäärin 270 kappaletta. Kasvua tapaamismäärissä on keskimäärin noin 34 prosenttia, yksittäisinä kuukausina enemmänkin.

5.2 Haastattelut

Haastatteluiden osalta vedin tulokset yhteen tutkimuskysymyksittäin, joten jaan tulokset tähänkin siltä tavoin. Haastatteluiden tulokset alkavat tutkimuksen alakysymyksillä. Tutkimuksen pääkysymykseen vastaus on viimeisenä johtopäätöksissä, sillä siihen vaikuttaa kaikki tutkimuksessa tutkittu materiaali, eikä siihen voi siis vastata ensimmäisenä. Tulokset jaetaan kysymysten alla kohderyhmien mukaan ikäryhmittäin.

Haastatteluihin päätyneistä 16 asiakkaasta tavoittelin tasapuolista suhdetta eri kohderyhmiin vaikuttaneisiin tekijöihin kuten ikä ja sukupuoli. Toteutuneista haastatteluista jako meni puoliksi lähes kaikilla osa-alueilla. Sukupuolijakauma ja eri kanavien (etä/F2F) suhteet menivät tasan. Kanavien välisessä jaossa ikäryhmittäin jako meni niin, että ikääntyneemmässä ikäryhmässä oli kaksi etätapaamista, ja kahdeksan F2F-tapaamista. Nuoremmilla tämä jako oli toisinpäin, kahdeksan etätapaamista ja kaksi F2F-tapaamista. Kaikkien haastateltujen keski-ikä oli 45 vuotta. Haastatteluiden keskipituus oli 15 minuuttia. Iäkkäämmässä kohderyhmässä haastatteluiden keskipituus oli noin 18 minuuttia, nuoremmilla hieman vajaa 12 minuuttia.

Kuinka eri tapaamiskanava vaikuttaa asiakaskokemukseen ottaen huomioon asiakkaan iän tai asiakkuuden elinkaaren?

Kohderyhmät iältään 45-64 vuotta

Haastatteluiden tulosten perusteella, valittu tai tarjottu tapaamiskanava vaikuttaa suuresti asiakaskokemukseen. Suurimpana vaikuttavana tekijänä oli asiakkaan ikä. Iäkkäämmät henkilöt kokevat henkilökohtaisen asiakaspalvelun kasvokkain huomattavasti arvokkaampana kuin nuoremmat. He kokevat, että kasvokkain asiat selviävät kerralla, ja kahvia hörpätessä voi rupatella hieman myös asian vierestä. Tällainen kiireettömyys näkyi myös haastatteluissa, sillä keskimäärin haastattelut tässä kohderyhmässä kesti lähes viisi minuuttia pidempään kuin nuoremmilla. Iäkkäämpi kohderyhmä osasi sanoittaa tunnettaan ja kokemustaan yhtiöstä ja sen asiakaspalvelusta hieman heikommin, mutta lopulta sieltä on luettavissa, että he arvostavat suuresti paikallista ja henkilökohtaista palvelua. Etätapaamisiin osallistuvat iäkkäämmät henkilöt, jotka pitävät sitä ketterimpänä vaihtoehtona asioiden hoitoon ovat selvästi harvemmassa. Tässä ikäryhmässä myös tyydyttiin tuumaamaan vain, että "liekö korona syynä, että tarjottiin vain etätapaamista" vaikka asiakas olisi mieluummin asiansa hoitanut F2F-tapaamisessa. Iäkkäämmät selvästi useammin tyytyivät "hiljaa" siihen, mikä oli päätös tai tarjonta yhtiön puolesta.

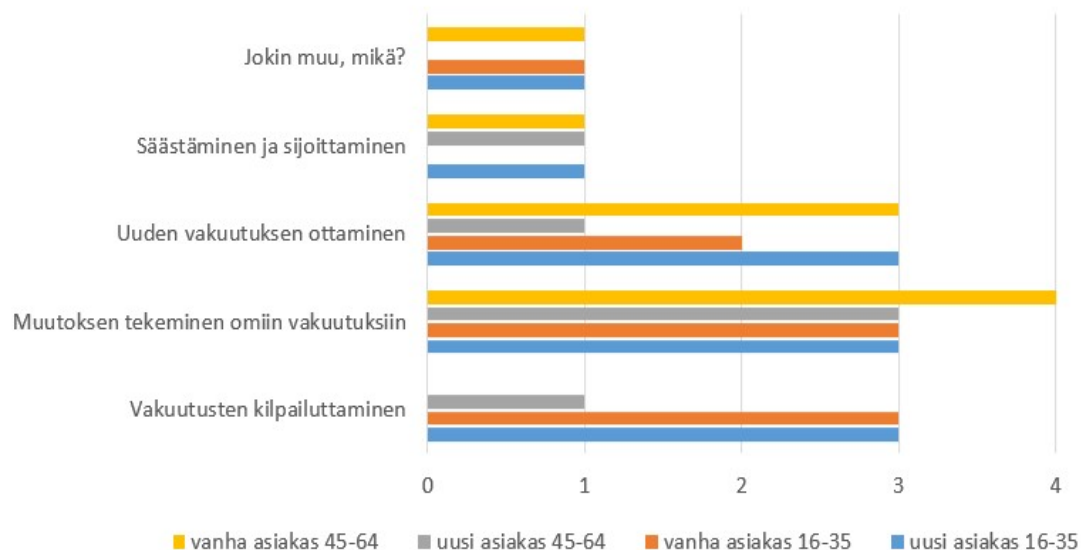
Kohderyhmät iältään 16-35 vuotta

Kun iäkkäämpien kohdalla enemmistö nautti henkilökohtaisesta ja kiireettömästä palvelusta, jota saa paikallisesti ja kasvokkain, niin nuorilla nopeus ja helppous korostuivat selvästi. Nuoret osasivat sanoittaa kokemaansa kattavammin. Nuoret tykkäävät selvästi enemmän etätapaamisesta. He kokivat sen parhaina puolina sen, että se on nopea ja paikasta riippumaton tapaamismuoto. He sanoivat, että se mahdollistaa asioiden hoitamisen virka-aikana, sillä ei ole mahdollisuutta lähteä töistä tai kotoa jonnekin

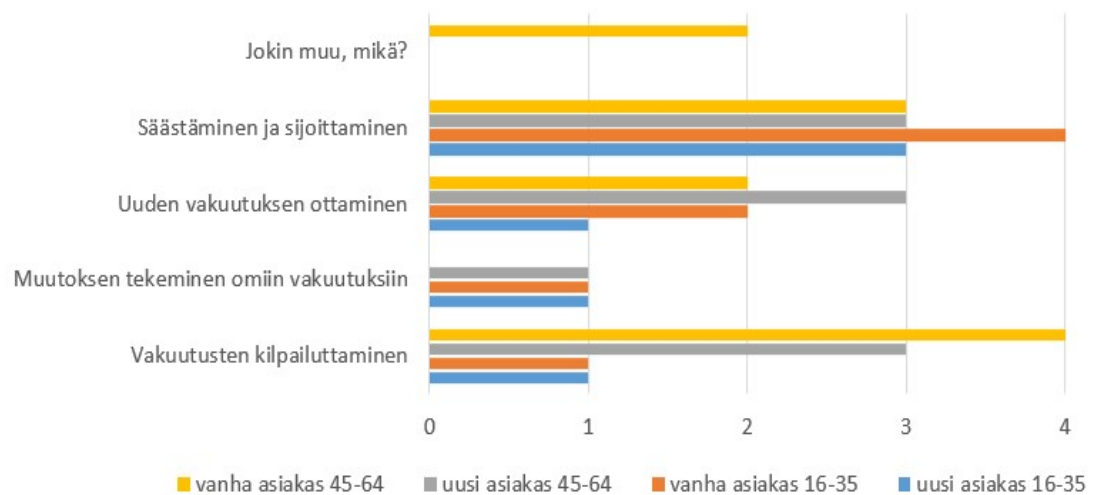
sovitun tapaamisen takia. Etätapaamiseen myös osallistuttiin pienemmällä kynnyksellä, juuri helppouden takia. Koettiin, että kun heitä pyydettiin tällaiseen vakuutusten kilpailuttamiseen, niin täytyy pystyä tarjoamaan myös sellainen kanava mikä rasittaa asiakasta mahdollisimman vähän. Nuoremmat osaavat vaatia enemmän ja suuremmin sellaista palvelua, mikä heille parhaiten sopii.

Yleisesti ottaen oli tarjottu kaikkia tapaamiskanavia asiakkaalle ajanvarausta tehdessä, muutamassa tapauksessa asiakas koki ettei ollut saanut muuta vaihtoehtoa kuin etä tai F2F-tapaamisen. Tarjonnalla koettiin olevan iso merkitys asiakaskokemukseen, sillä jos asiakaspalvelija tarjoaa vain sitä kanavaa, mitä asiakas ei koe itselleen sopivaksi ja varaa ajan silti, on asiakaskokemukseen tullut negatiivinen sävy jo asiakassuhteen alkuvaiheessa. Molemmissa ikäryhmissä ilmeni muutamaan kertaan, että kilpailuttaessa raha merkitsee todella paljon. Pelkkä hyvä palvelu ei riitä, jos hinta on paljon kalliimpi kuin muualla. Hieman kalliimpia hintoja siedetään vain siksi, että haluaa pitää vakuutukset LähiTapiolassa.

Kuinka mainitut asiat vaikuttavat asiakkaan haluun valita etä tai F2F-tapaaminen?



Kuva 8. Missä asioissa valitsisit etätapaamisen? (n=16)



Kuva 9. Missä asioissa valitsisit F2F-tapaamisen? (n=16)

Kohderyhmät iältään 45-64 vuotta

Ikä on suuri tekijä siinä, mikä tapaamiskanava valitaan asiansa hoitamista varten. Tämä näkyi jo pelkästään siinä, että haastattelun kysymyksessä halukkuudesta valita etä tai F2F-tapaaminen iäkkäämmät henkilöt valitsisivat F2F-tapaamisen 74 prosentin todennäköisyydellä. Kun taas etätapaamisen he valitsisivat todennäköisyydellä 50 prosenttia. Kuten yllä olevissa kuvissa 8 ja 9 näkyy, vanhemmat valitsevat isommissa asioissa kuten vakuutusten kilpailuttaminen, uuden vakuutuksen ottaminen ja säästämisen ja sijoittamisen asioissa todennäköisimmin F2F-tapaamisen. Etätapaaminen valittaisiin todennäköisimmin muutoksen tekemisessä vakuutuksiin. Yksittäisen vakuutuksen ottaminen jakaa valinnat tasan etätapaamisen ja F2F-tapaamisen kesken. Haastateltavien valinnat peilaavat hyvin myös heidän valitsemaansa todennäköisyyttä valita etä tai F2F-tapaaminen seuraavaksi käyttämäkseen kanavaksi. Asiakkuuden elinkaari siis vaikuttaa iäkkäämmillä sillä tavoin, että varsinkin asiakassuhteen alussa, vakuutusten kilpailuttamisessa valittaisiin lähes varmasti F2F kanava asian hoitoon. Asiakassuhteen edetessä etäkanavat käyvät muutoksia tehdessä ja muissa pienissä asioissa, mutta edelleen isommissa asioissa haluttaisiin sopia F2F-tapaaminen.

Kohderyhmät iältään 16-35 vuotta

Kun iäkkäämmät valitsevat F2F-tapaamisen 74 prosentin todennäköisyydellä, nuoret valitsisivat etätapaamisen 80 prosentin todennäköisyydellä. F2F-tapaamisen nuoremmat taas valitsisivat vain 39 prosentin todennäköisyydellä. Nuoremmassa kohderyhmässä valinta kanavien välillä on selkeämpi. Etätapaamisten kanava korostuu tässä, ja suurimpana erona korostuu vain säästämisen ja sijoittamisen palvelut, jotka seitsemän kahdeksasta hoitaisi F2F-kanavassa. Nuoremmissakin löytyy F2F-kanavan kannattajia, mutta suurissa ryhmissä he ovat selvästi vähemmistössä. Vain kaksi kahdeksasta valitsisi vakuutusten kilpailuttamista varten F2F-tapaamisen. Tässä kohderyhmässä haastatteluvastauksissa nousi esille sellainen asia, että pelkkiä puhelintapaamisia ei arvostettu niin paljon, kuin esimerkiksi videon välityksellä tapahtuvia tapaamisia. Kaikki eivät pitäneet itse videokuvaa niin tärkeänä kuin sitä, että voisi keskustellessa havainnollistaa eri asioita jakamalla esimerkiksi näyttöä. Sen koettiin helpottavan itselle usein tuntemattomamman asian ymmärtämistä ja asiassa mukana pysymistä.

Riippuen käytetystä kanavasta tai asiakkaan iästä, molempien käyttäjät arvostavat käyttämänsä kanavan suomia etuja. Yleisimmin on niin, että isommissa asioissa kuten kokonaisuuden kilpailutuksessa vaatii se F2F- tapaamisen, iäkkäämmillä tämä vain korostuu. Pienet asiat kuten jokin muutos tai yksittäisen vakuutuksen lisääminen hoituu kaikilta etänäkin, useimmiten puhelimitse. Asiakaskokemus on oikeastaan enemmän kiinni asiakaspalvelun ammattitaidosta ja palvelualltiudesta. Olipa kanava mikä tahansa, tapaamisessa halutaan avointa keskustelua ja kokonaisuuden hahmottamista. Asiakaspalvelun toivottaisiin olevan ystävällinen ja mukava asiakkaalle. Rentous tapaamisessa helpottaa asiakkaan oloa, turhat muodollisuudet pois, tämä korostui selvästi varsinkin nuorilla. Asiakkaat toivovat kautta linjan, että heitä ymmärrettäisiin, kuunneltaisiin ja heidän asiastaan kiinnostuttaisiin. Yksipuolinen keskustelu asiakaspalvelun puolelta ei tuonut kellekään mukavaa tunnetta tapaamisessa.

Haastateltavissa oli suuria eroja, kun verrataan naisia, miehiä ja heidän eri ikiänsä toisiinsa. Näiden suurimpana erona oli se, että naiset pystyivät paljon paremmin tuomaan esille kokemuksiaan, ja he myös löysivät sanoja näille kokemilleen tunteille kuten yksilöllinen, räätälöity, aito ja niin edelleen. Miehet ovat haastateltavina selkeästi vaikeammin avattavissa, kun heiltä kysyi tunteista, useimmiten vastaus aluksi oli naurahdus. Miesten vastaukset olivat huomattavasti käytännönläheisempiä ja liittyivät nimenomaan tapaamisen toteumaan ja lopputulokseen. Miehet myös arvostivat enemmän käytännöllisiä asioita kuten teknistä osaamista, tapaamisen käytännöllisyyttä sekä sitä miten helppoa asiat ovat jatkossa hoitaa. Naiset arvostivat samoja asioita, mutta heidän päätöksentekoonsa vaikutti selkeästi enemmän myös tunteet ja asiakaspalvelun tuoma kokemus.

Kaikista tehdyistä haastatteluista nousi yksittäisenä selkeimpänä asiana esille haastateltujen valinta säästämisen ja sijoittamisen palveluissa. 13 haastateltua sanoi näissä asioissa käyttävänsä mieluiten F2F-tapaamista asian hoitamiseksi. Nuoremmat jopa pienellä erolla vahvemmin ilmoittivat hoitavansa tämän mieluiten kasvokkain. Se oli myös ainoa asia minkä nuoremmat selkeästi haluaisivat hoitaa F2F, kaikissa muissa asioissa etätapaaminen oli mieluisin vaihtoehto.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä osiossa on aluksi tutkimuksen tuloksista yleisemmin, hieman osa-alueittain jaettuna. Sitten on viisi johtopäätöstä tuloksista, jotka ovat tulosten selkeimmät yksittäiset tulokset. Kehitysehdotuksissa on sitten samalla tavalla viisi kehitysehdotusta näille viidelle johtopäätökselle.

Tilastoja tutkimalla selvisi, että sanallista palautetta annetaan huomattavasti enemmän positiivisessa mielentilassa. Palautteissa korostui tyytyväisyys asiakaspalvelun laatuun, ammattitaitoon ja asiakkaan huomioimiseen liittyvät asiat. Negatiivisen sävyn palautteet olivat usein korvauspalveluun tai joustamattomuuteen liittyviä tarinoita. LähiTapiola Savon NPS on pysynyt melko samana vertailukausina. Tämä oli mielenkiintoista, sillä tutkija itse ajatteli asian olevan täysin toisinpäin niin, että negatiivisen sävytteisiä sanallisia palautteita annettaisiin enemmän ja kun asiat ovat hyvin, niin ollaan vain hiljaa tyytyväisiä.

Tapaamiskanavien tarjonta ja mahdollistaminen vaikuttavat asiakaskokemukseen. Asiakkaista he, keille on tarjottu vain yhtä vaihtoehtoa ovat keskimäärin tyytymättömpiä kuin ne, jotka ovat itse saaneet päättää käyttämänsä kanavan. Iäkkäämmät tyytyivät kuitenkin tarjottuun vaihtoehtoon herkemmin, vaikka eivät sitä täysin hyvänä pitäisikään. He eivät niin herkästi avaa suutaan valittaakseen tai vaatimaan, he kaikessa hiljaisuudessa tyytyvät tilanteeseen. Siksi olisi tärkeää tuoda asiakkaan tiedoksi kaikki mahdollisena olevat vaihtoehdot jo ajanvarauksista sopiessa, ja kerrottava näiden eri mahdollisuuksien eroista. Hiljainen tyytymättömyys jo alkuvaiheessa vaikuttaa selvästi taustalla asioita hoitaessa. Mikäli asiakas on hieman tyytymätön jo ajanvarauksen jälkeen, niin he katsovat kyllä asian loppuun, mutta asiakaskokemus on vaikeaa sitten tapaamisessa kääntää positiivisen puolelle, jos asiakas on tapaamismuodossa mukavuusalueensa ulkopuolella. Iäkkäämmät eivät myöskään osanneet sanoittaa kokemaansa kovin laajasti, vastaukset olivat hyvin savolaisia ja asiaa kierteleviä. Rivien välistä kuitenkin löytyi yhteneväisiä piirteitä haastateltujen vastauksista. Uusien tai vanhojen asiakkaiden osalta iäkkäämissä kohderyhmissä ei juurikaan ollut eroja siihen, minkä kanavan he valitsisivat jatkossa asioidessaan yhtiön kanssa. Riippuen asian laajuudesta valittaisiin etä- tai F2F-tapaaminen.

He eivät ole myöskään vailla mitään mullistavia asiakaskokemuksia. Heille riittää, kun asia hoituu kerralla, yksinkertaisesti ja joustavasti kuntoon. Heille riittää että palvelu olisi henkilökohtaista ja paikallista, asiakaspalvelija olisi ystävällinen ja sillä olisi aikaa kuunnella heidän asiansa loppuun asti. Kiireettömyys asiakaspalvelussa koettiin mukavana tekijänä, silloin koettiin ettei yksittäinen asiakas ole vain osa isoa joukkoa, vaan nimenomaan hänen asiansa haluttiin hoitaa kuntoon.

Nuorempi kohderyhmä erottui selkeämmin eri kanavan valinnassa, ja todennäköisimmin kaikissa asioissa valittaisiin etätapaaminen. Poikkeuksena säästämisen ja sijoittamisen palvelut, jotka hoidettaisiin lähes jokaisen kohdalla mieluiten F2F-tapaamisessa. Johtuu varmaan koulutuksesta sekä sukupolvien eroista se, että nuoret osaavat selkeämmin sanoittaa ajatuksiaan sekä tunteitaan. Nuorilta kysyttäessä tunteista ja kokemuksista, saatiin paljon kattavampia vastauksia kuin ikääntyneemmältä kohderyhmältä. On muistettava, että vuosien vieressä nuorista tulee ikääntyneempi asiakasryhmä joka paikassa, myös LähiTapiolassa. Se tarkoittaa sitä että kun nyt on tarjottava palvelua kattavasti jokaisessa kanavassa,

korostuu tulevina vuosina ja vuosikymmeninä etätapaamisten kysynnän kasvu ja osaamisen tarve. Tämä vahvistaa Iriarten (2017) teoriaa siitä, että milleniaaleista tulee yritysten asiakasryhmistä suurin seuraavan kymmenen vuoden aikana. Hän sanoo, että perinteisen liiketoiminnan olemassaolo yrityksissä saatetaan kyseenalaistaa. Tällainen kehittyminen on tällä hetkellä totta, ja digitaalisten palveluiden määrä on kasvanut erittäin voimakkaasti esimerkiksi LähiTapiolassa. Erityisesti asiakkaat tuntuvat haluavan tasalaatuista palvelua kaikista eri kanavista. He toivovat, että jokainen asiakas otettaisiin huomioon yksilönä, ja juuri hänelle tarjottaisiin hänelle räätälöityä ratkaisua. Kun asiakkaat kokee, ettei yksikään toinen asiakasryhmä saa toista parempaa palvelua, he ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. On siis pyrittävä palvelemaan kaikkia samalla laadulla, näin asiakkaat ovat sitoutuneempia yritykseen ja yrityksen on helpompi hallita esimerkiksi asiakaspoistumaansa.

Tämä myötäilee Gerdtin ja Eskelisen (2018, 71-72) teoriaa jatkuvasti muuttuvista odotuksista, joihin yritysten on vastattava. Heidän mukaansa asiakkaat haluaa ennen kaikkea laadukasta, ennakoitavaa, luotettavaa ja tasalaatuista asiakaspalvelua yrityksiltä, joissa he ovat asiakkaina. He sanovat, että vaikka asiakas saisi jostain tuotteen tai palvelun laadukkaammin tai halvemmin, he kääntyvät useammin siihen vanhaan tuttuun palveluntarjoajaan, jos kokevat olonsa siellä huomioiduksi ja tärkeäksi. Samoin on Fileniuksen (2015) mukaan. Aidosti asiakaskeskeisessä yrityksessä löytyy resursseja asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen jatkuvalla kehittämiselle. Kaikkien kanavien tuottama sopusointuinen palvelu mahdollistaa kokonaisvaltaisen ja hyvän asiakaskokemuksen, joka vaatii onnistuakseen koko yritysjohdon tuen. Asiakaskokemusta pitäisi seurata jatkuvasti, sitä mikä toimii, ja mitä pitäisi kehittää. Se ei ole koskaan valmis, sillä asiakkaiden odotukset muuttuvat jatkuvasti kehittyvän maailman mukana. Se, mikä nyt toimii ja tuottaa hyviä asiakaskokemuksia, voi vuoden päästä olla jo niin vanha, ettei se kelpaa kenellekään.

Tämän otoksen perusteella vaikuttaa siltä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä LähiTapiolan asiakaspalveluun. Se ei ehkä tällä hetkellä tuota mullistavia yllätyksen hetkiä, mutta se on useimmiten sellaista, kun asiakkaat odottavat sen olevan. Kokemus syntyy kaikista kohtaamista ja mielikuvista mitä asiakas yrityksen kanssa kohtaa. Kokemus on sitä vahvempi, mitä vahvempia tunteita asiakas kokee asioidessaan. Tunteet voivat olla esimerkiksi onni tai oivallus. Toimintaa on syytä kehittää tästä näkökulmasta, asiat ei välttämättä ole suuria, mutta voivat olla sitäkin kannattavampia. Löytänän ja Kortesusonkin (2011) mukaan aina toimintaa kehitettäessä tulee vastaan väittäjiä, mutta laivaa ei voi ohjata pienen vähemmistön mielipiteen suuntaan. Asiat pitäisi tehdä niissä kosketuspisteissä poikkeuksellisen hyvin, missä se voidaan niin toteuttaa. Keskinkertainen ja tavallinen palvelu unohtuu nopeasti.

Millaisen asiakaskokemuksen LähiTapiola Savo tuottaa henkilöasiakkailleen tutkimukseen valituissa tapaamiskanavissa?

Haastatteluiden vastausten sisällössä kirkkaimmin nousi esiin asiakaspalveluun laatuun liittyvät aiheet. Asiakkaat haluavat kohderyhmästä riippumatta selvästi henkilökohtaista, räätälöityä ja ystävällistä palvelua. Nämä ovat myös loistavan asiakaskokemuksen elementtejä, joten näihin kannattaa asiakaspal-

velussa ehdottomasti panostaa jatkossakin. Haastateltujen odotukset tapaamiselle olivat lopulta yksinkertaisia. He toivoivat saavansa inhimillistä, ja rentoa kohtelua asiakaspalvelulta. Kun asiakaspalvelija on kohtelias, huomioi asiakkaan yksilönä ja kuuntelee hänen asiansa mielenkiinnolla, asiakas on jo varsin tyytyväinen. Vielä kun asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan ajatukset ja hahmottaa asiakkaan tarpeiden kokonaisuuden, oli kokemus jo hyvällä tasolla. Ammattitaitoa, samalla aaltopituudella olemista, neuvottelutaitoja, selkeää asioiden esittämistä, räätälöityä asiantuntija palvelua, hyvää pelisilmää, ja rehellisyyttä molemmin puolin. Näitä asioita nousi esiin kun kysyin, millaisia odotuksia asiakkaalla oli tapaamiselle.

Vaikka odotuksia oli paljon, kaikki haastateltavat sanoivat, että odotukset täyttyivät tapaamisessa. Miedoin ilmaisu odotusten täyttymiselle oli, että ”asia tuli ainakin kuntoon”, ja muuten samassa keskustelussa tuli esille asiakkaan tyytyväisyys palveluun. Kun kysyttiin, että ”millainen tunne sinulle tulee asiakkaana olemisesta LähiTapiola Savossa?”, vastaukset olivat todella positiivisen sävytteisiä. Yleisimmin mainittiin, että koki tullessa huomioduksi yksilönä, eikä osana massaa. Esiin tuli, että haastatellut kokivat luottamusta yhtiötä kohtaan, on kuin olisi oma selkä turvattuna, turvallinen olo. Muutama vastaus tuli sellainen, että tuntuu hyvältä kun vakuutukset ovat LähiTapiolassa.

Löytyi myös sellaisia mielipiteitä, että vakuutusyhtiöillä ja vakuutuksissa yleensä on olennaisinta hyvä riskienhallinta. Mielikuvamarkkinointia pidettiin turhana, toiminnan ei tarvitse säväyttää, kunhan asiat hoituvat nopeasti ja toiminta on rehellistä molemmin puolin. Yleisimmät murheet yhtiön kanssa liittyivät laskutuksen ja korvausten epäselviin ja sekaviin linjoihin. Laskutus koettiin epäselvänä, kun postia tulee jatkuvasti ja kaikista erikseen. Korvauspalvelusta mainittiin joskus tönkyneen kuuloinen asiakaspalvelu, sekä yksipuoliset päätökset vahinkojen korvauspäätöksissä.

Sanoisin tämän otoksen perusteella, että LähiTapiola Savon asiakaspalvelu tuottaa hyviä ja joskus jopa odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia. Kuitenkin koko yhtiön tuottama asiakaskokemus on melko perustasoa. Yhtiön NPS luvun ollessa 1.8.2020 73 pistettä, se ei näyttäisi olevan noinkin alhainen ainakaan asiakaspalvelun tuottamien kokemusten puolesta.

Asiakaskokemuksen kehittäminen ei ole oikeastaan vain yksi pitkä muutosprosessi kuten useat teoriat sen esittävät. Se on yrityksen päättymätön matka alusta alkaen kohti suurempaa menestystä. Loistavaa asiakaskokemusta ei siis voi ajatella yksittäisenä kehitettävänä osa-alueena. Sen täytyy olla koko toiminnan ydin. Jos asiakkailta on käsissään valta päättää mistä palvelunsa hakee, on yrityksillä kaikki mahdollisuudet kehittää toimintansa niin ketteräksi, että sen koko toiminta kehittyy joustavasti kuluttajien jatkuvasti muuttuvien odotusten mukaiseksi. Parhaita asiakaskokemuksia tekevät yritykset, eli markkinajohtajat, tuottavat ennennäkemättömiä kokemuksia ja palveluita, ja ovat näin muuttamassa asiakkaiden odotuksia jo ennen kuin asiakkaat itse tajuavat niitä muuttua. Tällaisessa asemassa olevat yritykset ovat siksi markkinajohtajia, että he toimivat ennen muita, ja vaikka muut kohta kopioivatkin heidän toimintansa, he ovat kehittämässä jo uutta mullistavaa asiakaskokemusta tuottavaa palvelua.

Johtopäätös 1: LähiTapiolan NPS-tilastot eivät ole kovinkaan kattavia asiakaskokemuksen mittaamisen osalta. Tällä hetkellä esimerkiksi verkkotapaamisten NPS tulosta ei ollut käytännössä lainkaan saatavilla. Tämä johtui pitkälti siitä, että verkkotapaaminen on uusi tapa toimia ja siksi siitä ei ole vielä kertynyt

kattavia tilastoja. Niiden perusteella ei voida vielä todentaa sitä, millaisen asiakaskokemuksen yhtiö asiakkailleen tuottaa. Kuten aiemmin ilmeni, on yhtiöllä uusi asiakkuuksienhallintajärjestelmä, josta he saavat rajattomasti dataa asiakkuuksistaan. Tämän järjestelmän luulisi mahdollistavan myös asiakaskokemuksen laajamittaisen mittaamisen, jonka avulla yhtiö pystyisi kehittämään kipukohtiaan jatkuvasti ja oikea-aikaisesti aina vain paremmaksi, joskus jopa proaktiivisesti.

Johtopäätös 2: Yhtiön odotukset vs asiakkaiden todellisuus. Asiakkaat haluavat joustavaa ja helppoa asiakaspalvelua. LähiTapiola Savon tuottamassa asiakaspalvelussa on jo tällä hetkellä paljon odotukset ylittäviä elementtejä, mutta silti vaikuttaa siltä, että asiakaskokemus on edelleen ohuella pohjalla. Asiakkaiden ajatuksista löytyy paljon sanoja kuten turvallisuus, luotettavuus, henkilökohtainen, aito ja yksilöllinen. Asiakkaat kokevat LähiTapiolan tällaisena yhtiönä, mutta ovat silti valmiita hylkäämään yhtiön vain yhden asian perässä, rahallisen edun. Kun he saavat hinnaltaan paremman tarjouksen muualta, heitä alkaa kiinnostaa vain yksi asia ja kaikki LähiTapiolan huolenpito ja yksilöllisesti tarjotut kokonaisuudet ja palvelut unohtuvat. Kuitenkin hieman LähiTapiolan hinta sai olla korkeampi, kun yhtiö koettiin muuten luotettavana ja turvallisena kumppanina.

Johtopäätös 3: Säästäminen ja sijoittaminen koetaan niin tärkeänä, että se halutaan hoitaa F2F-tapaamisessa asiantuntijan kanssa. Tässä asiassa molemmat ikäryhmät olivat sitä mieltä, että nämä hoitaisivat mieluummin F2F-tapaamisessa. Vastauksista 13/16 oli tätä mieltä. Tämä on mielenkiintoinen asia, sillä yhtiö tarjoaa tällä hetkellä varsinkin pienimuotoiselle säästämislle suunnattuja palveluita nimenomaan etäkanavissaan. Vaikuttaisi olevan kannattavaa alkaa sopia järjestelmällisesti F2F-tapaamisia myös pienemmille säästäjille, ja sitouttaa asiakkaita näin yhtiöön entistä paremmin. Tämä oli selkeä signaali yhtiölle siitä, kuinka asiakkaat mieltävät säästämisen ja sijoittamisen asioiden hoitamisen.

Johtopäätös 4: Asiakkuuden kestolla ei ole juurikaan vaikutusta palvelukanavan valitsemisen kanssa, ikä on suurempi vaikuttaja tässä asiassa. Iäkkäämmät asiakasryhmät haluavat pääosin hoitaa asiansa kasvokkain LähiTapiolan asiakaspalvelijan kanssa. Poikkeuksena pienet muutokset, jotka hoidettaisiin puhelimitse. Videotapaamisia kuten Teams-tapaamisia iäkkäämmät vieroksuvat. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että heillä ei ole tarvittavaa tietoteknistä osaamista ohjelmien käyttöön. Nuoremmat taas hoitaisivat lähes kaikki asiansa etänä. Kokonaisuuden kilpailutuksessa osalle käy puhelintapaaminen, ja osa taas haluaisi videotapaamisen, että asiat olisivat helpommin ymmärrettävissä jaettavan materiaalin ansiosta. Poikkeuksena edellä mainitut säästämisen ja sijoittamisen palvelut.

Johtopäätös 5: Yhtiön tuottama asiakaskokemus on ainakin asiakaspalvelun ja myynnin osalta hyvällä tasolla. Odotukset ylittävään asiakaskokemukseen ei LähiTapiola vielä kokonaisuudessaan yllä, mutta hyvä pohja onnistumiselle on olemassa. Asiakkaat tykkäävät yhtiöstä, mutta eivät silti ole täysin sitoutuneita yhtiön palveluihin. Näyttäisi siltä, että yhtiön toiminta ei ole vielä niin yhteensovitettua, että asiakkaatkin kokevat sen eri osa-alueet hieman irrallisina osina. Tämä syö varmasti asiakkaiden sitoutumisen tasoa.

Kehitysehdotukset LähiTapiola Savolle

Tällaisessa yhtiössä on aina teknistä kehitettävää, sillä kokonaisuus on suuri. Siitä huolimatta haastateluissa esille nousseet murheet, kuten laskutuksen ja korvauspalveluiden ongelmat pitäisi saada kuntoon. Yleisimmin murheet liittyivät laskutukseen. Se koettiin sekavana, ja postia tulee joidenkin mielestä joka viikko, sitten ei tiedä maksaako maksujaan oikein vai laskutetaan ylimääräistä vahingossa. Tämä on tärkeä kehitysalue, sillä asiakkaat äänestävät jaloillaan, jos kokevat sekavaksi kyseisen asian. Laskutuksen sekavuudesta kysyttäessä selvisi, että laskut tulevat eri vakuutuksista erillisinä laskuina. Asiakkaiden toive tähän oli, että laskut saataisiin niputettua yhdeksi laskuksi, ja sen jaettua useampaan erään. Näin laskutus olisi selkeätä, ja asiakkaan olisi helppo hallita tulevien maksujensa määriä.

Kehitysehdotus 1: LähiTapiola Savon pitäisi ehdottomasti panostaa asiakaskokemuksen parempaan mittaamiseen. NPS kyselyä ei tarvitsisi varsinaisesti muuttaa, mutta sen tehokkuutta pitäisi lisätä. Tällä hetkellä vastauksia tulee suhteessa ilmeisen vähän tapaamismääriin nähden, joten määrän lisääntyessä lisääntyisi myös mielipiteiden määrä. Otoksesta tulisi myös entistä luotettavampi. Määrän lisääminen onkin sitten haastavampaa, sillä tällä hetkellä mittaaminen toteutetaan tekstiviestikyselyllä. Mittareiden oikea-aikaista ja –paikkaista asettelua tulee jatkaa ja kehittää. Kyselyihin vastaaminen pitäisi tehdä mahdollisimman helpoksi. Mitä helpompaa vastaaminen on, sitä enemmän yhtiö saa vastauksia kysymyksiinsä.

Sanallista palautetta tuli positiivisessa mielessä huomattavasti enemmän kuin negatiivisessa. Positiivinen palaute on tietenkin mukavaa, ja sitä saadessa tiedetään, että tehdään joitain asioita oikein. Kuitenkin olisi tärkeää saada myös sitä negatiivista palautetta. Sillä pettyneet asiakkaat osaisivat parhaiten kertoa sen kipukohdan, missä asia meni heidän mielestään pieleen. Olisikin tärkeää saada asiakkaat kertomaan myös pettymisen hetkellä palautetta siitä, mitä heidän mielestään pitäisi ottaa jatkossa huomioon. Vielä tärkeämpää olisi se, että palautteet käytäisiin johtoryhmätasolla läpi kuukausittain, ja niiden perusteella tehtäisiin myös asioille mahdollisia muutoksia. Jos negatiiviselta palautteelta ummistaa silmänsä, ei ole kykeneväinen kehittämään palveluitaan asiakkaiden odotusten mukaisiksi. Pettynyt asiakas pitäisi ehdottomasti myös kontaktoida, ja käydä läpi tapahtumaketju, joka johti pettymiseen. Hyvin hoidettu rekламаatio tuottaa asiakkaalle hyvän, jopa odottamattoman asiakaskokemuksen, ja asiakas on sen jälkeen entistä tyytyväisempi yhtiön toimintaan. Toisinpäin, jos asiakas jää tyytymättömäksi, paha kello kaikuu pettyneen asiakkaan lähipiiriin ja pahimmillaan vie muitakin asiakkaita pois yhtiöstä.

Kehitysehdotus 2: Yhtiön kannattaa panostaa jatkossakin heidän jo loistavaan asiakaspalveluunsa. Asiakaspalvelun ja myynnin tuottama asiakaskokemus oli paikoin jopa odotukset ylittävällä tasolla, kuitenkin enemmän hyvällä tasolla. Tämä osa yhtiöllä on hallussa, sillä asiakkaat selkeästi pitävät yhtiön henkilökohtaisesta palvelusta. Moni sanoi, että kun muualta ei enää saa tällaista palvelua, niin siirryin LähiTapiolaan. Tätä voisi tietenkin vielä kehittää entisestään. Myynnin ja asiakaspalvelun henkilöstölle voisi pitää esimerkiksi asiakaskokemukseen liittyviä koulutuksia, joissa henkilöstölle selviäisi entistä kirukkaammin millaista palvelua LähiTapiola haluaa asiakkailleen tuottaa. Teoriatiedon lisääminen parantaa tuotettua kokemusta, kun tiedetään mitkä asiat asiakkaat kokevat tärkeiksi, ja mitkä asiat myös tutkitusti ovat asiakkaille tärkeitä. Teot eivät ole usein kovinkaan suuria, jokin pieni huomioiminen ilahduttaa

asiakasta kovasti. Tämä pitäisi saada kaikille yhtiön asiakaskontakteissa oleville henkilöille samalle tasolle, sillä tasalaatuinen palvelu jokaisessa kanavassa on yksi tärkeimmistä asioista asiakaskokemuksen toteutumisessa. Myynti, asiakaspalvelu ja korvauspalvelut pitäisi saada samalle tasolle tiedoiltaan siitä, millaista palvelua yhtiö haluaa tuottaa. Näin asiakkaalle palvelu on aina samanmuotoista ja yhtiä ilahduttavaa, ottaapa hän yhteyttä mihin kanavaan tahansa.

Kehitysehdotus 3: Säästämisen ja sijoittamisen (myöhemmin SäSi) palvelut halutaan hoitaa 81 prosentin todennäköisyydellä F2F-tapaamisessa. Tähän yhtiön kannattaisi ehdottomasti tarttua ja tehdä muutos tapaamismuodon tarjonnassa. Nyt pieniä säästöjä hoidetaan paljon etätapaamisissa, mutta asiakkaat kuitenkin sanovat haluavansa tehdä sen kasvokkain. SäSi palveluita pienissäkin asioissa pääasiassa kasvokkain hoitamalla voisi olla positiivinen vaikutus asiakkaiden tuomaan rahavirtaan. Kun yhtiö saa aloittavat säästäjät keskittämään säästämisen palvelut LähiTapiolaan, niin määrän kasvaessa isoksi kasvaa tasainen rahavirta myös isoksi. Jossain vaiheessa kun aloittavat säästäjät ovat kokeneita, ja heidän säästö määränsä ovat kasvaneet merkittäviksi, voi yhtiö tarjota heille suurempien varojen varainhoitopalveluita. Tämä varmasti sitouttaa asiakkaita tiukemmin yhtiöön myös vakuutusten osalta.

Kehitysehdotus 4: Asiakkuuden kestolla ei ole juurikaan merkitystä siihen, minkä kanavan asiakas jatkossa valitsee asiansa hoitamista varten. Enemmän on merkitystä sillä, minkä laatuinen asia asiakkaalla on hoidettavana. Pienissä asioissa etätapaaminen kuten puhelu sopii hyvin, isommissa haluttaisiin F2F-tapaaminen. Nuoremmat, eli alle 35-vuotiaat hoitavat myös isommat asiat mielellään etänä, esimerkiksi video- tai puhelintapaamisessa. Tähän ei varsinaista kehitysehdotusta ole, mutta tapaamista asiakkaalle tarjotessa on hyvä ottaa huomioon se, että iäkkäämpi sukupolvi todennäköisesti haluaa tavata mieluummin kasvokkain, toimistolla tai asiakkaan kotona. Jos asiakas antaa signaalia, että F2F-tapaaminen olisi mielekkäin, niin väkisin etätapaamisen tarjoaminen heikentää asiakaskokemusta. Mahdollistaminen on tärkeää asiakkaalle, jos yhtiö mahdollistaa asiakkaalle sellaisen menetelmän kun asiakkaalle parhaiten sopii, on asiakas varmasti tyytyväinen.

Kehitysehdotus 5: LähiTapiolalla ei ole ongelmaa asiakaskokemuksen tuottamisessa, se on hyvällä perustasolla. Kuten mainittu, asiakaspalvelu tuottaa hyviä perustason asiakaskokemuksia. Enemmän pitäisi ehkä vielä kehittää yhtiön brändiä, markkinoiden parhaana asiakaspalvelu yhtiönä. Sellaisena yhtiönä, minkä kaikki asiakkaat sanovat olevan asiakkaan huomioiva ja henkilökohtainen, vaikka eivät olisi yhtiössä asiakkaanakaan. LähiTapiola on päättänyt olla vakuutusyhtiön sijaan elämänturvayhtiö. Tämän asian brändääminen on jäänyt mielestäni kesken. Yhtiön pitäisi jotenkin saavuttaa sellainen taso arvokkuudessaan, että asiakkaat yli yhtiörajojen mieltäisivät LähiTapiolan markkinoiden parhaana vakuutusyhtiönä, joka ottaa asiakkaan elämänturvan kokonaisuuden haltuun ennennäkemättömällä tavalla. Jos asiakkaat saisi mieltämään yhtiön niin, että siellä minusta huolehditaan, ja siellä minulle kerrotaan, kuinka voisin turvata itseni itselleni sopivalla tavalla, olisi se ottanut merkittävän harppauksen kohti elämänturvayhtiö brändiään.

Jos minulla olisi antaa aukoton vastaus siihen, kuinka LähiTapiola pääsee tähän tavoitteeseen, kertoisin sen mielelläni. Tämä on suuri kokonaisuus, ja matka kyseiseen pisteeseen ei liene koskaan pääty. Matka

tähän on kai kuin asiakaskokemuksen kehittäminen, se on osa koko yhtiön toimintaa, ei lyhyt matka päämäärään.

7 POHDINTA JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Opinnäytetyö tarjoaa toimeksiantajalle lisätietoa asiakaskokemuksesta, ja sitä kautta työllä on kehitystä tuova merkitys. Toimeksiantajalla on tahto ja halu kehittää toimintaansa vielä entistäkin asiakaslähtöisempään suuntaan. Tällä hetkellä se tarkoittaa sitä, että kehitetään kasvussa olevia kaupankäyntikanavia eli panostetaan etätapaamisiin. Opinnäytetyön pääprioriteettina on tutkia asiakaskokemuksen toteutumista asiakastapaamisen yhtiön eri kanavissa, sekä lisäksi tarkastella ikäryhmän ja asiakkuuden elinkaaren vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen eri kanavien välillä. Tulosten pohjalta haluaisimme myös löytää keinoja, malleja, työskentelytapoja tai työkaluja LähiTapiolan työntekijöille. Tulokset voisivat mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen kaikissa kaupankäyntikanavissa, ja siten tuottaa entistä parempaa asiakaskokemusta.

Etätapaaminen on useimmille asiakkaille, ja myös suurimmalle osalle LähiTapiola Savon työntekijöillekin uusi ja vieras asia, joka aiheuttaa lievää muutosvastarintaa. Jatkuvasti on havaittavissa puhetta siitä, kuinka F2F tapaamisissa asiat hoituvat paljon paremmin, koska siinä voi kätevästi esimerkiksi ottaa tarvittavat allekirjoitukset suoraan paperille. Tämä on muutosvastarintaa, joka aktivoituu jokaisessa ihmisessä automaattisesti, silloin kun pitäisi muuttaa tapojaan, ja siirtyä pois tutusta ja turvallisesta toimintamallista.

Aihe on myös LähiTapiolalle valtakunnallisesti ajankohtainen, sillä sama etätapaamisten kasvun trendi toistuu jokaisessa ryhmän alueyhtiössä. Mikäli tässä opinnäytetyönä tehtävässä tutkimuksessa paljastuu jotain merkittävää nimenomaan etätapaamisiin liittyen, on työllä koko LähiTapiolaa koskevia vaikutuksia.

Itselleni tämä tutkimus tuo varmasti lisää näkökulmia, ja olen erittäin tyytyväinen, jos työn avulla pystyn tuottamaan asiakkaileni jatkossa entistä parempia asiakaskokemuksia. Opinnäytetyöprosessin aikana toteutuissa asiakastapaamisissa kiinnitän varmasti moneen asiaan eri tavalla huomiota kuin aikaisemmin. Luulen, että havainnoin myös omaa tekemistäni tarkemmin, jolloin voin myös löytää toiminnastani niin sanottuja epäkohtia. Pysin jatkossa puuttumaan näihin mahdollisiin epäkohtiin, ja oppimaan siten huonoista tavoista pois. Etätapaamiset ovat itsellenikin vielä uusi asia. Uskon kuitenkin, että niiden lisääntyvä määrä tuo kokemusta ja sitä kautta varmuutta uusiin toimintatapoihin.

Alkaessani toteuttamaan tätä tutkimusta, mielessäni horjui ajatus siitä, etten osaa tehdä sitä. Kuitenkin, kun aloin tutkia asiakaskokemuksen teorioita, ja kirjoittaa siitä tähän raporttiin, alkoi mieleeni tulla jatkuvasti parempi kokonaiskuva aiheesta ja tutkimuksesta. Nyt kun tutkimus on toteutettu, ja tulokset on jäsennetty, olen sitä mieltä että tämä näyttää myös siltä, että se on sen toteuttaneen tutkijan ensimmäinen tutkimustyö. Mikäli tulen tekemään jatkossa tutkimuksia, uskon, että osaan ottaa huomioon tutkimuksen toteutuksessa huomattavasti enemmän yksityiskohtia. Haastattelut olivat mielestäni tyydyttäviä, sillä tuloksia järjestäessäni tuli mieleen useita eri asioita, joita haastatteluissa vielä olisi pitänyt ottaa huomioon parempien tulosten saavuttamiseksi. Tutkimus on silti nyt tehty, ja tulokset ovat sen

mukaiiset. Olen tyytyväinen kuitenkin siihen, että olen saanut urakan valmiiksi tavoitellussa ajassa, ja siihen, että olen kehittänyt tutkijana ja ammattilaisena sen aikana.

Kun tutkin syvällisesti asiakaskokemusta noin puolen vuoden ajan, aloin miettiä koko sen olemassaolon syytä. Miksi siitä tietyt tahot pitävät niin suurta ääntä, ja korostavat sen merkitystä. Pohjimmiltaan asiakaskokemus on vain sitä, että asiakas on vailla jotain, yrityksellä on tarjota sitä, ja he tekevät kaupat. Asiakaskokemuksen näkökulmasta tässä ketjussa on tärkeää vain se, että asiakas saa tarvitsemansa yksinkertaisesti, helposti, tasalaatuisesti, laadukkaasti ystävällisen palvelun auttamana. Tämä ei mielestäni ole paljon vaadittu yrityksiltä, sillä mainitut ominaisuudet ovat kaikki aika yksinkertaisia toteuttaa. Mielessäni heräsikin ajatus. Miksi yritämme niin kovasti tuottaa mullistavia asiakaskokemuksia, kun asiakkaalle riittää se, että hänen tarpeensa täytetään edellä mainittujen ominaisuuksien puitteissa? Jos yrityksen asiakaspalvelija on ammattilainen, hän tietenkin osaa hahmottaa asiakkaan lisätarpeita hänen päätarpeensa ympärillä, ja tarjota palveluitaan siihenkin tarpeeseen. Siitä syntyy jo mullistava asiakaskokemus mahdollistamisen kautta. Asiakaskokemus tunnutaan siis mielletävän aivan liian monimutkaisena asiana siihen nähden, mitä se pohjimmiltaan on. Tällaiset tutkimukset antavat aina jotain lisätietoa tutkittavasta aiheesta, minun mieleeni se kirkasti ajatuksen asiakaskokemuksen syvimmästä olemuksesta.

Asiakaskokemus ei ole tiedettä, se on ammattimaista asiakaspalvelua.

Jatkotutkimusehdotukset

Tätä toteutettua tutkimusta voisi jatkaa ja laajentaa lukemattomilla eri keinoilla. Tutkimuksen voisi toteuttaa uudestaan samalta pohjalta paranneltuna versiona. Asiakaskokemusta voisi tutkia nyt tutkittujen henkilöasiakkaiden sijaan maataloilta tai yrityksiltä. Millaisen asiakaskokemuksen LähiTapiola Savo tuottaa maatila asiakkailleen? Millaisen asiakaskokemuksen LähiTapiola Savo tuottaa yritysasiakkailleen? Näihin eri kohderyhmiksi pienet, keskisuuret ja suuret asiakkuudet.

Tutkimuksen aikanakin tuli esille se, että miksi korvauspalvelu jätetään pois vastausvaihtoehdoista, tai miksi korvauspalvelun asiakaspalvelijoiden tuottamaa kokemusta ei tutkimuksessa oteta huomioon. Tämä rajausta haluttiin tehdä siksi, että myynnin ja päivittäisen asiakaspalvelun tuottama asiakaskokemus on aivan eri osa-alue, kuin korvauspalveluiden tuottama asiakaskokemus. Joten, korvauspalveluiden asiakaskokemus olisi oiva jatkotutkimuskohde. Korvauspalvelut ovat suuressa roolissa vakuutusyhtiöiden toiminnassa, joten sen tuottama asiakaskokemus on myös suuressa roolissa yhtiöiden tuottaman asiakaskokemuksen kanssa.

Kyseistä, toteutettua tutkimusta voisi laajentaa esimerkiksi tekemällä suoraan siihen jatkotutkimuksen. Sen voisi toteuttaa esimerkiksi lähettämällä sähköpostitse suuremmalle asiakas määrälle yksinkertaisen kyselyn liittyen LähiTapiola Savon tuottamaan palveluun ja asiakaskokemukseen. Tällaisella suuremmalla otoksella nähtäisiin, onko nyt saatu tutkimustulos linjassa suuremman joukon mielipiteen kanssa. Samalla tulos antaisi suurempaa varmuutta siitä, mitä yhtiön kannattaa jatkossa tehdä ja mihin kannattaa panostaa.

LÄHTEET

- Ahvenainen Perttu, Gylling Janne ja Leino Sanni. 2017. Viiden Tähtien Asiakaskokemus: Tee Asiakastasi Faneja. 1. painos. Kauppakamari: Helsinki
- Dixon Matthew, Ponomareff Lara ja Milgramm Anastasia. 2012. Stop Trying to Delight Your Customers: The Idea in Practice [Viitattu 23.5.2020] Saatavilla: <https://hbr.org/2012/01/stop-trying-to-delight-your-cu>
- Filenius Marko. 2015. Digitaalinen Asiakaskokemus: Menesty Monikanavaisessa Liiketoiminnassa. Docendo: Jyväskylä
- Filenius Marko. 2020. Haastattelu. Asiakaskokemusta kehittämässä. [Viitattu:5.9.2020] Saatavilla: <https://panopto.jamk.fi/Panopto/Pages/Viewer.aspx?id=439b3826-9f06-41b8-9b55-ab6600d4b93f>
- Fokina Olga ja Barinov Sergey. 2019. Marketing concepts of customer experience in digital economy. [Viitattu26.4.2020] Saatavilla: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2019/61/e3sconf_itese18_04048.pdf
- Frow Pennie ja Payne Adrian. 2007. Towards the 'perfect' customer experience. Journal of Brand Management. [Viitattu: 5.9.2020] Saatavilla: <http://www.iimagineservicedesign.com/wp-content/uploads/2015/09/Toward-a-perfect-customer-experience-example-case-studies.pdf>
- Gerdt Belinda ja Eskelinen Anna. 2018. Digiajan asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Alma talent: Helsinki
- Ilmarinen Vesa ja Koskela Kai. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Talentum: Helsinki
- Iriarte Ion. 2017. Beyond customer satisfaction. Supporting organizational change through Service Design. A case study in the insurance industry. [Viitattu 27.4.2020] Saatavilla: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14606925.2017.1352950>
- KAMK. 2020. Tukimateriaali. [Viitattu 27.11.2020] Saatavilla: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opin-naytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus>
- Kataja Timo. 2019. NPS ei ole asiakaskokemuksen mittari. [Viitattu 23.5.2020] Saatavilla: <https://timokataja.fi/nps-ei-ole-asiakaskokemuksen-mittari/>
- Korkiakoski Kari ja Gerdt Belinda. 2016. Ylivoimainen Asiakaskokemus: Työkalupakki. Talentum Pro: Helsinki
- Löytänä Janne ja Korteso Katleena. 2011. Asiakaskokemus-Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum: Helsinki
- LähiTapiola. 2020a. Yhtiöryhmätietoa. [Viitattu 27.4.2020] Saatavilla: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa>
- LähiTapiola. 2020b. Edut. [Viitattu 15.5.2020] Saatavilla: <https://www.lahitapiola.fi/henkilo/edut/omaetu>
- ONT-palaveri. 13.5.2020 a. LähiTapiolan toimintamalli. Kuopio. Osallistujat: Marko Mielonen, palvelupäällikkö. Ville Heimonen, Elämänturvaaja.
- ONT-palaveri. 21.8.2020 b. LähiTapiolan toimintamalli. Kuopio. Osallistujat: Marko Mielonen, palvelupäällikkö. Ville Heimonen, Elämänturvaaja.
- Pennanen Elina. 2018. Mittaamisen kompastuskivet. [Viitattu 23.5.2020] Saatavilla: <https://blog.kauppalehti.fi/asiakaspalvelun-uusi-aika/milla-mittareilla-asiakaskokemusta-kannattamitata>

Petterson John. 2015. Unifying the offline and online customer experience an exploratory study of omni channel customer experience in furniture retail industry in Sweden. [Viitattu: 5.9.2020] Saatavilla: <http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:841416/FULLTEXT01.pdf>

Puusa Anu, Pauli Juuti ja Iris Aaltio. 2020. Laadullisen Tutkimuksen Näkökulmat Ja Menetelmät. Gaudeamus: Helsinki

Suhonen Matias. 2020. Markkinointimix 2020 – mitkä ovat tulevaisuuden kilpailukeinot? [Viitattu 29.5.2020] Saatavilla: <https://matter.fi/markkinointimix-2020-mitka-tulevaisuuden-kilpailukeinot/>

Tietoarkisto, 2017. Kvalitatiivisen datatiedon käsittely. [Viitattu 13.6.2020] Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>

Tuomi Jouni, ja Sarajärvi Anneli. 2018. Laadullinen Tutkimus Ja Sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi: Helsinki

Tuori Mika. 2018. Opinnäytetyö: Henkilöasiakkaiden asiakaskokemukset LähiTapiola Pääkaupunkiseudun verkkotapaamisista [Viitattu 22.5.2020] Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201805178817>

Trustmary. 2019. Blogi: Mikä on NPS ja miten sitä mitataan? [Viitattu 27.4.2020] Saatavilla: <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/mika-on-nps-ja-miten-sita-mitataan/>

Trustmary. 2020a. Customer effort score (CES) – Mittari käyttäjäkokemuksen mittaamiseen. [Viitattu 23.5.2020] Saatavilla: <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/customer-effort-score-ces-mittari-kayttajakokemuksen-mittaamiseen/>

Trustmary. 2020b. CSAT – Mittari asiakastytyväisyyden selvittämisen. [Viitattu 23.5.2020] Saatavilla: <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/csat-mittari-asiakastytyvaisyyden-selvittamisen/>

Trustmary. 2020c. Digitaalinen asiakaskokemus. [Viitattu 29.5.2020] Saatavilla: <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/digitaalinen-asiakaskokemus-mista-se-koostuu-ja-miten-sita-tu-lisi-kehittaa/>

LIITE 1: KYSELYLOMAKE

Perustiedot haastateltavasta			Haastattelun järjestysnumero: /16
Ikä:	Sukupuoli M/N:	Asuinpaikka:	Kohderyhmä: Ikä 16-34 / 45-64
Haastattelun pvm:			Uusi asiakas / ET 3-4
Klo:			
Kysymys 1. Kun valitsit etätapaamisen/F2F-tapaamisen asiiasi hoitamista varten, miksi valitsit juuri sen? Millaisia asiakaspalveluun liittyviä odotuksia sinulla oli tapaamiselle?			
Kysymys 2. Kuinka koit tapaamisen? Täyttyivätkö odotuksesi?			
- Mitä positiivista tässä tapaamiskanavassa oli?			
- Miksi se oli hyvä asia?			
- Mitä kehitettävää tässä tapaamiskanavassa oli?			
- Miksi se oli huono asia?			
Kuinka todennäköisesti valitsisit etätapaamisen, kun seuraavan kerran asioit LähiTapiolan kanssa?			
Haastateltavan vastaus: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			
Kuinka todennäköisesti valitsisit kasvokkain tapahtuvan tapaamisen, kun seuraavan kerran asioit LähiTapiolan kanssa?			
Haastateltavan vastaus: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			
Vastausten skaala: 1. erittäin epätodennäköisesti, 10. erittäin todennäköisesti.			
Miksi valitsit juuri näin?			
Kysymys 3. Millaisissa asioissa suosisit etätapaamista?			
Vastausvaihtoehdot			
- Vakuutusten kilpailuttaminen			
- Muutoksen tekeminen omiin vakuutuksiin			
- Uuden vakuutuksen ottaminen			
- Säästäminen ja sijoittaminen			
- Jokin muu, mikä?			
Kysymys 4. Ja millaisissa kasvokkain tapahtuvaa tapaamista?			
Vastausvaihtoehdot			
- Vakuutusten kilpailuttaminen			
- Muutoksen tekeminen omiin vakuutuksiin			
- Uuden vakuutuksen ottaminen			
- Säästäminen ja sijoittaminen			
- Jokin muu, mikä?			
Kysymys 5. Kuinka koet asiakkaana olemisen LähiTapiola Savossa? Millaisia tunteita se sinussa herättää?			