

Asiakasodotusten toteutuminen vakuutusyhtiön ajoneuvokorvauspalvelussa

Laura Kauppinen

Master-opinnäytetyö
Markkinoinnin ja viestinnän johtaminen
2022



Tekijä Laura Kauppinen	
Koulutusohjelma Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Asiakasodotusten toteutuminen vakuutusyhtiön ajoneuvokorvauspalvelussa	Sivu- ja liitesivumäärä 61 + 4
<p>Vakuutusyhtiö X:n asiakkaille tapahtui lähes 23 000 moottoriajoneuvovahinkoa vuonna 2020. Korjaamo Y on vakuutusyhtiön tärkeä korjaamokumppani, joka toteuttaa korjauspalvelua ajoneuvovahinkotapauksissa. Yritykset ovat yhdessä alkaneet kehittää tarjoamansa palvelun asiakaskokemusta, jotta palvelu on asiakkaalle saumaton riippumatta toteuttavasta osapuolesta. Vakuutusyhtiössä on tutkittu asiakkaiden korvauspalvelulle asettamia odotuksia, minkä tuloksena yhtiössä on selvitetty yhdeksän asiakasodotusta.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä selvitetään, millä tavalla aiemmin selvitetty yhdeksän asiakasodotusta toteutuvat vakuutusyhtiön ja korjaamon yhdessä tarjoaman palvelun eri vaiheissa, mitä asiointikanavia asiakas suosii ajoneuvovahinkotapauksen eri vaiheissa ja mihin teki- jöihin palvelussa tulee jatkossa erityisesti kiinnittää huomiota, jotta asiakaskokemus pysyy halutulla tasolla tai kehittyy.</p> <p>Asiakaskokemuksen ymmärtäminen on ollut monissa yrityksissä tavoitteena jo pitkään. Asiakaskokemuksen muodostumisessa asiakasodotuksilla on iso rooli. Jotta asiakaskokemusta voi kehittää, on ymmärrettävä ja osattava johtaa asiakasodotuksia. Vahvistamalla asiakasodotuksia voi parantaa asiakaskokemusta - vastaavasti huonosti asiakasodotuksiin vastaaminen heikentää asiakaskokemusta.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena. Kesällä 2021 toteutettiin kyselytutkimus, jossa tutkittiin aiemmin selvitettyjen asiakasodotusten toteutumista vakuutusyhtiön ja korjaamon yhdessä tuottamassa korvauspalvelussa. Kyselyyn vastasi 51 asiakasta, joiden ajoneuvovahinkotapauksesta oli kulunut enintään kaksi viikkoa. Marraskuussa 2021 toteutettiin 7 teemahaastattelua, joissa syvennettiin niitä asiakasodotuksia, joihin kyselytutkimuksen perusteella haluttiin syvempää ymmärrystä, ja joita yrityksessä pidetään asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta erityisen tärkeinä. Haastateltaviksi valittiin asiakkaita, joiden ajoneuvovahinkotapaus oli mahdollisimman tuore ja joiden vahinkotapaus oli muu kuin pelkkä tuulilasivahinko, jolloin oli todennäköisempää, että asiakas oli käyttänyt muitakin asiointikanavia kuin verkkopalvelua.</p> <p>Tutkimuksen perusteella asiakasodotukset vakuutusyhtiön ja korjaamon yhteisessä korvauspalvelussa täyttyvät tällä hetkellä hyvin. Yksikään odotus ei suoriutunut tutkimuksessa heikosti. Nyt hyvin toteutuvia asiakasodotuksia tulee kuitenkin seurata koko ajan, sillä asiakkaiden odotuksiin vaikuttavat heidän asiakaskokemuksensa myös muilta toimialoilta. Lisäksi molempien yritysten kannattaa kiinnittää huomioita asiakaskokemuksen trendeihin, joista tässä työssä nostetaan esille nopea mielihyvä, merkityksellisyys, kaikkikanavaisuus, tunteet ja tunneteknologia sekä työntekijäkokemuksen kehittäminen.</p>	
Asiasanat asiakaskokemus, asiakasarvo, asiakasodotukset, asiakaspolku	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajayrityksen esittely	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma	2
1.3	Työn rakenne	4
1.4	Keskeiset käsitteet	4
2	Asiakaskokemus	6
2.1	Asiakasarvo	6
2.2	Asiakasodotukset	7
2.3	Asiakaspolku ja kosketuspisteet	12
2.4	Asiakaskokemuksen ulottuvuudet	15
2.5	Asiakaskokemuksen johtaminen	17
2.5.1	Asiakaskokemuksen strateginen suunnittelu	18
2.5.2	Asiakaskokemuksen operatiivinen toteutus	20
2.5.3	Työntekijäkokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen	21
2.5.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen	25
2.6	Yhteenveto	29
3	Tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa	31
3.1	Lähestymistapana tapaustutkimus	31
3.2	Kyselytutkimus	32
3.3	Haastattelututkimus	35
3.4	Aineiston analysointi	36
4	Kyselytutkimuksen tulokset	38
5	Haastattelututkimuksen tulokset	50
6	Johtopäätökset ja pohdinta	56
6.1	Tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset	56
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	59
6.3	Oman oppimisen arviointi	60
	Lähteet	62
	Liitteet	66

1 Johdanto

Jokainen yritys tarjoaa asiakkailleen kokemuksia, mutta läheskään kaikki yritykset eivät hyödynnä asiakkaiden kohtaamispisteitä täysimääräisesti. Tarjoamalla parempaa asiakaskokemusta ja siten vahvistamalla asiakassuhteitaan yritys voi saavuttaa kilpailuetua, jota muutokset markkinassa eivät helposti horjuta. Eri toimialojen kesken asiakaskokemuksen strategisen hyödyntämisen potentiaalissa on eroja, mutta jättämällä asiakaskokemuksen ja asiakaskeksisyyden huomiotta yritys ottaa riskejä, jotka voivat olla sille tuhoisia. Tutkimukset osoittavat, että asiakaskokemuksen ja yrityksen taloudellisen menestymisen välillä on yhteys. Parhaimpien yritysten kannattavuus on parempi, sillä niiden asiakaspysyvyys on korkeampi ja asiakaspoistuma tyytyväisten asiakkaiden myötä pienempi. Parhaimmilla yrityksillä asiakashankinnan kulut ovat pienemmät, mikä näkyy säästöinä. Tyytyväisemmät asiakkaat eivät reagoi niin helposti hintaan ja myös suosittelevat yritystä herkemmin. Suosittelujen kautta tulleet uudet asiakkaat ovat kannattavampia niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 1.)

Asiakaskokemuksen ymmärtämisestä on tullut yrityksille koko ajan tärkeämpää asiakkaiden asioidessa yritysten kanssa entistä useammassa kanavissa. Lukuisat kohtaamispisteet muodostavat yhä monimutkaisempia asiakaspolkuja. Asiakaskokemukset ovat luonteeltaan aiempaa sosiaalisempia, mikä edellyttää yrityksiltä eri toimintojen kuten IT:n, markkinoinnin, palvelutoimintojen, HR:n sekä ulkoisten kumppaneiden osallistamista positiivisen asiakaskokemuksen tuottamiseen. (Lemon & Verhoef 2016, 69.)

Tässä opinnäytetyössä tutkin toimeksiantajan, vakuutusyhtiö X:n (jatkossa ”vakuutusyhtiö”), ajoneuvovahinkoasiakkaiden odotusten toteutumista palveluprosessissa, jossa asiakkaan ajoneuvo korjataan kumppanikorjaamolla Y (jatkossa ”korjaamo” tai ”kumppanikorjaamo”). Asiakkaiden odotukset on saatu selville aiemmassa tutkimuksessa vakuutusyhtiössä. Tässä työssä keskitytään tutkimaan odotusten täyttymistä.

1.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

Tästä on poistettu tekstikappaleet, joissa on kerrottu lyhyesti vakuutusyhtiöstä ja kumppanikorjaamosta. Korjaamo on yksi vakuutusyhtiön korjaamokumppaneista, jossa hoidetaan kuntoon vakuutusyhtiön asiakkaiden ajoneuvovahinkoja.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoite on selvittää vakuutusyhtiön asiakkaiden korvauspalvelulle asettamien odotusten toteutumista ajoneuvovahinkotapauksissa, joissa vakuutusyhtiön asiakkaan ajoneuvo korjataan kumppanikorjaamolla.

Opinnäytetyö on jatkoa vakuutusyhtiön ja korjaamon yhteiseen asiakaskokemusprojektiin, joka aloitettiin keväällä 2020. Vakuutusyhtiön näkemys on, että yhdessä rakennettu, yhdenmukainen asiakaskokemus voi vahvistaa molempien osapuolten brändiä sekä edistää molempien osapuolten liiketoimintaa myönteisesti. Tutkimusprojektissa selvitettiin mm. sitä, mitä kumppanin kanssa rakennettu yhteinen asiakaskokemus tarkoittaa ja edellyttää. Tavoitteena oli myös tunnistaa keinoja kehittää asiakaskokemusta sekä tunnistaa keinoja todentaa ja johtaa yhdessä tuotettua asiakaskokemusta. Tutkimusprojekti sisälsi johdon ja liiketoiminnan haastattelututkimuksen, havainnointipäivän kumppanikorjamon toimipisteellä sekä yhteisen, osallistavan service blueprint -työpajan. Projektin lopputuotoksena syntyi toimintamallikonsepti kumppanuuksien yhteisen asiakaskokemuksen kehittämiseksi.

Alkuvuodesta 2021 vakuutusyhtiö toteutti korvauspalvelun asiakastutkimuksen, jonka aineisto perustui korvauspalvelun korvauspäätösten asiakaspalautteisiin vuodelta 2020. Tutkimukseen rajattiin 3000 kpl asiakaspalautteita pituusjärjestyksessä. Aineisto oli luonteeltaan rikasta ja kuvailevaa ja antoi erinomaisen pohjan asiakkaiden odotusten ja asiakaskokemuksen tutkimiselle. Korvauspalvelun on tunnistettu olevan vakuutusyhtiön keskeisin ydinliiketoiminnan palvelukokonaisuus. Tutkimus selvitti asiakaskokemuksen nykytilaa: Millainen on asiakaskokemuksen nykytila ja minkälaisista tekijöistä asiakaskokemus muodostuu? Minkälaisia odotuksia asiakkailla on korvausprosessia kohtaan? Aineisto tuotti yli 200 sivua tutkittavaa materiaalia, jonka analyysin tuloksena tunnistettiin yhdeksän kiteytynyttä asiakasodotusta korvauspalvelulle:

- Molempien osapuolten yhteinen ymmärrys
- Asiakkaan valinnanvapauden toteutuminen
- Korvauspalvelun aktiivinen asianhoito
- Asiakkaan ajan tasalla pitäminen
- Keskinäisyys toimintaa ohjaavana arvona
- Korvauspalvelun tulee olla saavutettavissa
- Kumppani toteuttaa vakuutusyhtiön asiakaskokemusta
- Vuorovaikutuksen henkilökohtaisuus ja aitous
- Digitaalisten palveluiden käytettävyys

Opinnäytetyö on jatkoa kahdelle edellä kuvatulle ja toteutetulle tutkimukselle. Tässä työssä tutkitaan edellä lueteltujen, jo selvitettyjen asiakkaiden odotusten toteutumista vakuutusyhtiön ja korjaamon yhteisessä korvauspalveluprosessissa. Työssä etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millä tavalla asiakasodotukset tällä hetkellä toteutuvat vakuutusyhtiön ja korjaamon tarjoaman korvauspalvelun eri vaiheissa?

- Mitä asiointikanavia asiakas suosii ajoneuvovahinkotapauksen eri vaiheissa?

- Mihin tekijöihin korvauspalvelussa tulee jatkossa erityisesti kiinnittää huomiota, jotta asiakaskokemus pysyy halutulla tasolla/kehittyy?

Lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmiksi kvantitatiivinen lomakekysely ja puolistrukturoidut haastattelut. Lomakekysely on toteutettu yhdeksän asiakasodotuksen pohjalta. Kyselyssä tutkitaan asiakasodotusten vakuutusyhtiön ja korjaamon tarjoamassa korvauspalvelussa. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa syvennytään tarkentamaan niitä odotuksia, jotka kyselyn perusteella vaativat lisätarkentamista ja joita toimeksiantaja haluaa ymmärtää syvemmin. Lisäksi selvitetään asiakkaiden asiointikanava-preferenssejä, sillä aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen ja tärkeä.

Tunnistamalla jo nyt toimivat osa-alueet ja toisaalta edelleen parantamista vaativat osa-alueet osapuolet voivat kehittää yhdessä asiakkaille tuottamaa asiakaskokemusta entisestään ja siten vahvistaa molempien osapuolten brändiä ja liiketoimintaa. Toimeksiantaja voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia myös muissa korvauskumppanuuksissa korvauslajiin katsomatta. Tutkimusmenetelmiin syvennytään tarkemmin luvussa 3.

Vakuutusyhtiössä asiakaskokemuksen jatkuva kehittäminen on keskeisessä osassa strategiassa. Korvausliiketoiminnassa kumppanit tuottavat asiakkaan tarvitseman palvelun asiakkaan vahingon kuntoon saattamiseksi, joten kumppaneiden roolia asiakaskokemuksen tuottamisessa ei voi sivuuttaa.

1.3 Työn rakenne

Tämän opinnäytetyön luvussa 2 käydään läpi asiakaskokemuksen teoriaa. Asiakaskokemus on laaja kokonaisuus, josta tähän työhön on valittu tutkimusongelman kannalta keskeiset asiat. Näitä ovat mm. asiakasodotukset ja kosketuspisteet asiakaspolun eri vaiheissa. Asiakaskokemuksen johtamisesta erityisesti työntekijäkokemus ja sen vaikutus asiakaskokemukseen sekä asiakaskokemuksen mittaaminen ovat tämän opinnäytetyön näkökulmasta keskeisiä teemoja. Luvussa 3 käydään läpi työn lähestymistapa (tapaustutkimus) sekä tutkimusmenetelmät (kyselytutkimus ja haastattelututkimus). Luvussa 4 esitellään kyselytutkimuksen tulokset kysymyksittäin ja luvussa 5 teemahaastatteluiden tulokset. Luvussa 6 pohditaan tutkimuksen tuloksia ja esitetään kehitysehdotuksia jatkoa varten asiakaskokemuksen trendeihin peilaten.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa käydään läpi työssä esiintyvien keskeisten käsitteiden määritelmät.

Asiakaskokemus

Asiakaskokemus syntyy joukosta vuorovaikutuksia asiakkaan ja yrityksen, tuotteen tai organisaation osan välillä, mikä aiheuttaa reaktioita. Asiakaskokemus on hyvin henkilökohtainen ja edellyttää asiakkaan osallistumista eri tasoilla (rationaalinen, emotionaalinen, sensoriaalinen). Asiakaskokemuksen arvioimiseen vaikuttavat asiakkaan odotukset sekä ärsykkeet, jotka tulevat vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa verrattuna yrityksen tarjontaan, jonka asiakas kohtaa eri kohtaamispisteissä. (Gentile, Spiller & Noci 2007, 397.)

Saarijärvi & Puustinen (2020, 55) määrittelevät asiakaskokemuksen

”asiakaspolun eri kosketuspisteissä rakentuvaksi, subjektiivisesti määrittyväksi kognitiiviseksi, emotionaaliseksi, sosiaaliseksi ja sensoriseksi kokemukseksi.”

Asiakaspolku ja kosketuspisteet

Asiakaspolulla tarkoitetaan asiakkuuden elinkaarta, joka alkaa siitä, kun asiakas etsii yrityksestä tai tuotteesta tietoa ja löytää yrityksen. Tämän jälkeen asiakas tekee valinnan ja käyttää hankkimaansa tuotetta tai palvelua. Käytön jälkeen asiakas arvioi hankkimaansa tuotetta tai palvelua. Yrityksen tulee sitouttaa asiakkaat ja oppia heidän kokemuksistaan. (Gad 2016, 80.) Joka kerta, kun asiakas (tai potentiaalinen asiakas) on asiakaspolullaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa visuaalisesti, verbaalisesti tai fyysisesti, muodostuu

kosketuspiste. Asiakaspolulla kosketuspisteitä voi olla kymmenittäin ja osa niistä on asiakaskokemuksen kannalta kriittisempiä kuin toiset. (Hague & Hague 2018, 80.)

Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemusta voidaan tarkastella kahdella tasolla. Ensiksikin sillä tarkoitetaan työntekijän kokonaisarviota kaikista vuorovaikutushetkistä työnantajansa kanssa. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.1.) Lisäksi työntekijäkokemuksella tarkoitetaan kaikkia niitä vuorovaikutuspisteitä ja kokemuksia, joita työntekijällä on alkaen rekrytoinnista aina työsuhteen päättymiseen asti. Työntekijäkokemus ei muodostu pelkästään HR:n tekemistä toimenpiteistä, vaan työntekijäkokemus käsittää toimenpiteitä ja toimintoja yrityksen eri yksiköistä, kuten IT:stä, viestinnästä ja toimitilapalveluista. Työntekijäkokemus *ei* ole työnantajabrändäystä, vaan työntekijäkokemuksella tarkoitetaan päivittäisiä kokemuksia, joita työnantaja tarjoaa nykyisille työntekijöilleen. (Forbes, 2018).

2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksesta on keskusteltu viime vuosina paljon ja se on monessa yrityksessä ajankohtainen teema. Asiakaskokemuksesta on tullut keino asiakaslähtöisyyden toteuttamiseen käytännössä. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan yrityksen kykyä ennakoida asiakkaiden tarpeita ja reagoida niihin etupainotteisesti luomalla palveluita ja tuotteita, joista asiakas kokee saavansa arvoa. Asiakaskokemuksessa huomio jatkuu lisäksi siihen, miten asiakas tarpeineen huomioidaan asiakaspolun eri vaiheissa. Asiakaskokemukseen panostamalla yritys varmistaa, että sen palvelut ja tuotteet luovat asiakkaalle sellaista arvoa, jota on tarkoituskin. Kokonaisvaltaista asiakaskokemusta kilpailijoiden on vaikea kopioida. Yksi syy asiakaskokemuksen kehittämisen nousemiseksi osaksi yrityksen tavoitteita ja strategiaa on digitalisaatio. Kasvanut asiakaspolun kosketuspisteiden määrä on lisännyt tarvetta kehittää ja johtaa niitä pisteitä, joissa asiakaskokemus rakentuu. Hyvät asiakaskokemukset luovat myönteisiä tunteita ja ne voivat mahdollistaa yhteisöllisiä kokemuksia. Asiakaskokemuksiin voidaan liittää merkityksellisyiden kokemuksia ja saavutuksen tunteita. Yrityksillä ja sen työntekijöillä on näin mahdollisuus vaikuttaa asiakkaiden elämäntilaan, mikä osaltaan voi motivoida työntekijöitä. Asiakaskokemus ei ole mitään ”pehmeää höttöä”, vaan johtamisen kovaa ydintä. Kun strategiassa on osattu määritellä mitä hyvällä ja kilpailuetua tuottavalla asiakaskokemuksella tarkoitetaan, sekä miten asiakaskokemuksen toimeenpano käytännön tasolla johdetaan, on yrityksellä hyvät edellytykset toteuttaa hyvää asiakaskokemusta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19–37.)

2.1 Asiakasarvo

Asiakkaan kokema arvo, asiakasarvo, on yrityksen toiminnan lähtökohta. Yritys ei pysty tuottamaan arvoa millekään muulle sidosryhmälle, mikäli se ei ensin pysty tuottamaan arvoa asiakkailleen. Yrityksen tuotteet ja palvelut itsessään eivät vielä muodosta asiakkaalle arvoa, vaan asiakkaan täytyy hyödyntää niitä omissa prosesseissaan ja yhdessä muiden resurssien kanssa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 138–139.) Saarijärvi ja Puustinen (2020, 140–141) määrittelevät asiakasarvolle tyypillisenä piirteenä subjektiivisuuden, mikä tarkoittaa, että asiakas aina lopulta itse määrittää, mikä tuottaa hänelle arvoa. Tuotteen tai palvelun ominaisuudet luovat arvoa asiakkaalle, mikäli ne ovat hänelle merkityksellisiä ominaisuuksia. Eri asiakkaiden kriteerit arvolle ovat erilaiset. Asiakasarvo on myös relativistista, eli se määrittyy suhteessa muihin tarjolla oleviin vaihtoehtoihin. Asiakasarvo on sidoksissa aikaan, paikkaan ja tilanteeseen. Asiakkaiden arvolle asettamat kriteerit muuttuvat esimerkiksi iän myötä, kun käsitykset asioista muuttuvat. Asiakasarvo on luonteeltaan hierarkkinen, mikä tarkoittaa sitä, että asiakkaat kokevat asiakasarvoa eri tasoilla: *tarjonnan ominaisuuksien tasolla, niiden seurausten tasolla ja asiakkaan omien päämäärien tasolla*. Tarjonnan ominaisuudet luovat asiakkaalle arvoa, mikäli ominaisuudet ovat

asiakkaalle merkityksellisiä. Asiakkaan suosimien ominaisuuksien seuraukset luovat myös asiakasarvoa. Lisäksi asiakkailla on korkeamman, abstraktimman tason tiedostettuja tai tiedostamattomia päämääriä elämässä, jotka vaikuttavat heidän tekemiin valintoihin. Asiakaspolun eri vaiheissa asiakas saa hyötyjä, mutta tekee samanaikaisesti erilaisia uhrauksia. Asiakas arvo on koettujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotus. Yrityksen on tärkeää tunnistaa saadut hyödyt ja asiakkaan kokemat uhraukset, jotta se voi luoda arvoa eri kohtaamispaikoissa. Asiakas arvoa ei pidä sekoittaa asiakkaan henkilökohtaisiin arvoihin, jotka ohjaavat asiakkaan kriteerejä ja käyttäytymistä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 140–146.)

Eri koulukuntien liiketoimintalogiikoissa arvonmuodostuminen nähdään hieman eri tavalla. Vargo & Lusch (2004, 2–12) puhuvat palvelulähtöisestä arvonmuodostuksesta, jossa aiheettomuus, prosessien vaihtaminen ja suhteet ovat keskeistä, toisin kuin tavaramallilähtöisessä ajattelussa, jossa tuote on keskiössä. Palvelulähtöinen logiikka on markkinaveikosta, mikä tarkoittaa yhteistyötä asiakkaiden kanssa, asiakkailta oppimista ja heidän muuttuviin tarpeisiinsa reagoimista. Palvelulähtöisessä logiikassa arvoa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa, eli asiakas on aktiivinen osallistuja. Tuotteet nähdään palvelun ”välittäjinä”: asiakkaat hyödyntävät niitä kokeakseen arvoa tai saadakseen tarpeensa täytettyä. Palvelulähtöisessä markkinointinäkökulmasta markkinointi nähdään sarjana sosiaalisia ja taloudellisia prosesseja, joilla yritys jatkuvasti pyrkii tekemään kilpailijoitaan parempia arvoehtoja – asiakkaan kuitenkin päättäessä, mikä luo hänelle arvoa. (Vargo & Lusch 2004, 2–12.)

Asiakaskeskeisessä logiikassa asiakas nähdään keskiössä palveluiden, tuotteiden tai niiden tarjoajan sijaan ja asiakas itse ohjaa arvonmuodostusta. Oleellista on se, mitä asiakas tekee tuotteella tai palvelulla saavuttaakseen omat tavoitteensa. Arvonmuodostuksen aikajänne on pitkä: asiakas kokee arvoa ennen palvelun tai tuotteen käyttöä, käytön aikana ja käytön jälkeen. Arvoa ei muodostu ainoastaan vuorovaikutuksen aikana, vaan myös silloin, kun asiakas ei ole vuorovaikutuksessa yritykseen. Asiakaskeskeisessä logiikassa myös kollektiivisuuden nähdään vaikuttavan arvoon yksilön omien mieltymysten ja tarpeiden ohella. Arvo muodostuu osapuolten välisissä kokemuksissa – myös niissä, joissa palveluntarjoaja ei ole osallisena. (Heinonen, Strandvik & Mickelsson 2010, 534, 539–543.)

2.2 Asiakasodotukset

Asiakkaan odotukset, opittu käyttäytyminen ja mielle yhtymät vaikuttavat siihen, millaiseksi asiakaskokemus muodostuu. Kun kaikki sujuu hyvin ja ennakoitun mukaisesti, ihmisen

aivot tuottavat dopamiinia ja positiivisia tunteita. Kun kaikki ei sujukaan ennakoidusti, dopamiinia ei synny ja ihminen voi olla poissa tolaltaan. Aivot on suunniteltu korostamaan tällaisten tilanteiden vaikutusta: kun asiat eivät mene ennakoidulla tavalla, aivot virittäytyvät huomiotilaan. Ihmisen muistiin tallentuu aiempia kokemuksia ja siten muisti asettaa odotuksia tuleviin kokemuksiin. Opittua, jo automaattiseksi muodostunutta käyttäytymistä ja vahvoja tapoja voi olla vaikea muuttaa. Ihminen myös kehittää ajan saatossa miellelyhtymiä esimerkiksi tuoksuun tai väriin liittyen ja voivat yhdistää näitä miellelyhtymiä tiettyyn brändiin. Koska sekä toteutuneet että toteutumattomat odotukset ovat lataukseltaan niin voimakkaita, sisältyy asiakkaiden odotusten johtamiseen paljon mahdollisuuksia, joilla voi saavuttaa etua kilpailijoihin nähden. (Watkinson 2013, 97–100.)

Asiakkaan odotusten vahvistumisella on positiivinen vaikutus asiakaskokemukseen ja vastaavasti jos kokemus ei vastaa odotuksia, on koettu asiakaskokemus heikko. Asiakasodotuksia ei pidä sekoittaa asiakastarpeisiin: tarpeet eivät vielä kohdistu mihinkään tiettyyn toimijaan, vaan ovat asiakkaan yleisiä tarpeita ja haluja, joihin eri yritykset ja organisaatiot pyrkivät vastaamaan. Asiakasodotukset sitä vastoin kohdistuvat tiettyyn toimijaan. Asiakas muodostaa odotuksia tiedostamatta esimerkiksi sen perusteella, mitä hän on yrityksestä kuullut tai lukenut, millaisia havaintoja hän tekee tai millaisia kokemuksia hän kuulee verkostoltaan. Asiakkaan odotuksilla on välitön vaikutus asiakaskokemukseen. On siis tärkeää johtaa myös asiakasodotuksia, kun haluaa vaikuttaa ja johtaa asiakaskokemusta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 92–94.)

Toimialan yleisten käytänteiden myötä asiakkaille syntyy yleisiä odotuksia asiakaskokemukselle. Yleiset asiakasodotukset eivät ole yrityssidonnaisia, vaan tietyt odotukset ovat muodostuneet sellaisiksi, joita asiakkaat odottavat toimialasta ja toimijasta riippumatta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 95.) Villani (2019, 7–21) esittelee joukon yleisiä asiakasodotuksia, joista keskeisimmät käydään tässä lävitse.

Personointi. Yritykset keräävät asiakkaistaan paljon tietoa esimerkiksi heidän ostohistoriansa ja kanavakäyttäytymisensä perusteella. Asiakkaat odottavat, että kerättyä tietoa käytetään heidän hyödyksi kohtaamisissa, ja että asiakaskokemus on personoitu. Monikanavaisessa ympäristössä tämä edellyttää panostamista, jotta tieto välittyy saumattomasti ja johdonmukaisesti. (Villani 2019, 7–9.)

Mobiililaitteiden käyttö. Asiakkaat asioivat yhä useammin mobiililaitteella ja usein samalla, kun he tekevät jotain muuta, esimerkiksi katsovat televisiota. Tämä tarkoittaa sitä, että yri-

tysten täytyy kilpailla asiakkaiden huomiosta. Asiakkaan tiedon saamista voi tukea monikanavaisuudella esimerkiksi lähettämällä asiakkaalle puhelun jälkeen sähköpostia tai tekstiviestin. (Villani 2019, 7, 10.)

Läsnäolo sosiaalisessa mediassa. Yritysten odotetaan tänä päivänä olevan läsnä sosiaalisessa mediassa, sillä myös suuri osa asiakkaista on eri sosiaalisen median kanavissa. (Villani 2019, 12–13.)

Helppous ja johdonmukaisuus. Asiakkaat ovat tyytymättömämpiä, jos heidän on nähtävä ylimääräistä vaivaa palvelun tai tuotteen eteen. Yhä suurempi osa asiakkaista halua asioida yrityksen kanssa itsepalveluteknologioita, esimerkiksi yrityksen chattia, hyödyntäen. Yritysten kannattaa antaa asiakkaiden itse valita asiointikanava, sillä jos asiakas pakotetaan vaihtamaan kanavaa kesken asioinnin, on suuri riski, että asiakas jättää asioinnin kesken ja poistuu. Asiakkaat odottavat asiointikanavasta riippumatta yritykseltä johdonmukaisuutta, jolla on suuri vaikutus asiakaskokemukseen. (Villani 2019, 7.)

Nopeus ja oikea-aikaisuus. Asiakkaat eivät halua odottaa, he arvostavat nopeutta ja sitä, että asiat tapahtuvat heidän kannaltansa oikea-aikaisesti. Nopeudella ei tarkoiteta ainoastaan asiakkaan odotusaikaa puhelimessa tai verkkolomakkeen täyttämiseen kuluva aikaa, vaan myös eri vuorovaikutuspisteiden välistä aikaa, esimerkiksi hakemuksesta päätökseen kulunutta aikaa. Aikajanaat voivat olla yritykselle joko kipupisteitä, tai paikkoja yllättää asiakas positiivisesti. (Villani 2019, 15.)

Empatia on keskeisessä roolissa asiakaskokemuksessa. Asiakkaan tilanteeseen asettuminen osoittaa ymmärrystä asiakkaan tunteita kohtaan. Empatiaa on mahdoton teeskennellä ja se linkittyy tiiviisti yrityksen arvoihin. Työntekijöiden empatia asiakasta kohtaan on erityisen tärkeää tilanteissa, joissa asiat eivät ole sujuneet asiakkaan kannalta hyvin. Empatian kannalta johdolla on tärkeä rooli rekrytoidessaan uusia henkilöitä: taitoja voi opettaa, mutta asiakaskeskeisyyttä, arvoja ja empatiaa ei. (Villani 2019, 16–18.)

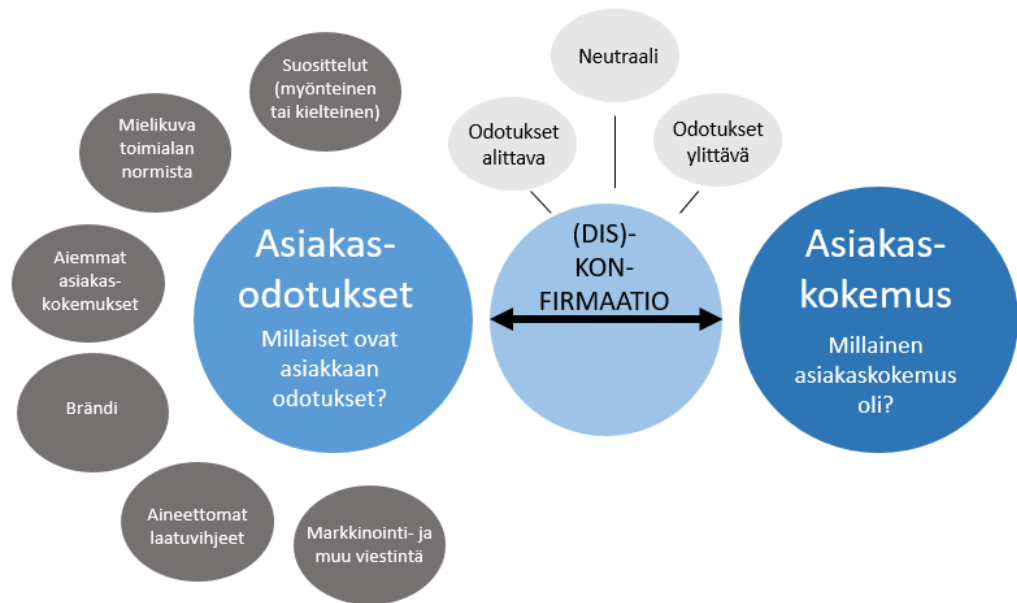
Ammattitaitoinen palvelu. Sähköisten kanavien ohella asiakaspalvelutoiminto on paikka, johon asiakas on ensimmäiseksi yhteydessä tarvitessaan apua ongelmatilanteessa. Asiakkaat turhautuvat huonoista yhteyksistä tai siitä, että asiakaspalvelijat eivät osaa ratkaista heidän ongelmaansa. Erityisesti asiakkaan asian siirtely asiakaspalvelijalta toiselle ärsyttää asiakasta. Mikäli asiaa ei pysty ratkaisemaan ensimmäisen yhteydenoton aikana, vaan asia vaatii sen siirtämisen toiselle henkilölle, on tärkeää, että tapauksen vastaanottava asiakaspalvelija saa tapauksen tiedot, jolloin asiakkaan ei tarvitse selittää asiaansa

uudestaan alusta. Näin asiakkaalle tulee tunne, että häntä arvostetaan. (Villani 2019, 18–20.)

Reklamaatioiden käsittely. Ongelmatilanteissa puhelinpalvelu on usein ensisijainen yhteydenottokanava niilläkin, jotka muuten asioivat verkossa. Usein reklamaatiotapauksissa rahanpalautus ei ole asiakkaan ensisijainen tavoite, vaan hän haluaa ymmärtää mitä on tapahtunut ja miten asia korjataan sekä varmistua siitä, ettei sama tapahdu uudelleen. Asiakas odottaa yritykseltä pahoittelun lisäksi kykyä nähdä tilanne hänen näkökulmastaan. Reklamaatioita analysoimalla yritys voi löytää kehitys- ja muutoskohteita ja ymmärtää asiakaskokemusta entistä paremmin. (Villani 2019, 20–21.)

Odotukset teknologiaan ja kaikkikanavaisuuteen (*omnichannel*) ovat tänä päivänä sen verran suuret, että tarkastellaan näitä odotuksia hieman tarkemmin. Asiakkaat pitävät itsestään selvänä, että voivat asioida yrityksen kanssa verkossa, sosiaalisessa mediassa, mobiililaitteella tai tietokoneella perinteisten kanavien, kuten puhelinpalvelun tai fyysisen toimipisteen lisäksi milloin tahansa. Asiakas saattaa asioida eri kanavissa ostopolkunsa eri vaiheissa ja siirtyä kesken prosessin kanavasta toiseen. Tämä voi aiheuttaa yritykselle haasteita sisäisten prosessien ja järjestelmien näkökulmasta. Jotta voidaan puhua kaikkikanavaisesta liiketoiminnasta, on asiakaslähtöisyyden oltava yrityksen tekemisen keskiössä ja palvelukokemuksen oltava saumaton riippumatta siitä missä kanavassa asiakas asioi ostopolkunsa eri vaiheissa. (Filenius 2015, 27.) Kaikkikanavainen strategia sisältää suuremman määrän kanavia ja medioita kuin ns. monikanavainen strategia. Siinä missä monikanavaisuuden keskiössä on vuorovaikutteiset kanavat, kaikkikanavaisuus sisältää myös ei-vuorovaikutteisia, yhdensuuntaisia kanavia. Keskeistä on se, että asiakas – ei yritys – valitsee sen, missä kanavassa hän milloinkin haluaa asioida. (Villani 2019, 115.)

Yleisten asiakasodotusten lisäksi asiakkailla on odotuksia, jotka kohdistuvat kyseiseen yritykseen tai tuotteeseen. Usein nämä erityiset asiakasodotukset muodostuvat usean tekijän yhteisvaikutuksesta. Aiemmat kokemukset yrityksestä, tuttavien suositukset tai yrityksen markkinointitoimet vaikuttavat siihen, millaisia odotuksia asiakkaat yritykseen kohdistavat. Lisäksi asiakkailla on muodostunut käsitys siitä, miten toimialalla yleisesti toimitaan. (Saarinen & Puustinen 2020, 97–98).



Kuvio 1. Erityisiä asiakasodotusten lähteitä (mukaillen Saarijärvi & Puustinen 2020)

Kuviossa 1 on kuvattu erityisten asiakasodotusten lähteitä, jotka vaikuttavat asiakkaan odotuksiin. (Dis)konfirmaatiokäsite kuvaa asiakasodotuksen täyttymistä tai alittumista, millä on vaikutus asiakaskokemukseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 92, 98). Erityisiä asiakasodotusten lähteitä Saarijärven & Puustisen (2020, 98–100) mukaan ovat:

- *Aiemmat asiakaskokemukset.* Aiempien asiointien asiakaskokemuksia mittaamalla yritys saa tietoa onnistumisista ja epäonnistumisista.
- *Markkinointi- ja muu viestintä.* Millaisia odotuksia yrityksen markkinointiviestintä ja ansaittu medianäkyvyys muodostavat asiakkaalle?
- *Toimialan normi.* Alan vakiintunut tapa tehdä asioita sekä esimerkiksi muiden toimialojen digitaalisten palveluiden taso asettavat asiakkaille odotuksia. Yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota siihen, millainen kuva asiakkaille on toimialasta muodostunut ja voiko sitä rikkoa positiivisen asiakaskokemuksen luomiseksi.
- *Suosittelu.* Asiakkaiden lähipiirin kokemuksilla – niin positiivisilla kuin negatiivisilla – on vaikutusta asiakkaiden odotuksiin. Yrityksen kannattaa miettiä keinoja positiivisen suosittelun hyödyntämiseksi.
- *Laatuvihjeet.* Erilaiset aistinvaraiset vihjeet muodostavat asiakkaille odotuksia varsinaisesta palvelusta.
- *Brändi.* Asiakkaan aikaisemmat kokemukset brändistä vaikuttavat hänen odotuksiinsa, jos yritys esimerkiksi lanseeraa uusia tuotteita.

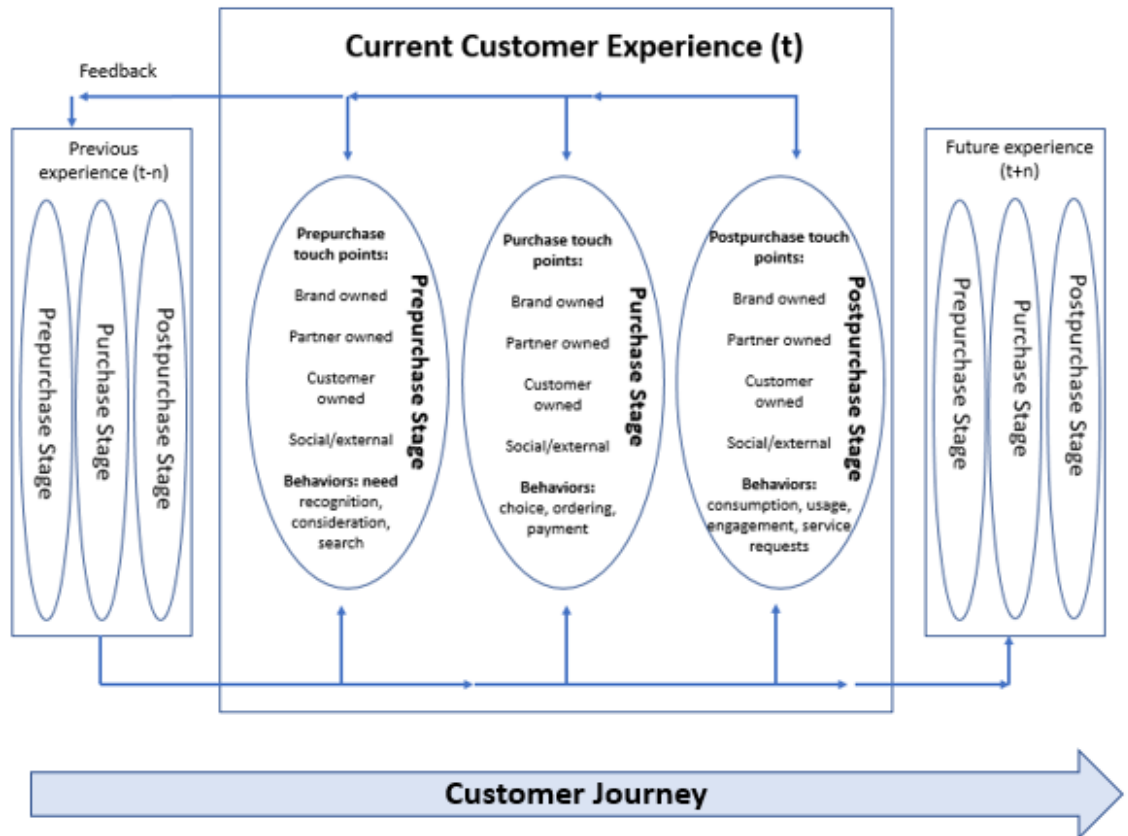
Yrityksessä täytyy olla ymmärrys asiakkaiden yleisistä ja erityisistä odotuksista sekä siitä, mistä ne muodostuvat, jotta asiakaskokemusta voidaan johtaa. Asiakkaiden odotukset muodostavat asiakaskokemuksen johtamisen näkövinkkelistä tavoitetason päivittäiselle työlle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 100.)

2.3 Asiakaspolku ja kosketuspisteet

Asiakaskokemuksen ymmärtäminen ja rakentaminen lähtevät liikkeelle asiakaspolun eli asiakkaan ostoprosessin hahmottamisesta. On tärkeää käsittää missä kaikissa kanavissa asiakas asioi, ja toisaalta onko yritys läsnä niissä kanavissa, joissa asiakas haluaisi asioida. Asiakkaan ostopolkuja kannattaa verrata yrityksen sisäisiin prosesseihin: vastaavatko ne toisiaan? Asiakkaan polkua tarkasteltaessa kannattaa pohtia sitä, mitkä ovat kriittisimmät kohtaamispisteet ja mitkä sellaisia, jotka asiakas voi hoitaa itse. (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 1.)

Kosketuspisteitä ovat kaikki vuorovaikutuspisteet, joita asiakkaalla on yrityksen kanssa. Niitä ovat esimerkiksi sosiaalinen media, mainonta, verkkosivut, laskut, kohtaamiset myynti- tai asiakaspalveluhenkilöiden kanssa, tuotepakkaukset ja yrityksen toimitilat. Jokainen kohtaaminen brändin ja asiakkaan välillä muodostaa kokemuksia. Kohtaamiset eivät pelkästään sitouta asiakkaita, vaan ohjaavat heitä ostoprosessissa kohti hankintaa. (Tavşan & Erdem, 2018, 99.)

Asiakaskokemuksen polku alkaa jo hankintaa edeltävästä ajasta – siitä, kun asiakas etsii tietoa – ja jatkuu hankintaan ja hankinnan jälkeiseen aikaan. Asiakkaan polku on dynaaminen ja toistuva. Prosessiin sisältyy asiakkaan aikaisemmat kokemukset ja ulkoisia tekijöitä. Asiakaspolun jokaisessa vaiheessa on lukuisia kohtaamispisteitä, joista kaikki eivät suinkaan ole yrityksen kontrolloitavissa. (Lemon & Verhoef 2016, 74–76.) Yritystä tai sen tuotteita koskevasta vuoropuhelusta yhä enemmän käydään muualla kuin yrityksen omissa kanavissa. Tämän vuoksi asiakaskokemuksen ymmärtämisestä on tullut aiempaa tärkeämpi tekijä yritykselle ja samalla myös haastavampi: kuinka hallita lukuisia omassa hallussa olevia ja ulkopuolisia kosketuspisteitä? (Löytänä & Korkiakoski 2014, luku 3.) Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: hankintaa edeltävään, hankintaan ja hankinnan jälkeiseen vaiheeseen (kuvio 2).



Kuvio 2. Asiakaspulun ja -kokemuksen prosessikuvaus (mukaillen Lemon & Verhoef 2016, 77.)

Ennen hankintaa. Ensimmäinen vaihe sisältää kaikki asiakkaan kohtaamiset yrityksen, brändin tai ympäristön kanssa ennen varsinaista ostotoimenpidettä. Esimerkiksi asiakkaan tunnistama tarve, tiedon hakeminen ja harkinta pitävät sisällään kohtaamispisteitä. Asiakkaan kaikki kokemukset yrityksestä tai sen tuotteista ennen varsinaista hankintaa kuuluvat tähän vaiheeseen. (Lemon & Verhoef 2016, 76.)

Hankinta. Seuraava vaihe käsittää kaikki asiakkaan toimenpiteet brändin kanssa varsinaisen ostotoimenpiteen aikana: valinnan, tilaamisen ja maksamisen. Hankintavaiheessa kohtaamispisteiden määrä on suuri ja valinnanmahdollisuuksia valtavasti, joten valinnan ylikuormitukseen, ostovarmuuteen ja päätöksen tyytyväisyyteen kannattaa kiinnittää huomiota. Näiden myötä asiakas voi lakata etsimästä tietoa ja joko vahvistaa tai hylkää hankinnan. (Lemon & Verhoef 2016, 76.)

Hankinnan jälkeen. Kolmas vaihe pitää sisällään asiakkaan vuorovaikutuksen yrityksen ja brändin kanssa varsinaisen hankinnan jälkeen. Tämä vaihe kattaa tuotteen tai palvelun käytön, hankinnan jälkeisen sitoutumisen ja lisäpalvelun. Tämä vaihe voi kestää pitkään.

Tuote itsessään on kriittinen kohtaamispiste tässä vaiheessa. Tässä vaiheessa asiakasuskollisuus voi vahvistua ja johtaa uudelleenostoon ja sitoutumiseen, tai voi alkaa vaihe, jossa asiakas alkaa miettiä vaihtoehtoja ja siirtyy hankintaa edeltävään vaiheeseen. (Lemon & Verhoef 2016, 76.)

Asiakaskokemuksen kosketuspisteet voidaan jakaa omistajuuden suhteen neljään kategoriaan: *yrittäjän omistamiin, kumppanin omistamiin, asiakkaan omistamiin ja sosiaalisiin/ulkoisiin kosketuspisteisiin*. Asiakas voi olla vuorovaikutuksessa eri kosketuspistekategorioissa jokaisessa asiakaspolun vaiheessa. Asiakkaan polusta ja yrityksen tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta riippuen eri kosketuspistekategorioiden tärkeys vaihtelee. Yrityksen omistamia kosketuspisteitä ovat ne vuorovaikutuspisteet, jotka ovat yrityksen luomia ja hallinnoimia. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen oma media (mainonta, nettisivut, kanta-asiakasohjelmat) ja markkinoinnin kilpailukeinot (tuote, pakkaus, palvelu, hinta, myynti). Kumppanin omistamia kosketuspisteitä asiakaskokemuksen aikana ovat vuorovaikutuspisteet, jotka on luonut ja joita hallinnoi yrityksen lisäksi yksi tai useampi sen kumppaneista. Joskus raja brändin ja kumppanien omistamien kosketuspisteiden välillä on häilyvä. Asiakkaan omistamat kosketuspisteet ovat asiakkaan toimenpiteitä, joilla on vaikutusta asiakaskokemukseen, mutta joita yritys, sen kumppanit tai ketkään muutkaan eivät voi kontrolloida. Asiakkaan omistamat kosketuspisteet ovat kriittisimpiä ja yleisimpiä hankintaa edeltävässä vaiheessa, kun asiakkaan kuluttaminen on keskiössä. Läpi asiakkaan polun asiakasta ympäröi sosiaaliset, ulkoiset kosketuspisteet, joilla voi olla vaikutusta asiakkaan kokemukseen. Ulkoisia kosketuspisteitä ovat esimerkiksi toiset asiakkaat, vertaisvaikuttajat, yrityksen ulkopuoliset informaatiolähteet ja ympäristöt. Vertaiset voivat vaikuttaa kaikissa asiakaspolun vaiheissa – joko pyytämällä tai pyytämättä. Toiset asiakkaat voivat vaikuttaa asiakkaaseen erityisesti hankintahetkellä tai tilanteissa, joissa tuotetta tai palvelua käytetään heti hankinnan jälkeen. (Lemon & Verhoef 2016, 76–7.)

Kaikki kosketuspisteet eivät ole asiakaskokemuksen kannalta yhtä tärkeitä, joskin kaikissa kosketuspisteissä on mahdollisuus joko vahvistaa tai heikentää asiakaskokemusta. Osaan kosketuspisteistä yritys pystyy vaikuttamaan paremmin kuin toisiin. Usein yritykset myös ulkoistavat osan asiakaskokemuksen kosketuspisteistä kumppanille, kun joku toiminto ei ole sen omaa ydinosaamisaluetta. Yrityksen on tärkeää tiedostaa mitkä kosketuspisteet ovat asiakaskokemuksen kannalta merkittäviä, mihin se panostaa itse ja mitkä se ulkoistaa ja millaisin ehdoin. Tarvittaessa yrityksen on kyettävä puuttumaan ja vaikuttamaan ulkoistettuihin kohtaamispisteisiin suoraan ja nopeasti. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 75–78.)

Asiakaspolku ja kosketuspisteet tulisi nähdä jatkuvana asiakasodotusten ja odotusten täytymisen prosessina. On tärkeää muodostaa käsitys siitä, mitkä ovat asiakkaan odotukset eri asiakaspolun vaiheissa ja kosketuspisteissä. Ymmärtämällä odotuksia eri asiakaspolun vaiheissa voi paitsi tunnistaa mahdollisia riskejä, myös varmistaa, että asiakas tietää mitä odottaa eri vaiheissa asiakaspolkua. Odotukset asiakaspolulla voi jakaa kahteen kategoriaan: olemassa olevat odotukset ja syntyvät odotukset. Olemassa olevat odotukset ovat niitä, jotka asiakkaalla on jo valmiina hänen tullessaan asiakaspolulla tiettyyn vaiheeseen. Syntyvät odotukset muodostuvat vuorovaikutuksen seurauksena. (Watkinson 2013, 101.) Asiakaspolun ensimmäiseen ja viimeiseen vaiheeseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota, sillä ensivaikutelman voi tehdä vain yhdesti ja kohtaamisten päätepisteessä voi vahvistaa positiivista kokemusta tai tehdä korjaavia toimenpiteitä, jos asiakkaan kokemus on ollut huono (Saarijärvi & Puustinen 2020, 217).

2.4 Asiakaskokemuksen ulottuvuudet

Asiakaskokemus on luonteeltaan moniulotteinen. Saamansa palvelun lisäksi asiakaskokemus muodostuu siitä, mitä asiakas asiakaspolun aikana tuntee, kokee, aistii ja millaisessa vuorovaikutuksessa hän on muiden kanssa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 78.) Gentile, Spiller ja Noci (2007, 398) ovat muodostaneet asiakaskokemuksen kokemukselliset ulottuvuudet, jotka ovat aistillinen, emotionaalinen, kognitiivinen, pragmaattinen, elämäntapa- ja sosiaalinen ulottuvuus.

Sensorinen ulottuvuus tarjoaa miellyttävän aistikokemuksen ja voi kohdistua näköön, kuuloon, hajuaistiin, tuntoaistiin tai makuaistiin tarjoten esteettistä nautintoa, jännitystä tai kauneutta (Gentile ym. 2007, 398). Jokainen aisti tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia ilahduttaa asiakasta ja kokemukset ovat luonnostaan moniaistillisia. Näköaisti usein saa suurimman huomion palvelumuotoiluprosessissa, hajuaisti on laiminlyödyin aisti. Kuuloaistiin vaikuttamiseen liittyy riskejä, sillä emme voi sulkea korviamme epämiellyttäviltä ääniltä, mutta oikein toteutettuna äänimaailma parantaa asiakaskokemusta. Moniaistillisuus tulee ottaa huomioon myös digitaalisissa kanavissa, esimerkiksi verkkokaupassa. Kuinka voimme korvata kosketuksen puutteen muilla aisteilla kuten näkö- ja kuuloaistilla? (Watkinson 2013, 144–154).

Emotionaalinen ulottuvuus vaikuttaa tunteisiin ja mielentiloihin ja sitä kautta rakentaa asiakkaan suhdetta yritykseen (Gentile ym. 2007, 398). Tunteet toimivat tiettyjen toimintamallien mukaan, joten saadakseen asiakkaassa aikaan haluttua käyttäytymistä, tulee herättää (tai välttää) tiettyjä tunteita. Koska tunteita voi havainnoida, niitä voi hyödyntää oman työn tuloksellisuuden testaamiseen ja siten löytää parannuskohteita. Watkinson

(2013, 188–189.) Capgeminin (2017) tutkimuksen mukaan tunteilla on yhteys asiakasuskollisuuteen, mutta tunnetasolla sitoutuneilla asiakkaila on myös suuremmat odotukset yritykselle. He esimerkiksi odottavat reaaliaikaista palvelua ja joustavuutta. Tunnetasolla sitoutuneet asiakkaat kuluttavat enemmän rahaa yritykseen ja puhuvat niistä positiivisesti omissa verkostoissaan. Tunteista rehellisyydellä ja luottamuksella on tutkimuksen mukaan suurimmat vaikutukset asiakasuskollisuuteen.

Kognitiivinen ulottuvuus sisältää ajattelua tai tietoisien henkisen prosessin. Osatekijä voi sitouttaa asiakkaita käyttämällä heidän luovuuttaan tai ongelmanratkaisukykyään (Gentile ym. 2007, 398). Asiakkaat täyttävät hankkimallaan palvelulla tai tuotteella jonkun tavoitteen. Kognitiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan sitä, että asiakas ymmärtää hankinnallaan saavuttavansa asettamansa tavoitteet. Kognitiivinen ulottuvuus korostuu verkkokaupassa, jossa asiakkaalle pyritään tarjoamaan selkeää, informatiivista tietoa tuotteesta päätöksenteon tueksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 78–80.)

Pragmaattinen ulottuvuus muodostuu jonkun asian käytännön tekemisestä ja käytettävyydestä. Pragmaattinen ulottuvuus ei koske ainoastaan tuotteen käyttöä hankinnan jälkeen, vaan ulottuu kaikkiin ostopolun vaiheisiin. (Gentile ym. 2007, 398). Watkinson (2013, 113–114) puhuu vaivattomuudesta osana hyvää asiakaskokemusta. Vaivattomuudella hän tarkoittaa esimerkiksi asiakkaan jonkun asian tekemiseen käytetyn ajan minimointia, odotettuun käytetyn ajan minimointia, vaihtoehtojen määrän rajaamista, oikeassa paikassa oikeaan aikaan olemista ja virheiden mahdollisuuden minimointia. Myös tarjonnan yksinkertaistaminen ja selkeys (”vähemmän, mutta enemmän”) tekee prosessista asiakkaalle fyysisesti ja henkisesti vaivattomamman.

Elämäntapaulottuvuus vahvistaa asiakkaan elämäntapaan liittyviä arvoja ja uskomuksia. Usein itse tuote tai palvelu ja sen käyttö tarkoittavat kiinnittymistä tiettyihin arvoihin, jotka asiakas ja yritys jakavat. (Gentile ym. 2007, 398.)

Sosiaalinen ulottuvuus sisältää asiakkaan ja hänen sosiaalisen viiteryhmänsä. Tällainen osatekijä voi esimerkiksi kannustaa tuotteen tai palvelun käyttöön yhdessä muiden kanssa tai olla yhteisen intohimon kohde, mikä voi johtaa yhteisön muodostumiseen, jolloin sillä on vaikutusta asiakkaan sosiaaliseen identiteettiin ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. (Gentile ym. 2007, 398). Myös henkilökunnalla ja muilla asiakkaila on vaikutusta asiakkaan kokemukseen. Asiakkaat esimerkiksi muodostavat arvioita tuotteista ja palveluista toisten käyttäjien perusteella. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 79.)

Gad (2013, 81–84, 111) nimeää neljä kestävän, tavallisuudesta poikkeavan ja onnistuneen asiakaskokemuksen kulmakiveä, jotka ovat *yllättäminen*, *ilo*, *luottamus* ja *arvostus*. Yllättäminen poikkeaa muista tekijöistä siinä, että se on asiakkaalle täysin odottamaton. Yllätyksellisen elementin täytyy olla asiakkaalle relevantti ja liittyä yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin. Yllätyksellinen elementti vahvistaa asiakkaan mielikuvaa yrityksestä ja vahvistaa positiivista yhteyttä yritykseen ja voi siten vaikuttaa myönteisesti seuraavassa ostopäätöshetkessä. Ilo luo jatkuvuutta asiakkaan miellyttävässä ja positiivisessa suhteessa yritykseen ja sen tuotteisiin. Jatkuvan ilon tuottamiseen on monia keinoja, esimerkiksi intuitiivisuus, helppous, fiksuus, eleganssi ja älykkyys. Luottamus syntyy, kun asiakkaan yritykselle ja sen tuotteille tai palveluille asettamat odotukset toteutuvat, asiakkaan tarpeet täyttyvät ja yritys pitää lupauksensa. Jokainen vuorovaikutuspiste – oli kyseessä sitten markkinointitoimenpide tai asiakastapahtuma – rakentavat asiakkaan odotuksia, joskin on hyvä muistaa, että kaikkiin asiakkaan odotuksiin yritys ei voi itse vaikuttaa. Arvostus on näistä kulmakivistä vaikein monessakin mielessä. Arvostus on kykyä todella tunnistaa asiakkaan tarpeet ja tunteet. Arvostus on asiakkaan heikkojen signaalien tunnistamista ja kykyä olla yhden askeleen edellä asiakasta. Esimerkiksi tuotteen parempi muotoilu ja käytettävyys ovat suoraan yhteydessä asiakkaan arvostukseen. (Gad 2013, 81–84, 111.)

Asiakaskokemuksen ulottuvuudet esiintyvät erilaisin painotuksin eri toimialoilla, fyysisissä ja digitaalisissa asiakaskokemuksissa. Esimerkiksi verkkokaupassa korostuvat sosiaaliset ja sensoriset ulottuvuudet, joita voivat olla esimerkiksi pelillisuus, yhteisöllisyys ja erilaiset visuaaliset ominaisuudet kuten värit ja videot. Verkkokaupassa datan hyödyntäminen mahdollistaa pitkälle personoidun asiakaskokemuksen toisin kuin fyysisessä toimipisteessä, mikä on yksi verkkokaupan ehdottomia vahvuuksia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 80–81.)

2.5 Asiakaskokemuksen johtaminen

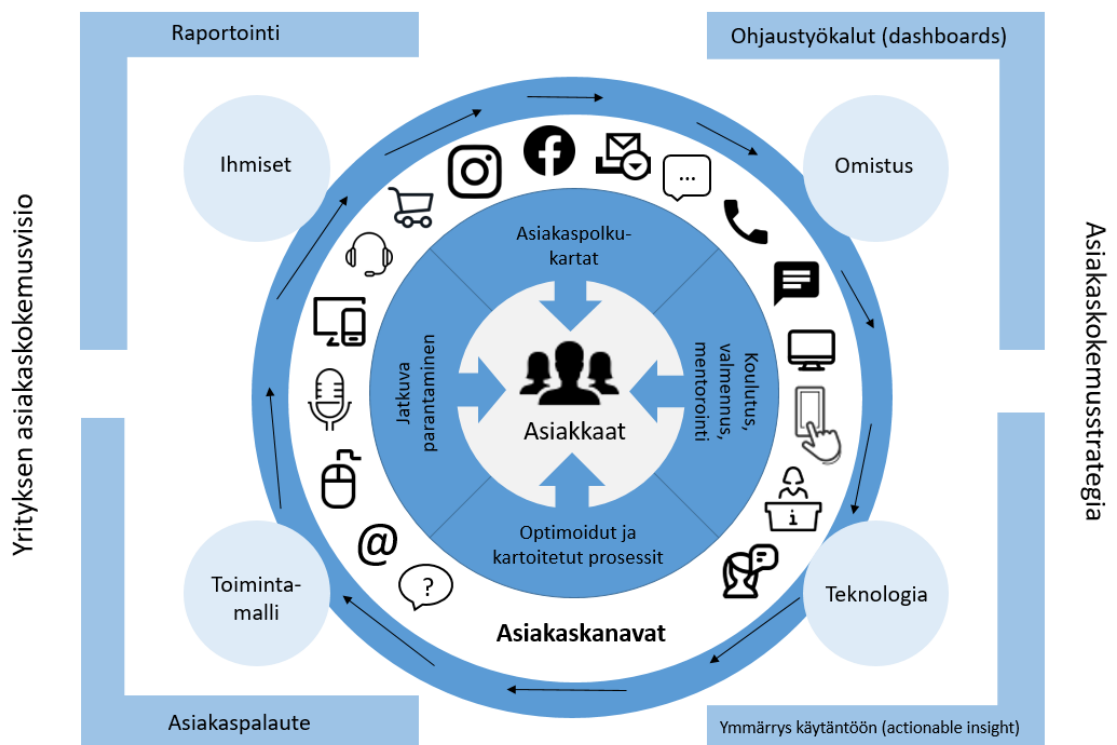
Asiakaskokemus esiintyy monen yrityksen strategiassa, mutta läheskään aina se ei näy yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Tämä johtuu Saarijärven & Puustisen (2020, 36) mukaan siitä, että asiakaskokemus käsitteenä on abstrakti ja sen määrittelemineen on vaikeaa, mistä seuraa se, että asiakaskokemuksen johtamiselle ei ole selkeää viitekehystä. Erinomaisen asiakaskokemuksen strategian toteuttaminen edellyttää, että yritys pystyy strategiassaan määrittelemään, millainen on kilpailuetua tuottava asiakaskokemus. Tämäkään ei vielä riitä, sillä määriteltävään tavoiteltavan asiakaskokemuksen yrityksen on kyettävä toteuttamaan tahtotila operatiivisessa tekemisessään. Asiakaskokemuksen johtami-

nen liittyy tiiviisti koko yrityksen johtamiseen ja on yrityksen strategisen johtamisen ytimessä. Jotta asiakaskokemusta voidaan johtaa, täytyy yrityksessä vallita yhteinen käsitys siitä, mitä asiakaskokemus tarkoittaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 50.)

2.5.1 Asiakaskokemuksen strateginen suunnittelu

Asiakaskokemuksen kehittäminen edellyttää strategista suunnittelua. Erinomaisten asiakaskokemusten luominen on yritykselle kyvykkyys ja keskeinen kilpailuetu markkinoilla. Strategisesti kestävä asiakaskokemuksen määrittely niin asiakkaan kuin yrityksen taloudelliset realiteetit huomioiden sekä yrityksen toiminnan kohdistaminen tavoitellun asiakaskokemuksen saavuttamiseksi ovat yrityksen johdon tärkeimpiä tehtäviä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 124.)

Asiakaskokemusstrategia perustuu kokonaisvaltaiseen näkemykseen fyysisestä ympäristöstä, työntekijöistä, toimintaa säätelevistä laista, kumppaneista ja kaikista potentiaalisista asiakkaista. Kaikki liiketoiminnan elementit muodostavat toisiinsa suhteita ja jokaisella osa-alueella on vaikutusta asiakaskokemukseen. Tuottaakseen ylivoimaisia asiakaskokemuksia yrityksen täytyy linjata nämä toisistaan riippuvaiset elementit. Kuvio 3 havainnollistaa yrityksen asiakaskokemuksen ekosysteemiä. (Villani 2019, 34.)



Kuvio 3. Yrityksen asiakaskokemusekosysteemi (mukaillen Villani 2019, 34)

Kuten kuvioista käy ilmi, *asiakkaat* ovat ekosysteemin keskiössä. Asiakaskokemusstrategian suunnittelu lähtee asiakkaiden tuntemisesta: keitä he ovat ja kuinka heidän ominaisuuksensa vaikuttavat heidän kokemaan asiakaskokemukseen. Yritystä ei ole ilman *ihmisiä*, eikä hyvää asiakaskokemusta ilman hyvää työntekijäkokemusta. *Koulutus ja valmennus* tukee erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevää henkilöstöä ja varmistaa, että henkilöstöllä on tarvittavat työkalut, jotta he voivat varmistaa asiakkaille tasapuolisen kohtelun. Yksi keskeinen osa ymmärtää yrityksen ekosysteemiä ovat *asiakaskanavat ja kosketuspisteet*, joissa asiakkaat asioivat yrityksen kanssa tällä hetkellä ja kuinka nuo kanavat ja kosketuspisteet tulevat muuttumaan tulevaisuudessa. Jotta asiakkaita voi ymmärtää, asiakkaiden vuorovaikutuspisteet tulee kuvata esimerkiksi *asiakaspolkukarttoja* avuksi käyttäen. Kun asiakkaiden poluista on muodostunut käsitys, *kartoitetaan ja optimoidaan* yrityksen prosessit vastaamaan asiakaskokemusstrategiaa, asiakaspolkukarttoja ja liiketoimintatavoitteita. Kaikki organisaation osat yhteistyössä automatisoivat, poistavat, vahvistavat ja optimoivat liiketoimintaprosesseja. *Asiakaspalautteiden ja jatkuvan kehittämisen* tulee olla osa jokaista toimintoa. Palautteiden ja sisäisesti kerätyn datan perusteella parannetaan asiakaspolkuja ja muita ekosysteemissä esitettyjä osa-alueita. *Toimintamallit* kuvaavat sitä, miten organisaatio on jäsennetty optimoimaan asiakaskokemusta. Iso osa asiakaskokemusekosysteemin kehityksestä riippuu yrityksen rakenteesta, jonka ei tarvitse pysyä samanlaisena kaiken aikaa. *Omistajuus* tulee ottaa huomioon kaikilla tasoilla: kuka omistaa asiakaspolut, prosessit, kanavat ja kosketuspisteet. Toisin kuin ennen, *teknologia* ei ole enää yrityksen toimintojen keskuksessa, vaan sen merkitys on toissijainen. Teknologian rooli on mahdollistaa asiakas- ja työntekijäkokemuksen optimointi ja siten auttaa yritystä menestymään. Asiakaskokemusstrategia kytkeytyy organisaation strategiaan, arvoihin ja missioon, jotka laittavat ekosysteemin liikkeelle, näyttävät suuntaa ja vaikuttavat siihen, kuinka ekosysteemi menestyy ja kehittyy. Tästä muodostuu yrityksen asiakaskokemusvisio. (Villani 2019, 34–36.)

Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun lähtökohtana on määritellä tavoiteltavat kohderyhmät. Yritys ei voi vastata kaikkiin asiakastarpeisiin, joten sen on tehtävä valintoja sen suhteen, keitä yritys haluaa tavoitella. Asiakkaita voidaan luokitella eri tavoin ja siten tunnistaa halutuimmat kohderyhmät. Luokittelun perusteena voi olla esimerkiksi demografiatiedot, asiakkuusvaihe, asiakkaan kannattavuus tai kasvupotentiaali. Asiakasprofilointi perustuu useampaan asiakastietolähteeseen. Yrityksen tavoitteet ja tilanne määrittelevät sen, mitä asiakasluokitteluja sen kannattaa käyttää. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 125, 129–132.)

Luvussa 2.1. käytiin läpi asiakasarvoa. Yritykset luovat arvoa asiakkaille ja asiakasarvo

kertoo, miksi asiakas hankkii yrityksen tuotteen tai palvelun, eli mitä arvoa asiakas kokee. *Arvolupaus* on tiivis ilmaisu siitä, millaista arvoa yritys asiakkailleen tuottaa. Arvolupaus luo myös odotuksia asiakkaille. Arvolupaus kertoo yrityksen ulkopuolelle sen, mitä yritys tarjoaa ja miten se erottuu kilpailijoista. Yrityksen sisällä se viestii työntekijöille siitä, millaista asiakaskokemusta yritys haluaa tavoitella. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 147–148.) Arvolupaus ei ole mainoslause eikä se saa sisältää väittämiä tai lupauksia, jotka eivät toteudu tai ovat asiakkaalle niin vaikeita saavuttaa, että ovat käytännössä merkityksettömiä (Pennington 2016, 29–30). Penningtonin (2016, 29) mukaan arvolupaus koostuu kolmesta elementistä: tuotteesta, hinnasta ja asiakaskokemuksesta. Niiden painotus vaihtelee yhden tekijän yleensä ollessa dominoiva. Saarijärven ja Puustisen (2021, 149–151) mukaan hyvä arvolupaus vastaa niihin tarpeisiin tai haluihin, jotka ovat asiakkaalle kaikkein tärkeimpiä. Hyvä arvolupaus poikkeaa kilpailijoiden arvolupauksista ja keskittyy olennaisimpiin tekijöihin. Arvolupauksen tulee keskittyä yrityksen vahvuuksiin ja sen on oltava vaikeasti kopioitava. Hyvä arvolupaus on selkeä asiakkaalle: miksi hänen tulisi valita kyseisen yrityksen tarjonta. Jotta yritys voi toteuttaa arvolupaustaan, täytyy sen tehdä strateginen valinta kilpailukeinoista, joilla se voi lupauksen lunastaa.

2.5.2 Asiakaskokemuksen operatiivinen toteutus

Pelkkä strategian suunnittelu ei riitä, vaan se täytyy viedä käytäntöön. Operatiivinen toiminta on strategian ja valitun reitin toteuttamista. Yksi isoimpia virheitä on asiakaskeskeisen strategian käytäntöön vieminen hyödyntämällä nykyisiä prosesseja ja resursseja. Jos yritys haluaa olla asiakaskeskeinen, on strategia ja sen operatiivinen toteutus suunniteltava asiakkaan prosessien mukaisesti, ei yrityksen. Asiakaskeskeisyys näkyy yrityksen tavassa organisoida ja viestiä, sekä siinä, miten yritys priorisoi resursseja ja prosesseja. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 191–192.)

Organisaation järjestäytymisellä on suuri vaikutus siihen, kuinka yritys onnistuu laittamaan asiakaskeskeisen strategian käytäntöön. Organisaatorakenne sitoo yrityksen toiminnot ja prosessit toisiinsa. Organisoitumisella yritys varmistaa raportointisuhteet, viestinnän ja riittävän tiedonkulun ja integraation yrityksen toimintojen välillä. Tarvittava organisaatio riippuu siitä, millaista asiakaskokemusta yritys tavoittelee. Joka tapauksessa strategian on näytävä organisoitumisessa, mikäli organisaatio haluaa strategiansa olevan asiakaskeskeinen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 193–194.) Hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseen osallistuu koko organisaatio, jossa jokaisella on oma roolinsa. Asiakaskokemus heijastelee sitä tuottavaa organisaatiota. Organisaatio tulee rakentaa tukemaan kokemusta. Jokainen työntekijä osallistuu asiakaskokemuksen tuottamiseen ja jokaisen työntekijän on

tunnettava (*feel*), että he osallistuvat. Tämä edellyttää ymmärrystä omasta roolista asiakaskokemuksen tuottajana osana kokonaisuutta. (Clatworthy 2019, 89–90.) Erilaisia organisoitumisen malleja on useita, kuten matriisi-, linja- ja projektiorganisaatio vain esimerkeinä mainiten. Yhtä oikeaa tapaa organisoitua ei ole, vaan yrityksen tavoitteleva asiakaskokemus määrittää sen, miten yrityksessä työtä tehdään. Valittu organisaatiomalli tulee – ei estä – tavoiteltavan asiakaskokemuksen saavuttamista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 195–196.)

Clatworthy (2019, 91) muistuttaa, että yrityksessä asiakaskokemus on oltava jonkun vastuulla. Asiakas omistaa kokemuksen siinä mielessä, että hän muodostaa käsityksen kokemuksesta ja asiakkaan käsitys kokemastaan arvosta on avaintekijä. Jokaisen työntekijän tulee tuntee, että he osallistuvat asiakaskokemuksen tuottamiseen ja täten heillä on omistajuutta asiakaskokemukseen. Kuitenkin jollain on oltava selvä ymmärrys ja vastuu siitä, että hyvän asiakaskokemuksen toteutuminen on mahdollista ja asiakaskokemuksen käytännön suunnittelusta. Nämä ovat kaksi eri asiaa. Toimitusjohtajan tehtävä on varmistaa, että asiakaskokemusta voidaan toteuttaa, ja että organisaatio ympärillä on yhdenmukainen. Asiakaskokemusjohtajan (tai vastaavan roolin) tehtävä on suunnitella, kuinka hyvä asiakaskokemus toteutetaan. Toimitusjohtaja ja asiakaskokemusjohtaja tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään ja yhdessä muun johdon kanssa. (Clatworthy 2019, 91.)

Asiakaskokemuksen operatiiviseen toteuttamiseen avuksi on monia eri työkaluja, jotka auttavat asiakaskokemuksen päivittäisessä johtamisessa ja kehittämisessä. Yksi yleisimmistä työkaluista on asiakaspolkukartoitus, joka kuvaa asiakkaan polun kaikkine kosketuspisteineen asiakkaan silmin. Työkalu auttaa näkemään kosketuspisteiden yhdenmukaisuuden ja johdonmukaisuuden suhteessa tavoiteltavaan kokemukseen. Muita työkaluja asiakaskokemuksen operatiivisen toteuttamisen tueksi ovat mm. blueprinting-menetelmät, design-ajattelu ja asiakaskokemuksen GAP-analyysi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 205–206.)

2.5.3 Työntekijäkokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen

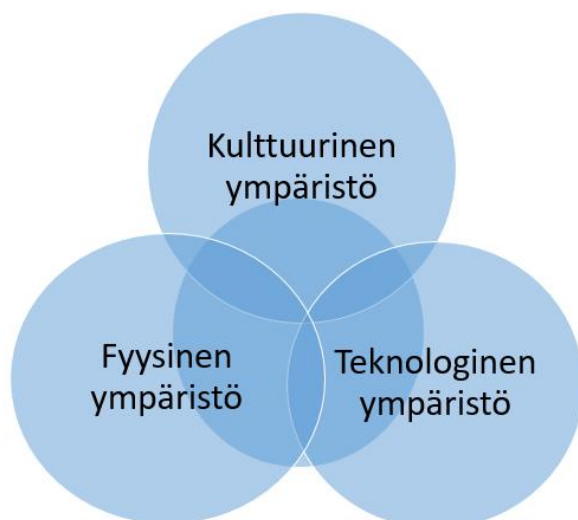
Asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen yhteydestä toisiinsa on puhuttu jo pitkään. Asiakkaiden odotukset tuotteille ja palveluille ovat muutoksessa samoin kuin työntekijöiden odotukset työnantajalleen. Niin asiakkaista kuin työntekijöistä käydään kilpailua. Palkka ei ole enää ainoa tekijä, jonka perusteella työntekijät työpaikkansa valitsevat, vaan tarkastelussa ovat myös yrityskulttuuri ja yrityksen arvot. Onnistuneet (ja epäonnistuneet) rekrytoinnit ovat suoraan yhteydessä yrityksen kykyyn tuottaa onnistunutta asiakaskoke-

musta. Työntekijöiden merkitys asiakaskokemuksen luomisessa vaihtelee hieman toimialoittain ja valitun strategian mukaan, eli kuinka paljon yritys haluaa painottaa ihmisten osuutta asiakaskokemuksen luomisessa: haluaako yritys kehittää asiakaskokemusta, joka perustuu henkilöstön rooliin ja osaamiseen joko useimmissa tai valikoiduissa kosketuspisteissä. (Korkiakoski 2019, 23–27.)

MIT:n tutkimuksen mukaan yritykset, joissa työntekijäkokemus on korkealla tasolla, ovat korkealla tasolla myös, kun mitataan innovatiivisuutta, asiakastyytyväisyyttä ja yrityksen tuottoa. (Deloitte 2019). Hyvän asiakaskokemuksen varmistaminen on monella yrityksellä toiminnan keskiössä. Työntekijät, joiden kokemus työntekijänä on hyvä, panostavat herkemmin myös asiakaskokemukseen. Käänteisesti: jos työntekijän oma kokemus työnantajasta on huono, ei hän todennäköisemmin näe vaivaa myöskään hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseen. (Talent Vectia Oy 2020).

Työntekijäkokemus on vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella työntekijälle muodostunut näkemys työnantajasta. On tärkeää tiedostaa, mitä työntekijäkokemus ei ole. Työntekijäkokemus ei ole yhtä kuin henkilöstöhallinto, vaikka HR vastaakin joistain keskeisistä työntekijäkokemukseen liittyvistä osa-alueista. Työntekijäkokemus ei ole henkilöstöjuhlia tai -etuja. Toki nämäkin liittyvät työntekijäkokemukseen, joka kuitenkin on paljon enemmän. Työntekijäkokemus ei tarkoita työnantajabrändäystä, vaan kyse on laajemmasta, päivittäisestä tekemisestä. Työntekijäkokemus on keino sitouttaa henkilöstö yritykseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Täten henkilöstöön vaikuttavat merkittävästi yrityksen arvot ja missio. (Korkiakoski 2019, 121–122.)

Vaikka työntekijäkokemus voi näyttäytyä monimutkaisena konseptina, yrityksen kaiken tekemisen voi työntekijäkokemuksen kannalta sijoittaa yhteen kolmesta ympäristöstä, jotka ovat fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen ympäristö. (Kuvio 4). (Morgan 2017, luku 4.)



Kuvio 4. Työntekijäkokemuksen kolme ympäristöä (mukaillen Morgan 2017, luku 4).

Morganin (2017, luku 5) mukaan *fyysinen ympäristö* tarkoittaa sitä paikkaa, jossa työtä tehdään. Sen muodostaa työntekijäkokemuksesta jopa 30 prosenttia. Hyvää fyysistä työympäristöä luodessa yrityksen kannattaa keskittyä erityisesti seuraaviin tekijöihin: Tarjoaako tilat mahdollisuuden tuoda vierailijoita; millaisen vaikutelman tilat antavat yrityksestä ulkopuolisille? Tarjoaako fyysinen ympäristö joustoa? Miten yrityksen arvot tulevat huomioiduiksi? Tarjoaako fyysiset tilat erilaisia työskentelytiloja?

Teknologinen ympäristö ei ole työntekijöistä erillinen ympäristö, vaan sillä on oleellinen vaikutus organisaatioon ja työntekijäkokemukseen. Teknologisessa ympäristössä tapahtuu lähes kaikki: sitä käytetään kommunikointiin, yhteistyöhön ja ennen kaikkea varsinaiseen työntekoon. Jos työkalut hajoavat, työtä ei saa tehdyksi. Teknologinen ympäristö käsittää kaiken sovelluksista järjestelmiin. Toimivaa teknologista ympäristöä rakentaessaan yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin: saatavuus kaikille työntekijöille, kuluttajalaatuinen teknologia ja työntekijän tarpeiden ja liiketoiminnan vaatimusten kohtaaminen. (Morgan 2017, luku 6.)

Kulttuurinen ympäristö, yrityskulttuuri, on ympäristöistä ehkä vaikein. Sitä ei voi nähdä, sen voi ainoastaan tuntea. Kulttuurinen ympäristö määrittelee sen, kuinka työntekijöitä kohdellaan tai kumppanuuksia solmitaan, tuotteita luodaan ja kuinka työntekijät työnsä tekevät. Yrityksellä on kulttuurinen ympäristö, vaikka yritys ei sitä johtaisi ja loisi, toisin kuin fyysisen ja teknologisen ympäristön kohdalla. (Morgan 2017, luku 7). Yrityskulttuurin keskeiset ominaisuudet ovat Luukan (2019, 25–26) mukaan:

- Kulttuuri on aina ryhmään liittyvä ominaisuus

- Kulttuuri luodaan yhdessä
- Kulttuuri opitaan ja se on opeteltavissa
- Kulttuuri on jaettu
- Kulttuuri vaikuttaa ja yhdistää ryhmää oletusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla
- Kulttuuri on aina yksilöä vahvempi

Yrityskulttuuri edellyttää aina ryhmää; kahden henkilön kohdalla ei vielä oikein voi puhua kulttuurista, vaan ennemminkin tavoista. Kulttuuri voi syntyä tietoisesti tai tiedostamatta ja se on aina ryhmän yhdessä luoma ominaisuus. Kulttuuri on opeteltavissa: uudet työntekijät oppivat sopeutuvat olemassa olevaan kulttuuriin. Uudella työntekijällä kestää yleensä 2–4 kuukautta omaksua yrityksen kulttuuri. Kulttuuri on jaettu: se yhdistää jäseniä ja toisaalta erottaa heidät muista yhteisöistä. Jaetut tarinat, tavat, symbolit ja sankarit luovat kulttuuria ja sitä kautta ryhmän identiteettiä. Kulttuuri ei kuitenkaan ole vain ulospäin näkyviä tunnusmerkkejä, vaan kilpailueduksi se muodostuu siinä vaiheessa, kun työntekijät jakavat yhteisen arvomaailman ja maailmankuvan. Kulttuuri on yksilöä vahvempi, mikä tarkoittaa sitä, että yksittäinen henkilö ei sitä horjuta. Työntekijä joko sopeutuu vallitsevaan kulttuuriin tai vaihtaa työpaikkaa. (Luukka 2019, 26–29.)

Morgan (2017, luku 7) esittelee 10 tekijää, joihin organisaation kannattaa keskittyä luodessaan voittavaa kulttuuria:

- Mielikuva yrityksestä on positiivinen
- Jokainen tuntee olevansa arvostettu
- Oikeutettu tarkoituksen tunne
- Työntekijät tuntevat kuuluvansa tiimiin
- Usko monimuotoisuuteen
- Työntekijät suosittelevat yritystä
- Kyky ja mahdollisuudet oppia uutta
- Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu
- Esimiehet ja johtajat ovat valmentajia ja mentoreita
- Panostaminen työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen

Vaikka ympäristöt ovat hyvin erityyppisiä keskenään, niillä on vaikutusta toisiinsa. Esimerkiksi fyysiseen ympäristöön liittyy joustavuus, joka ei ole mahdollista ilman oikeanlaista teknologiaa. Kulttuuriseen ympäristöön liittyvä oppiminen ei myöskään ole mahdollista ilman riittäviä teknologisia valmiuksia. Yritykset, jotka keskittyvät kaikkiin kolmeen työnteki-

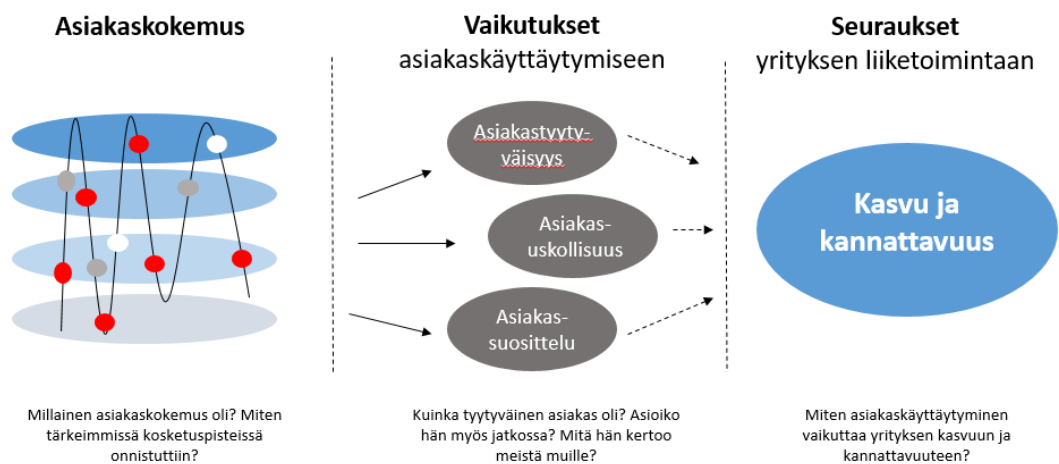
jäkokemukseen vaikuttavaan ympäristöön saavat aikaan suurempaa vaikutusta kuin ainoastaan yhteen tai kahteen ympäristöön panostavat yritykset. (Morgan 2017, luku 8.) Koronapandemian aikana fyysisen ja teknologisen ympäristön rooli on korostunut monien tietotyötä tekevien siirryttyä työskentelemään etänä, millä on ollut vaikutuksia myös kulttuuriin ympäristöön. Etätyötä koronapandemian aikana selvittävään tutkimukseen vastanneista kolme neljäsosaa koki, että etätyössä he voivat työskennellä keskittyneemmin ja tehokkaammin. Sen sijaan vuorovaikutus ja työn sosiaalinen ulottuvuus ovat heikentyneet koronapandemian edetessä, mikä on lisännyt työn kuormittavuutta. Myös kyky tuottaa uusia innovaatioita laskee etätyössä – vastaajista vain viidesosa sai etätöissä tukea uusille innovatiivisille ideoille. (Blomqvist, K., Sivunen, A., Vartiainen, M., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K. & van Zoonen, W. 2020, s. 6–8.)

Morganin (2017, luku 1) mukaan sitoutuneisuutta ei voi olla ilman hyvää työntekijäkokeamista. Työntekijäkokeamus ja sitoutuneisuus eivät korvaa toisiaan. Työntekijäkokeamus luo sitoutuneita työntekijöitä keskittymällä kulttuuriseen, fyysiseen ja teknologiseen ympäristöön. Työntekijäkokeamuksessa kohtaavat työntekijän odotukset, tarpeet ja halut sekä yrityksen suunnitelma niitä varten. Talent Vectia Oy (2020) esittelee ”Haasteena merkityksellisen tulevaisuuden rakentaminen, työntekijäkokeamuksen tila 2020” -tutkimuksen tuloksissa näkemyksen, jonka mukaan työntekijäkokeamus muodostuu autonomiasta, yhteisöllisyydestä ja ilmapiiristä, yhteisestä suunnasta ja tavoitteista sekä osaamisen ja haasteiden tasapainosta. Nämä neljä osa-aluetta vaikuttavat työntekijän kokeamiseen työn merkityksellisyydestä.

2.5.4 Asiakaskokeamuksen mittaaminen

Asiakaskokeamuksen johtaminen, kuten kaiken muunkin johtaminen, edellyttää mittaamista, jotta asiakaskokeamuksen kehittymistä ja tavoitteiden saavuttamista voidaan seurata. Tärkeää on myös kyetä osoittamaan henkilöstölle, miten tärkeinä pidetyissä teki-
jöissä on onnistuttu. Asiakaskokeamuksen mittaaminen ei ole helppoa. Asiakaskokeamus on monimutkainen kokonaisuus, joka muodostuu lukuisista kohtaamispaikoista asiakkaan
polulla. Yrityksen on tärkeää tunnistaa ne kohtaamispaikat, jotka ovat asiakastyytyvyyden, kasvun ja kannattavuuden osalta keskeisimmät, ja yhdistää niihin sopivat mittarit. Oikein valitut ja laaditut mittarit motivoivat myös henkilöstöä, sillä ne viestivät, että heidän työllään on merkitystä ja vaikutusta asiakaskokeamiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 231–232.)

Asiakaskokemuksen mittaamiseen ei ole yksiselitteisesti yhtä toimivaa keinoa tai mittaria. Yritysten tavoitteet asiakaskokemukselle ovat erilaisia ja mittareilla pitäisi pystyä selvittämään sekä syitä että seurauksia, eli sitä, miten tavoiteltavassa asiakaskokemuksessa on onnistuttu ja millaisia vaikutuksia sillä on asiakkaan tyytyväisyyteen, uskollisuuteen ja suositteluun sekä yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun. Mittaamisessa on tärkeää pystyä erottamaan edellä kuvatut kolme tasoa – usein syy- ja seuraustasojen mittarit menevät keskenään sekaisin. Asiakaskokemuksen mittaamisen tasot on havainnollistettu kuviossa 5. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 233.)



Kuvio 5. Kolmen tason mittaaminen (mukailten Saarijärvi & Puustinen 2020, s. 233.)

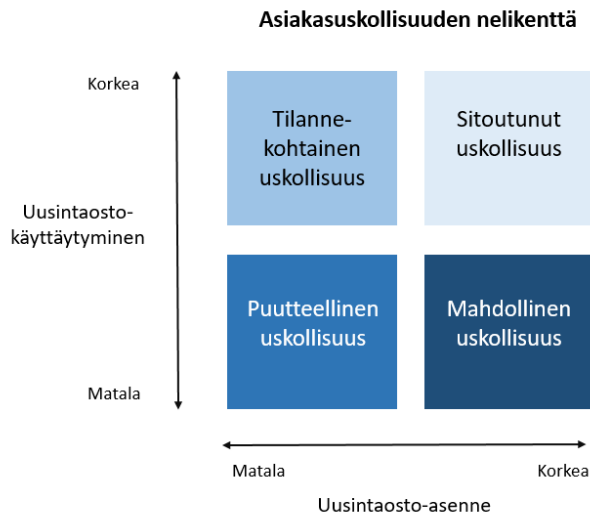
Sitä, millainen asiakaskokemus oli, voidaan mitata esimerkiksi erilaisilla responsiivisuusmittareilla: kuinka nopeasti asiakkaalle vastattiin, tai miten nopeasti hänen asiansa hoidettiin. Myös asioinnin sujuvuuden ja helppouden mittaaminen antaa tietoa asiakaskokemuksesta. Mittaaminen voi kohdistua myös asiakkaan kokemuksiin tunteisiin eri kohtaamispaikoissa, palvelun laatuun tai asiointiin eri palvelukanavissa. Jokaisella mittarilla on vahvuutensa ja heikkoutensa, ja ne pitää kyetä tunnistamaan, jotta väärät johtopäätökset voidaan välttää. Jokaiselle mittarille täytyy löytää perustelut, mitä ja miksi halutaan mitata. Mittaamisen ajankohtaa tulee miettiä, sillä joskus on perusteltua mitata asiakaspolun aikana ja joskus sen jälkeen (tai jopa ennen asiakaspolkua). Mittaamisen tulee olla systemaattista, mutta kuitenkin harkittua, sillä asiakkaat ärsyyntyvät liialliseen mittaamiseen. On tärkeää tunnistaa mitä mittari mittaa ja ennen kaikkea mitä se jättää mittaamatta, jotta mittaria pystyy tulkitsemaan luotettavasti. Mittareille tulee määrittää tavoitetasot, jotta syntyy ymmärrys siitä, mikä taso on riittävän hyvä. Mittarien tuottamaa informaatiota pitää pystyä soveltamaan ja numeraalisia mittareita ja niitä selittävää sanallista ymmärrystä on kyettävä yhdistämään. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 234–239.)

Asiakaskokemuksen vaikutuksia mitataan asiakastyytyvyydellä, asiakasuskollisuudella ja asiakkaiden suositteluhaluudella. Asiakastyytyvyys mittaa sitä, kuinka asiakkaan käsitys yrityksestä vastasi hänen tuotteelle tai palvelulle asettamiinsa odotuksiin. Asiakastyytyvyys on käytännöllinen mittari tiettyjen ongelmien tunnistamiseen ja tiimien sitouttamiseen muutoksen saavuttamiseksi. Asiakastyytyvyyden mittaaminen koetaan usein hyödylliseksi arvioitaessa asiakkaan kokemusta vuorovaikutuksesta eri kohtaamispeiteissä, ja mittaaminen tarjoaakin arvokkaita oivalluksia etenkin, jos tulokset saa kohdennettua segmenteittäin. On tärkeä kuitenkin varmistaa, ettei kannattavimpien asiakkaiden mielipiteet ”huku keskiarvoon.” Asiakastyytyvyys ei nimittäin automaattisesti ennusta tai korreloi asiakasuskollisuuden kanssa. Tyytyväisetkin asiakkaat saattavat siirtyä asioimaan muualla, joten yrityksen on kyettävä luomaan asiakaskokemusta, joka erottaa sen kilpailijoistaan. Asiakastyytyvyyden mittaaminen ei yksistään auta, kun yritys pyrkii tekemään muutoksia saadakseen asiakastyytyvyyden korreloimaan asiakasuskollisuuden kanssa ja sitä myöten näkymään yrityksen kasvutavoitteissa. (Pennington 2016, 145–146.)

Daffyn (2019, 186–189) mukaan asiakastyytyvyyden mittaaminen ei anna yritykselle tarpeeksi tietoa siitä, mitä muutoksia yrityksen pitäisi tehdä saadakseen kannattavia tuloksia. Mittaaminen pitäisi kohdistaa odotuksiin, kokemukseen, muistoihin ja uskollisuuteen – ei asiakastyytyvyyteen – sillä näillä mainituilla on vaikutusta asiakasuskollisuuteen. Asiakasodotuksilla on merkitystä, sillä niiden pohjalta muodostamme käsityksemme tulevasta. Asiakasodotukset ja todellinen kokemus poikkeavat usein toisistaan (kokemus voi ylittää tai alittaa odotukset) ja juuri noissa poikkeamissa käsitykset ja kokemukset muodostuvat ja saavutetaan asiakasuskollisuus. Muistot ja aiemmat asiakaskokemukset vaikuttavat tuleviin kokemuksiin, joten asiakasuskollisuutta on mahdoton saavuttaa, mikäli ei johda asiakasodotuksia. (Daffy 2019, 78.)

Asiakaskokemuksen perimmäinen tarkoitus on saada aikaan asiakasuskollisuutta, eli tuottaa positiivisia kokemuksia, jotka saavat asiakkaan asioimaan uudestaan. Uskollisuus alkaa itää jo hyvin varhaisessa asiakaspolun vaiheessa, ennen varsinaista hankintaa. Asiakasuskollisuus muodostuu ja muotoutuu sitä mukaa, kun asiakas oppii yrityksestä ja sen tarjonnasta. Jokainen uusi kokemus muovaa asiakkaan uskollisuutta suuntaan tai toiseen. Uskollisuutta on kahdenlaista: asenteellista ja behavioralistista uskollisuutta. Behavioralistisesti uskolliset asiakkaat ostavat tuotetta uudelleen kerta toisensa jälkeen, kun taas asenteellisesti uskollisilla asiakkailla on kyllä aikomus suosia tuotetta uudelleen, mutta aikomus ei välttämättä toteudu. Asiakas voi siis olla behavioralistisesti uskollinen, asenteellisesti uskollinen, molempia yhtä aikaa tai mikä pahinta: ei uskollinen lainkaan. (Tavşan & Erdem 2018, 215.)

Kun yritys haluaa mitata asiakasuskollisuutta, sen täytyy määritellä, haluaako se mitata behavioristista vai asenteellista uskollisuutta. Tavşan & Erdem (2018, 216) kuvaavat asiakasuskollisuuden tasoja nelikentällä, joka on havainnollistettu kuviossa 6.



Kuvio 6. Asiakasuskollisuuden nelikenttä (mukailien Tavşan & Erdem 2018, 216.)

Sitoutunut uskollisuus on tavoitelluin uskollisuuden muoto, sillä asiakas on sekä behavioristisesti että asenteellisesti uskollinen. Applen uskolliset kannattajat ovat hyvä esimerkki sitoutuneista uskollisista asiakkaista. *Mahdollinen uskollisuus* käsittää asiakkaat, jotka ovat asenteellisesti uskollisia, mutta behavioristisesti epälojaaleja. Syynä voi olla esimerkiksi rahan puute: asiakas haluaisi suosia tiettyä tuotetta, mutta hänellä ei ole varaa hankkia sitä. *Tilannekohtainen uskollisuus* kuvaa asiakkaita, jotka ovat behavioristisesti uskollisia, mutta asenteellisesti epäuskollisia. Käyttäytymisen taustalla voi olla monia käytännön syitä. *Puutteellinen uskollisuus* koskettaa asiakkaita, jotka eivät behavioristisesti eikä asenteellisesti aio toistaa ostoa yrityksessä. Syitä heidän puutteelliselle uskollisuudelleen voivat olla pettymys tuotteeseen, paremman vaihtoehdon löytyminen tai brändin viestintä ei vakuuttanut tai ollut relevanttia heille. (Tavşan & Erdem 2018, 217.)

Asiakkaiden suosittelulla tarkoitetaan sitä, millä tavalla ja kenelle asiakas positiivisesta tai negatiivisesta kokemuksestaan kertoo. Toisille suositellessaan asiakas laittaa oman luottavuutensa ikään kuin likoon ja samalla kertoo myös omista mieltymyksistään. Asiakkaiden suosittelun avulla yritys tavoittaa uusia potentiaalisia asiakkaita ja luo tietoa ja odotuksia yrityksestä ja sen tuotteista ja palveluista. Sosiaalisen median aikakaudella suosittelusta on tullut yhä merkittävämpi asiakkaiden päätöksen vaikuttava tekijä ja sosiaalisen median sisällön mittaaminen (arviot, tykkäykset jne.) onkin otettu monessa yrityksessä osaksi mittaristoa. Yritykset voivat myös mitata sitä, missä valossa yrityksestä sosiaalisessa mediassa puhutaan. Asiakassuosittelu tietyllä tavalla vastaa asiakastyytyvyyden

ja asiakasuskollisuuden heikkouksiin, sillä suosittelu kohdistuu tulevaan ja asiakkaan lähi-
piiriin käyttäytymiseen. Asiakassuosittelu ei ole riippuvainen nykytilanteesta, kuten esimer-
kiksi siitä, että asiakas on ”pakotettu” yrityksen asiakkaaksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020,
246–247.)

Asiakassuosittelun merkitys on tunnistettu yrityksissä ja sen mittaaminen on otettu osaksi
yrityksen mittaristoa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 247). Asiakkaan halukkuuden suositella
yritystä omassa verkostossaan ja näin laittavan oman maineensa alttiiksi on tunnistettu
viittaavan uskollisuuteen parhaiten. Suosittelu edellyttää vahvaa tunnepitoista sitoutu-
mista. *Net Promoter Score* eli NPS on tunnetuin suosittelun mittareista. NPS:ssä on aino-
astaan yksi kysymys: Kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä ystävälleen.
Asiakas vastaa asteikolla 0–10, jossa arvosanan 0–6 antaneet ovat kriittisiä, arvosanan
7–8 antaneet ovat neutraaleja ja arvosanan 9–10 antaneet ovat suosittelijoita. Kun suosit-
telijoiden prosenttiosuudesta vähennetään arvostelijoiden prosenttiosuus, saadaan tu-
lokseksi NPS. Tutkimukset ovat osoittaneet vahvan korrelaation suosittelutaipumuksen ja
myöhemmän asiakasuskollisuuden välillä. (Pennington 2016, 149–150.) Saarijärvi &
Puustinen (2020, 248) muistuttavat, että NPS ei ole aukoton. Esimerkkinä he mainitsevat
arvosanan 0 ja 6 antaneet, jotka niputetaan mittarissa samaan kriittisten ryhmään, mutta
joiden tyytyväisyydessä todennäköisesti on eroa. Arvosanan 6 antanut saattaa olla vain
normaalia kriittisempi asiakas, kun taas arvosanan 0 antanut todennäköisemmin kertoo
negatiivisesta kokemuksestaan omassa verkostossaan. He myös mainitsevat, että asiak-
kaiden tietoisuus NPS:n laskukaavasta ja kyllästyminen lukuisiin kyselyihin saattavat oh-
jailla heidän vastauksiansa ja siten vaikuttaa mittarin luotettavuuteen.

2.6 Yhteenveto

Asiakaskokemus muodostuu kaikesta siitä, mitä (nykyinen tai potentiaalinen) asiakas kuu-
lee yrityksestä, kaikesta vuorovaikutuksesta yrityksen ja sen tuotteiden kanssa eri kana-
vissa ja siitä, millaisia tunteita yritys herättää. Yritys ei voi kontrolloida kaikkea edellä mai-
nittua, mutta se voi vaikuttaa siihen, miten sen asiakkaat puhuvat yrityksestä. Yritys voi
prosesseja kehittämällä ja oikeanlaisilla rekrytoinneilla vaikuttaa siihen, että useimmat
asiakasvuorovaikutustilanteet sujuvat hyvin. Asiakaskokemus on samanaikaisesti iso ko-
konaisuus – ja kuitenkin paljon pienempi, kuin helposti ajatellaan. Asiakaskokemus on
enemmän kuin pelkkä tuote, asiakaspalvelu tai teknologinen alusta – se on kaiken kat-
tava. Toisaalta asiakaskokemus on myös asiakkaan viimeisin vuorovaikutustilanne yrityk-
sen kanssa. Yksi ainoa kohtaaminen voi tehdä asiakkaaseen valtavan vaikutuksen, niin
positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä. (Cleveland 2021, 15–16.)

Asiakaskokemuksen toteutumista määrittävät pitkästi asiakasodotukset. Odotusten ylittyminen tai alittuminen vaikuttaa asiakkaan kokemukseen yrityksestä. Asiakaskokemusten toteutumisella tai toteutumatta jäämisellä on vaikutus asiakastyytyvyyteen. Jos asiakaskokemusta haluaa johtaa, täytyy muistaa johtaa asiakasodotuksia. Asiakasodotuksia ei pidä kuitenkaan sekoittaa asiakastarpeisiin, joilla tarkoitetaan niitä tarpeita, toiveita ja haluja, joita yritykset pyrkivät täyttämään, mutta jotka eivät vielä kohdistu mihinkään tiettyyn organisaatioon. Sen sijaan asiakasodotukset kohdistuvat tiettyyn toimijaan, niillä on kohde. Asiakkaat muodostavat odotuksia tiedostamattaan erilaisten havaintojen tai esimerkiksi suosittelun tai mainonnasta muodostuneen mielikuva kautta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 92–94.) Myös Clevelandin (2021, 114–115) mukaan asiakaskokemus perustuu mitä suuremmissa määrin asiakasodotusten ymmärtämiseen ja niihin vaikuttamiseen pitkän asiakaspolkua. Erityisesti yrityksessä tulee ymmärtää ns. kriittiset kitkakohdat, joissa on suurin ja todennäköisin riski epäonnistua vastaamaan asiakkaan odotuksiin ja siten heikentää asiakaskokemusta.

Asiakaskokemus ja sen johtaminen on laaja ja moninainen kokonaisuus. Asiakaskokemuksen ymmärtäminen ja kehittäminen ei ole mahdollista, mikäli yrityksessä ei ymmärretä odotuksia, joita asiakas kohdistaa yritykseen ja sen tuotteisiin ja palveluihin. Asiakasodotusten ylittäminen tai alittaminen vaikuttaa asiakaskokemukseen positiivisesti tai negatiivisesti ja siten luovat asiakastyytyvyyttä tai -tyytymättömyyttä. Asiakaskokemusta voi kehittää vasta ymmärtämällä ensin asiakasodotuksia ja niiden toteutumista asiakaspolun eri vaiheissa. Vakuutusyhtiössä asiakkaan kosketuspisteet korvaustilanteessa kanssa ovat merkitykseltään erittäin tärkeitä, ja niihin saattaa sisältyä vahva tunnelataus, sillä asiakas on kokenut hänelle yleensä ainutkertaisen vahinkotilanteen ja käyttää ostamaansa vakuutus tuotetta, jolloin asiakaslupaus lunastetaan. Usein näissä tilanteissa asioidaan osittain tai pelkästään asiakaspalvelijan kanssa, jolloin asiakaspalvelijalla on merkittävä rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa. Tämä opinnäytetyö rajautuu tutkimaan asiakasodotusten toteutumista vakuutusyhtiön asiakaspolun tiettyssä vaiheessa (ajoneuvokorvauspalvelu), jossa osan palvelusta ja asiakaskokemuksesta tuottaa kumppani, sekä siihen, miten asiakaskokemusta jatkossa voidaan kehittää vastaamalla asiakasodotuksiin tai ylittämällä ne.

3 Tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa

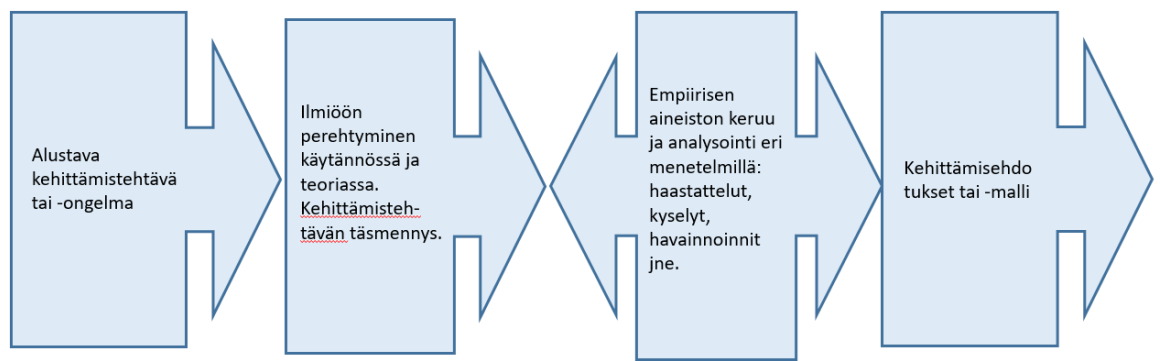
Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää vakuutusyhtiön asiakkaiden korvauspalvelulle asettamien odotusten täytymistä vakuutusyhtiön ja sen kumppanikorjaamon tuottamassa ajoneuvovahinkojen korvausprosessissa ja löytää kehitysehdotuksia asiakaskokemuksen parantamiseen. Kumppanit tuottavat vakuutusyhtiön asiakkaille palvelua vahinkotapauksissa – siis silloin, kun asiakas käyttää ostamaansa vakuutustuotetta. Vakuutusyhtiö haluaa varmistaa, että palvelu ja asiakaskokemus säilyvät yhtenäisenä riippumatta siitä, mikä osapuoli asiakasta milläkin hetkellä palvelee. Viime kädessä vakuutusyhtiö vakuutuksen tarjoajana ja vahinkotapauksen korvaajana on vastuussa asiakaskokemuksen laadusta, yhtenäisyydestä ja asiakkaan odotusten täytymisestä.

Työn lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus (case study), sillä työ keskittyy yhteen tarkasti rajattuun tapaukseen: palveluprosessiin tietyissä vahinkotapauksissa. Tapauksesta oli jo aiempaa tietoa yritysten yhteisten työpajojen ja aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksina. Tutkimusmenetelmiksi valikoituivat kyselytutkimus ja teemahaastattelut. Kyselytutkimuksella selvitettiin yrityksessä aiemmin tehdyllä tutkimuksella selvitettyjen asiakkaiden korvauspalvelulle asettamien odotusten toteutumista vakuutusyhtiön ja korjaamon palveluprosessissa. Haastatteluilla syvennettiin kyselytutkimuksen perusteella lisää tarkastelua vaativia teemoja ja yrityksen tärkeiksi nostamia aiheita.

3.1 Lähestymistapana tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa tapaus voi olla esimerkiksi yrityksen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on saada tutkittavasta tapauksesta yksityiskohtaista tietoa ja siten ymmärtää tapausta. Oleellista tapaustutkimuksessa on saada paljon tietoa tarkasti rajatusta kohteesta sen sijaan, että laveasta kohteesta pyrittäisiin saamaan suppeasti tietoa. Tapaustutkimus ei selvitä jonkun asian yleisyyttä, vaan vastaa kysymyksiin ”miten” ja ”miksi?”. Tapaustutkimuksessa otetaan huomioon paikalliset tilanteet ja yhteydet, eikä siinä pyritä yleistämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52–53.)

Usein tapaustutkimuksessa lähdetään liikkeelle tutkittavasta tapauksesta. Vastaavanlaisesta tapauksesta useimmiten löytyy tietoa, mikä auttaa kehittämisiongelman määrittelyssä. Aiheeseen perehtyminen auttaa määrittämään todellisen kehittämistehtävän. Aina kehittämiskohteen määrittely ei kuitenkaan ole tapaustutkimuksen ensimmäinen vaihe. Joskus kehittämistyön edetessä alkuperäinen ongelma muuttuu toissijaiseksi ja kehittämistehtävää täytyy muokata. Tämä kuuluu kehittämisprosessin luonteeseen. (Ojasalo ym. 2009, 54.) Tapaustutkimuksen tyypillinen eteneminen on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2009, 54.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että siinä saadaan kattava ja syvälinen kuva käyttämällä eri tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimusta voidaan tehdä niin kvantitatiivisia kuin kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen ja aineistot kerätään luonnollisissa tilanteissa. Tyypillisiä menetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset haastattelut, kyselyt ja havainnointi. (Ojasalo ym. 2009, 55.)

3.2 Kyselytutkimus

Kysely on yksi eniten käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä, sillä sen avulla voidaan tehokkaasti ja nopeasti kerätä laaja aineisto isolta joukolta ihmisiä. Kyselytutkimus tuottaa usein numeerisia tuloksia, joita voidaan käsitellä tilastollisesti. Kyselytutkimuksen heikkous on siinä, ettei kyetä arvioimaan sitä, kuinka vakavissaan vastaajat vastaavat kyselyyn ja ymmärtävätkö he annetut vastausvaihtoehdot, ja minkä verran he ylipäättään tietävät tutkittavasta aiheesta. Kyselytutkimus voidaan toteuttaa eri tavoilla. Tavallisimpia ovat postitse lähetettävät tai sähköisesti täytettävät kyselyt. Tiedonkeruutapa vaikuttaa siihen millaisia kysymyksiä kyselyssä voidaan esittää ja mitkä tekijät vaikuttavat kyselyn tulosten luotettavuuteen. Kyselyissä, joissa haastattelija on paikalla, on haastattelijan ja haastateltavan välisestä vuorovaikutuksesta etua, kun kysytään tietopohjaisia kysymyksiä. Sen sijaan arkaluontoisissa aiheissa haastattelijan läsnäolo voi vaikuttaa haastateltavan vastauksiin. Sähköisesti ja postitse toteutettavissa kyselyissä haastattelija ei ole valvomassa haastattelutilannetta, mikä tuo omat epävarmuutensa. Kyselytutkimus soveltuu hyvin erilaisten ilmiöiden tutkimiseen, mutta se edellyttää, että tutkittavasta aiheesta on riittävästi aiempaa tietoa, jotta kyselylomakkeen suunnittelu on mahdollista. Ilman riittävästi tietoa ei tiedetä mitä aiheesta pitäisi kysyä. Mikäli aiempaa tietoa tutkittavasta aiheesta ei ole riittävästi, kannattaa tutkijan harkita laadullisia menetelmiä. (Ojasalo ym. 2009, 108–109.)

Vakuutusyhtiö ja korjaamo olivat yhdessä aloittaneet projektin asiakaskokemuksen kehittämiseksi yhteisessä palveluprosessissa. Lisäksi vakuutusyhtiössä oli selvitetty dokumenttianalyysillä asiakkaiden korvauspalvelulle asettamat odotukset, joten aiempaa tietoa aiheesta oli saatavilla ja kyselytutkimus oli siten mahdollinen. Aiemmin selvitetty yhdeksän asiakasodotusta muodostivat kyselytutkimuksen rungon. Tiedonkeruutavaksi valikoitui sähköpostikysely, jossa vastaajille lähetettiin sähköpostitse kutsu ja linkki kyselyyn. Sähköinen kysely on nopea ja vakuutusyhtiössä yleisesti käytetty tapa kerätä asiakkailta palautetta.

Kyselytutkimus on määrällisen tutkimuksen menetelmä, jossa mittauksen kohteet ovat **havaintoyksiköitä**. **Perusjoukoksi** kutsutaan kaikkien havaintoyksiköiden muodostamaa joukkoa. Tutkija tekee valinnan, kuinka monesta havaintoyksiköstä hän tietoa kerää. Ideaalitulanteessa tutkittaisiin koko perusjoukkoa, jolloin saataisiin luotettavinta tietoa, mutta tämä on harvoin mahdollista tai se on hyvin kallista. Yleensä määrällisissä tutkimuksissa tutkitaan perusjoukosta satunnaisesti valittua otosta, josta voidaan tehdä tilastollisen päätelyn avulla koko perusjoukkoa koskevia päätelmiä. Tutkijan on tärkeää muistaa, että kyselyssä pyritään tutkimaan koko perusjoukkoa, eikä siihen valikoituneen otoksen näkemyksiä. **Otoksella** tarkoitetaan perusjoukosta otettua havaintoyksiköiden joukkoa, johon jokaisella havaintoyksiköllä on mahdollisuus tulla valituksi. **Näytteessä** havaintoyksiköiden valintaperusteita ei tiedetä tai se perustuu harkintaan. Otoksen perusteella voidaan tehdä perusjoukkoa koskevia yleistyksiä, toisin kuin näytteen perusteella. Jotta otos edustaa perusjoukkoa, on satunnaisuus otoksen valinnassa tärkeä tekijä. (Ojasalo ym. 2009, 109–110.)

Yksinkertainen satunnaisotanta on vahvin otantamenetelmä, sillä siinä jokaisella havaintoyksiköllä on yhtäläinen mahdollisuus tulla valituksi otokseen. Yksinkertaisessa satunnaisotannassa tutkija listaa ensin kaikki perusjoukkoon kuuluvat havaintoyksiköt, valitsee sen jälkeen tavoitellun otoksen koon ja valitsee lopuksi haluamansa määrän havaintoyksiköitä joltain satunnaismenetelmää käyttäen. Otoksoon määrittelyyn vaikuttaa se, kuinka suuri virhemarginaali on hyväksyttävä. Jos perusjoukko on pieni, tehdään usein ns. kokonaistutkimus, jossa otanta jätetään tekemättä ja tiedot kerätään kaikilta perusjoukkoon kuuluvilta. Tilastollisessa tutkimuksessa 95 % luotettavuusraja on vakiintunut käytäntö. Luotettavuusraja kertoo sen, miten varmoja ollaan määritellyn virhemarginaalin paikkansapitävyydestä. Otokskokoä pohdittaessa tutkijan on mietittävä sitä, mikä on pienin analyysissä tarkasteltava osa otoksesta. (Ojasalo ym. 2009, 111–112.)

Tässä tutkimuksessa perusjoukon muodostavat vakuutusyhtiön ajoneuvovahinkoasiakkaat, joiden ajoneuvo on korjattu kumppanikorjaamolla. Otokseksi valittiin kaikki ne asiakkaat, joiden ajoneuvovahinkotapauksesta oli kulunut enintään kaksi viikkoa, jotta palvelukokemus oli asiakkaalla vielä mahdollisimman tuoreena muistissa. Lähtökohta tässä oli kerätä vähintään 100 vastausta. Tavoite kuitenkin osoittautui tämän opinnäytetyön aikaraamissa epärealistiseksi, sillä otoskoot olivat suuruudeltaan 19–73 asiakasta. Otoksikoja ei ollut mahdollisuutta kasvattaa, sillä otoksina olivat jo kaikki, joiden vahinkotapauksesta oli kulunut enintään pari viikkoa. Otoksokojen ja vastausprosentin myötä kyselyn edetessä tavoitteeksi muotoutui 50 vastausta. Taustatiedoiksi vastaajista vietiin vahinkotyyppi ja ikä (mahdollista ikäryhmittelyä varten).

Kyselylomakkeen suunnittelu lähtee tutkimuksen tavoitteista ja aikaisempiin tutkimuksiin perehtymällä. Kyselylomakkeessa kysytään kaikki tutkimuksen tavoitteiden kannalta oleelliset kysymykset ja toisaalta vain oleelliset kysymykset. Mikäli tutkimuksen ja kyselyn tavoitteet eivät ole selvät, voi kysely keskittyä väärin asioihin ja tarpeellisia kysymyksiä jäädä kyselyn ulkopuolelle. Kyselylomake kannattaa laatia ja kysely toteuttaa vasta kun tietoperusta on käsitelty ja tutkittavaan ilmiöön perehdytty huolellisesti. Lomakkeen pituudella ja ulkoasulla on merkitystä vastaushalukkuuteen. Kysymysten tulee olla tutkimuksen tavoitteiden kannalta kattavia, mutta vastaajalle helppotajuisia ja selkeitä, jotta kaikki ymmärtävät ne samalla tavalla. Mitään ei pidä kysyä varmuuden vuoksi, vaan jokaisella kysymyksellä on oltava tarkoituksensa. Kyselylomakkeessa tulee käyttää selkeää, ymmärrettävää kieltä ja kysymysten tulee olla pituudeltaan kohtuullisia. Kyselyissä enimmäisvastausajan tulisi olla 15–20 minuuttia, sillä pitkä kysely heikentää vastaamishalukkuutta. (Ojasalo ym. 2009, 116.)

Kyselyyn liittyvässä saatteessa vastaajalle kerrotaan mm. mistä kyselytutkimuksessa on kyse, kuka kyselyn teettää ja miksi kysely tehdään. Lisäksi saatteessa tulee mainita aineiston ja tulosten käytöstä sekä vastaajien anonymiteetista. Hyvä saate herättää vastaajissa luottamusta ja lisää kiinnostusta kyselyyn vastaamiseen. (Ojasalo ym. 2009, 118.)

Tämän opinnäytetyön kysely (liite 1) toteutettiin Surveypal-kyselytyökalulla ajalla 1.5.-30.9.2021. Kyselyä lähetettiin sähköpostilla kahden viikon välein kahden edellisen viikon aikana kohderyhmään kuuluville asiakkaille. Aikarajauksella haluttiin varmistaa, että vahinkotapaus oli vielä vastaajan mielessä. Ensimmäinen kysymys (NPS) oli saateviestissä, johon vastaamalla asiakas siirtyi varsinaiseen kyselyyn. Kyselylomakkeessa oli kysymyksiä, joihin vastattiin viisiportaisella Likertin asteikolla (1–5). Asteikko avattiin äärilaitojen selityksillä (Eri mieltä – Samaa mieltä). Vakuutusyhtiössä kokemus on, asteikko on sen verran yleisesti käytetty niin vakuutusyhtiössä kuin muualla, että asiakkaat ymmärtävät

asteikon. Lisäksi lomakkeen ulkoasu pysyi helposti silmällävänä ja selkeänä, kun jokaisessa asteikon kohdassa ei ollut selitettä. Kysymykset järjesteltiin niin, että ne mukailivat asiakkaan palveluprosessia. Kyselyn lopussa oli kaksi kysymystä, joihin pystyi vastaamaan avoimella vastauksella. Näin varmistettiin myös niiden mahdollisten seikkojen ilmi tuleminen, jotka eivät tule ilmi kyselyssä muuten. Kyselyn saatteessa kerrottiin kyselyn tarkoitus ja toteuttaja sekä annettiin mahdollisuus osallistua ensiapulaukkujen arvontaan kyselyyn vastanneiden kesken.

3.3 Haastattelututkimus

Haastattelu on yksi yleisimpiä tutkimus- ja kehittämistyön tiedonkeruumenetelmiä, sillä haastattelulla saadaan nopeasti tietoa tutkittavasta kohteesta. Haastattelulla voi saada selville uutta tietoa aiheesta, jota ei ole aiemmin paljon tutkittu, tai sillä syvennetään asioita. Haastattelu on usein käytetty menetelmä, jos halutaan korostaa yksilöä ja häntä koskevia asioita. Haastatteluja on erilaisia: strukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu tarkasti etukäteen ja ne esitetään kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä, muita haastatteluja ovat esimerkiksi teemahaastattelu, ryhmähaastattelu ja syvähaastattelu. (Ojasalo ym. 2009, 95.)

Tässä kehittämistehtävässä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua syventämään ja täydentämään kyselytutkimuksen tuloksia. Teemahaastattelussa kysymykset on laadittu etukäteen, mutta haastattelija voi muuttaa niiden järjestystä sen mukaan, miten haastattelu etenee. Haastattelija voi myös esittää myös kysymyksiä, joita ei ole suunnitellut etukäteen, tai vastaavasti jättää etukäteen suunnittelemaan kysymyksiä esittämättä. Myös kysymysten sanamuoto voi vaihdella. (Ojasalo ym. 2009, 97.)

Hirsjärven & Hurmeen (2011, 64–65) mukaan puhelinhaastattelu sopii hyvin strukturoituihin haastatteluihin, sillä se on tehokas ja nopea väline. Puhelimen haittapuolena he mainitsevat mm. näkökontaktin puuttumisen, jolloin haastattelija ei voi tietää varmaksi, onko haastateltava ymmärtänyt kysymyksen tai ylipäättään enää linjoilla. Puhelinhaastattelua voidaan käyttää myös puolistrukturoituihin haastatteluihin. Silloin syytä muistaa pitää kysymykset hieman lyhyempinä ja tarvittaessa puhua hieman normaalia hitaammin. Haastattelija voi myös vahvistaa haastateltavaa sanomalla esimerkiksi ”hyvä” haastateltavan pitäessä puhumisesta taukoa.

Teemahaastattelu valikoitui tässä kehittämistehtävässä lomakyselyä täydentäväksi menetelmäksi, sillä se mahdollisti etukäteen laaditut kysymykset, mutta antoi haastateltavien

vastausten perusteella myös tilaa ennakkoon suunnittelemmattomille, täydentäville kysymyksille. Koska tämän kehittämistyön tekijä ei ole haastattelututkimusten ammattilainen, tuntui avoin haastattelu liian vaativalta toteuttaa. Toisaalta täysin strukturoitu haastattelu tuntui liian rajoittavalta ja täydentävän tiedon keräämismahdollisuuden poissulkevalta. Pääsääntöisesti haastattelut etenivät etukäteen suunnitellun haastattelurungon (liite 2) mukaan, mutta parissa tapauksessa kysymyskokonaisuuksien järjestystä muutettiin haastateltavan itse ottaessa seuraavan aiheen puheeksi. Kaikki teema-alueet käytiin jokaisen haastateltavan kanssa kuitenkin läpi.

Haastattelut toteutettiin ajalla 23.-24.11.2021 puhelimitse. Haastateltaviksi valittiin kahden edellisen viikon ajalta ajoneuvovahinkoasiakkaita, joiden ajoneuvo oli korjattu kumppanikorjaamolla. Aikarajauksella pyrittiin varmistamaan, että palvelukokemus oli haastateltavalla vielä mahdollisimman tuoreessa muistissa. Asiakaslistalta kontaktoitaviksi valikoitui kaskovahinkotapauksia, jotka ovat yleensä tuulilasivahinkotapauksia monimutkaisia ja todennäköisemmin sisältävät eri kanavissa asiointia. Vahinkotapausvalintaa lukuun ottamatta asiakkaat valittiin puhelimitse kontaktoitaviksi satunnaisjärjestyksessä. Haastattelut toteutettiin joko saman tien, tai haastateltavalle paremmin sopivana, erikseen sovittavana ajankohtana. Kaikki haastattelut nauhoitettiin purkua varten. Haastattelut kestivät 12–15 minuuttia. Haastatteluja tehtiin yhteensä 7 kpl, jolloin saturaatiopiste todettiin saavutetuksi. Saturaatiopisteessä haastatteluiden ei todeta tuottavan kehittämistehtävän kannalta enää uutta sisältöä edellisiin haastatteluihin (Ojasalo ym. 2009, 100).

3.4 Aineiston analysointi

Kyselytutkimus voi tuottaa sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tuloksia. Yleensä määrälliset tulokset korostuvat kyselytutkimuksissa. Määrällisen aineiston analysointi voidaan jakaa perustaviin ja monimuuttajamenetelmiin. Perustavilla menetelmillä tarkoitetaan aineiston kuvailuun kohdistuvia menetelmiä, joita ovat esimerkiksi keskiluvut, hajontaluvut, ristiintaulukointi ja korrelaatio. (Ojasalo ym. 2009, 119.) Tämän opinnäytetyön kyselyn tuloksia analysoitiin ja tulkittiin perustavilla menetelmillä, keskiarvoa ja ristiintaulukointia käyttämällä. Tämän opinnäytetyön kyselyn analysoinnissa käytettiin SurveyPal-kyselytyökalun omaa raportointiominaisuutta, eli tietoja ei siirretty mihinkään erilliseen järjestelmään, vaan tuloksia tarkasteltiin SurveyPalissa, eli samassa ohjelmassa, jolla kysely toteutettiin.

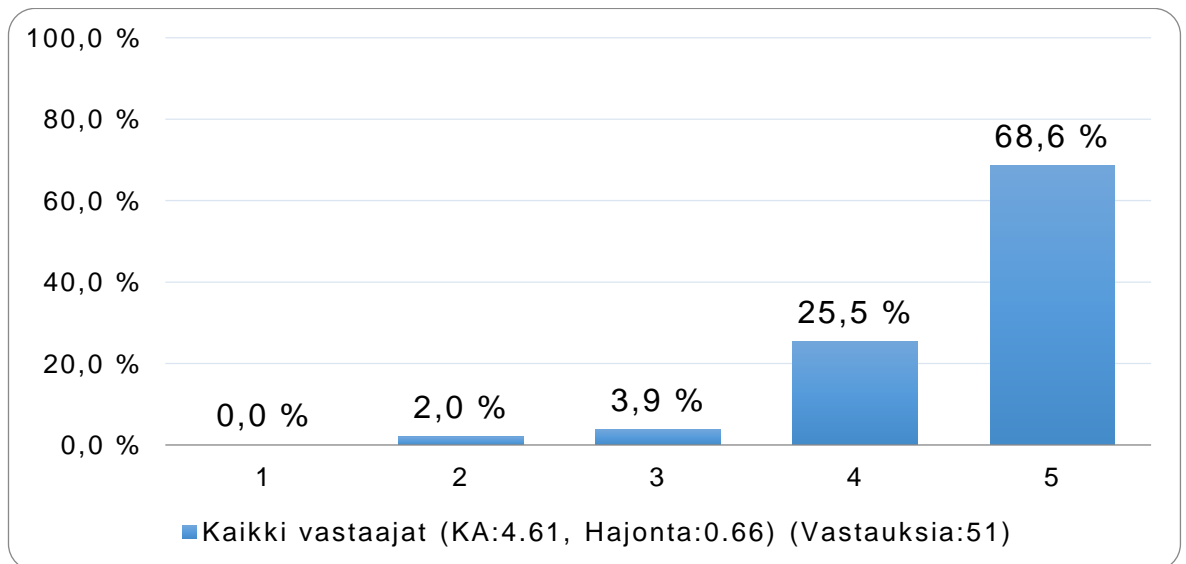
Haastatteluaineistot purettiin kirjoitettuun muotoon viimeistään seuraavana päivänä haastattelusta, jolloin haastattelu oli vielä tuoreena haastattelijan mielessä. Hirsjärvi & Hurme (2011, 143) toteavat, että haastattelija itse on paras henkilö purkamaan haastattelut, sillä hän tuntee aineiston parhaiten ja huomaa aineistosta keskeiset teemat. Lisäksi hän näkee

helposti ne kohdat, jotka on syytä litteroida sanatarkasti. Tämän tutkimuksen haastatteluja ei litteroitu sanatarkasti, sillä ainoastaan vastausten sisällöllä oli tässä tutkimuksessa merkitystä. Pääluvussa 5 haastattelutuloksia kuvaamaan ja elävöittämään käytetyt lainaukset ovat kuitenkin sanatarkkoja lainauksia haastateltavien vastauksista. Kun kyseessä on teemahaastattelu, eikä tarkalle purkamiselle ole erityistä syytä, voidaan aineisto purkaa teema-alueittain. Tällöin vastauksista samat teemat ryhmitellään peräkkäin. Vastauksiin kannattaa laittaa tunnistetieto, jotta tietää kenen vastauksesta on kyse. Sama teema voi esiintyä haastattelussa useammassa kohdassa ja ne voidaan ryhmitellä peräkkäin. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 142.) Tässä tutkimuksessa haastatteluvastaukset purettiin teemoittain aihealueiden alle. Koska teemahaastattelussa kysymysten järjestys elää haastateltavan vastausten ja tilanteen mukaan, saattoivat teemat esiintyä eri vastaajilla hieman eri järjestyksessä, mutta vastauksia pystyi näin ryhmitellen vertailemaan keskenään ja toistuvat teemat ja keskeiset asiat olivat helpommin havaittavissa. Vastauksiin merkittiin haastateltavan nimi, jolloin aineistosta pystyi helposti silmäilemään yksittäisen vastaajan kaikki vastaukset.

4 Kyselytutkimuksen tulokset

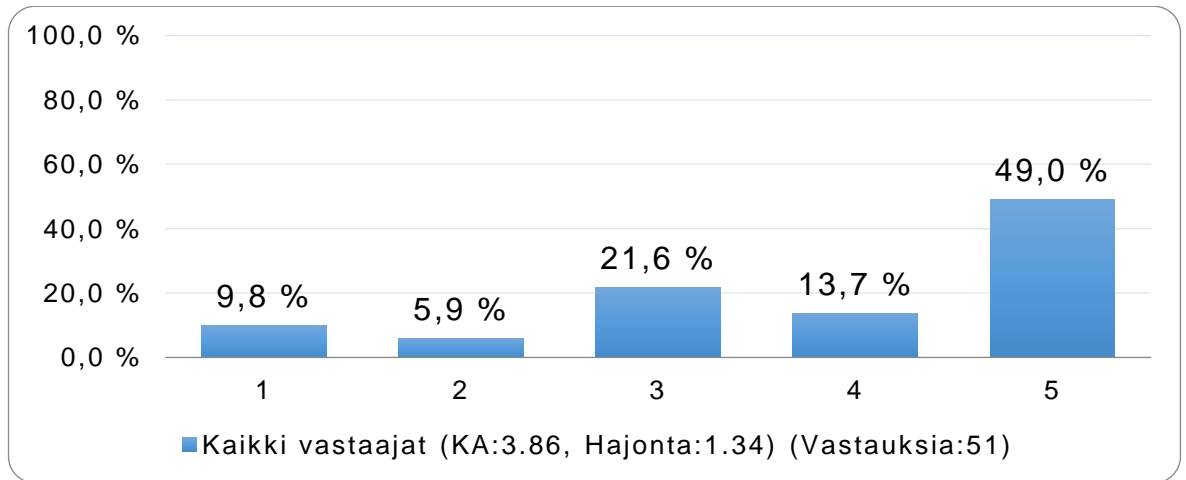
Tässä luvussa käydään läpi kyselyn tulokset. Kysymykset on jaoteltu asiakasodotusten alle sen mukaan, minkä odotuksen toteutumista kysymyksellä selvitettiin. Kyselyyn vastasi 51 vastaajaa. Vastaajista 36:n vahinkotapaus oli kaskovahinko, kahden (2) vahinkotapaus oli liikennevahinko ja 11 tapausta oli tuulilasivahinkoja. Kahden vastauksen kohdalla ei ollut tietoa vahinkolajista.

Molempien osapuolten yhteistä ymmärrystä kartoitettiin väittämällä ”Minulla ja vakuutusyhtiöllä oli yhteinen ymmärrys korvausasiastani” (kuvio 7). Vastaus annettiin asteikolla 1–5 (eri mieltä – samaa mieltä). Vastausten keskiarvo oli 4,61. Valtaosa vastaajista, 68,6 % (35 vastaajaa) oli antanut vastaukseksi viitosen (5) ja 25,5 % (13 vastaajaa) oli antanut asteikolla vastaukseksi nelosen (4). Yksi (1) vastaaja antoi vastaukseksi kakkosen (2) ja kaksi (2) vastaajaa kolmosen (3). Kasko- ja tuulilasivahinkojen vastausten jakaantumisessa ei ollut juurikaan eroa eri vastausvaihtoehtojen välillä.



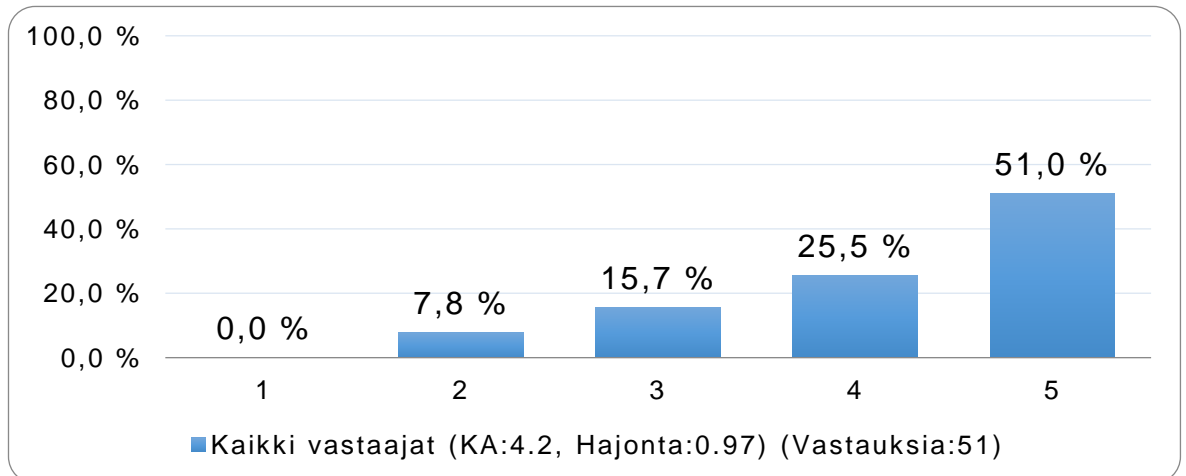
Kuvio 7: Minulla ja vakuutusyhtiöllä oli yhteinen ymmärrys vahinkoasiastani

Korvauspalvelun aktiivisuutta asianhoidossa selvitettiin väittämällä ”Minulla oli mahdollisuus keskustella asiasta vakuutusyhtiön asiantuntijan kanssa” (kuvio 8). Vastaus annettiin asteikolla 1–5 (eri mieltä – samaa mieltä). Vastausten keskiarvo oli 3,86. Vastaajista 49 % (25) antoi vastaukseksi viitosen (5), 13,7 % nelosen (4), 21,6 % kolmosen (3), kolme vastaajaa antoi kakkosen (2) ja viisi vastaajaa ykkösen (1).



Kuvio 8: Minulla oli mahdollisuus keskustella asiasta vakuutusyhtiön asiantuntijan kanssa

Asiakkaan ajan tasalla pitämistä selvitettiin väittämällä ”Vakuutusyhtiö piti minut ajan tasalla korvausasiaini edistymisestä” (kuvio 9). Vastaus annettiin asteikolla 1–5 (eri mieltä – samaa mieltä). Vastausten keskiarvo oli 4,2. Puolet vastaajista (51 %) antoi vastaukseksi viitosen (5), neljännes (25,5 %) nelosen (4) ja 15,7 % (kahdeksan vastaajaa) vastasi antamalla kolmosen (3). Neljä vastaajaa (7,8 %) antoi kakkosen (2). Yksikään vastaaja ei vastannut väittämään arvolla yksi (1).



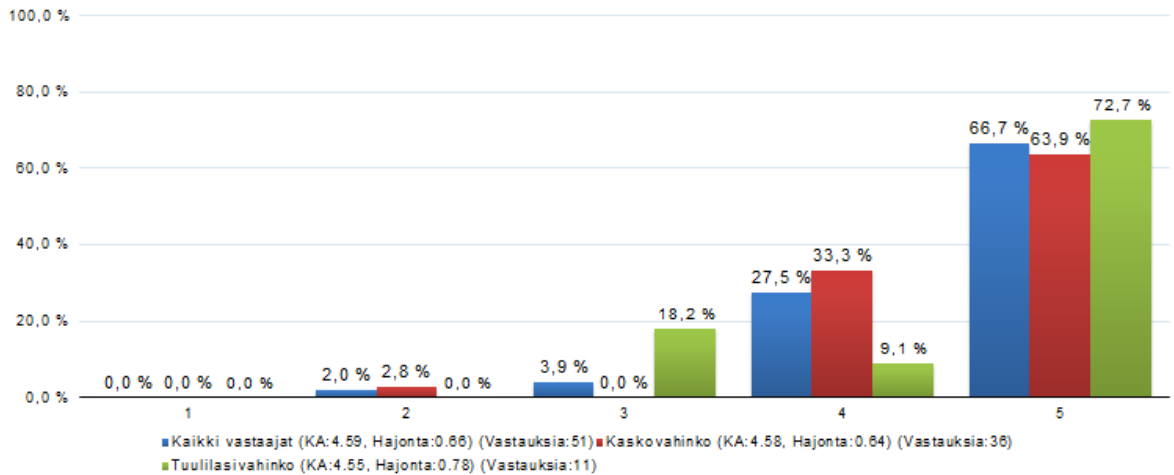
Kuvio 9: Vakuutusyhtiö piti minut ajan tasalla korvausasiaini edistymisestä

Korvauspalvelun saavutettavuutta selvitettiin kahdella väittämällä. Väittämään ”Minun oli helppoa saada selville, kuinka laitani vahinkoasiaini vireille” (kuvio 10) vastattiin asteikolla 1–5 (eri mieltä – samaa mieltä). Vastausten keskiarvo oli 4,59. Vastaajista kaksi kolmasosaa (66,7 %) antoi väittämälle arvon viisi (5). Arvon neljä (4) antoi 27,5 % vastaajista.

jista. Kaksi vastaajaa antoi väittämälle arvon kolme (3) ja yksi vastaaja arvon kaksi (2). Arvoa yksi (1) ei antanut yhtään vastaajaa. Tuulilasivahinkoasiakkaissa korostuu arvo kolme (3) ja vastaavasti arvon neljä (4) tuulilasivahinkoasiakkaista antoi vain 9,1 %, kun kaikista vastaajista 27,5 % vastasi väittämään arvolla neljä. Tuulilasivahinkoasiakkaista hieman keskiarvoa (66,7 %) suurempi osa (72,7 %) oli vastannut väittämään arvolla viisi (5).

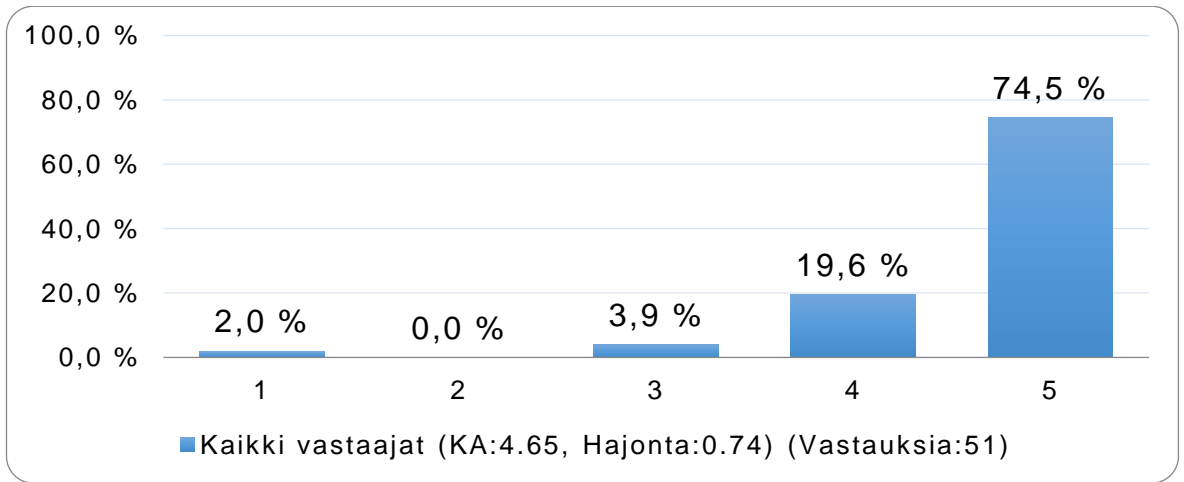
Minun oli helppoa saada selville, kuinka laitan vahinkoasiani vireille.

(1 = Eri mieltä, 5 = Samaa mieltä)



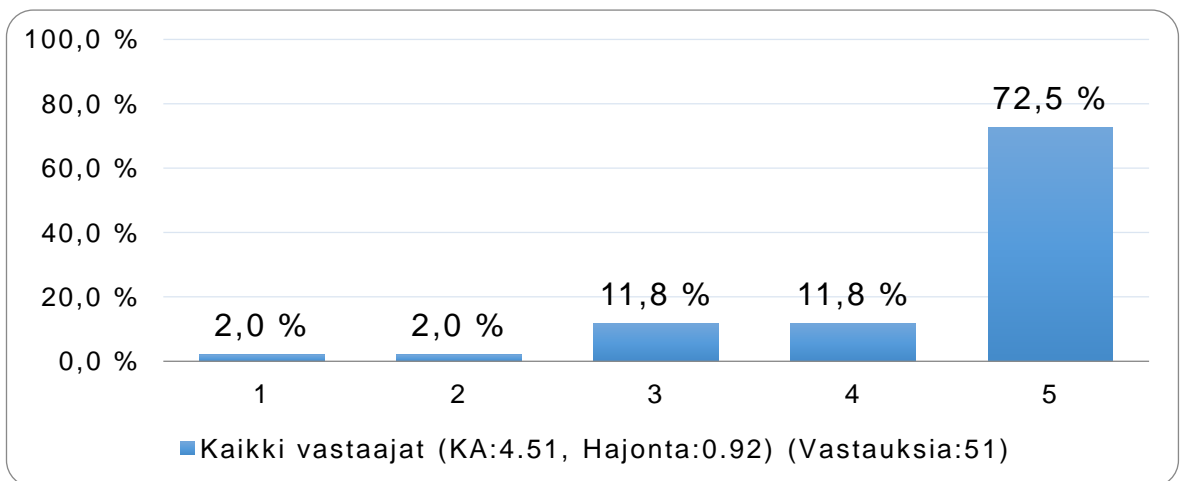
Kuvio 10: Minun oli helppoa saada selville, kuinka laitan vahinkoasiani vireille

Väittämään ”*Korvausasiani edistyi vaivattomasti*” (kuvio 11) vastattiin asteikolla 1–5 (eri mieltä – samaa mieltä). Vastausten keskiarvo oli 4,65. Vastaajista 74,5 % vastasi arvolla viisi (5). Tuulilasivahinkoasiakkaista arvolla viisi (5) vastasi 81,8 % (9 vastaajaa). Kymmenen vastaajaa (19,6 %) oli vastannut väittämään arvolla neljä (4). Kaksi vastaajaa (3,9 %) vastasi arvolla kolme (3) ja yksi (1) vastaaja arvolla yksi. Kukaan vastaajista ei vastannut väittämään arvolla kaksi (2).



Kuvio 11: Korvausasi edistyi vaivattomasti

Keskinäisyyttä toimintaa ohjaavana arvona kartoitettiin väittämällä ”*Vakuutusyhtiö pyrki ratkaisemaan asiani minulle parhaalla tavalla*” (kuvio 12). Väittämään vastattiin asteikolla 1–5 (eri mieltä – samaa mieltä). Vastausten keskiarvo oli 4,51. Vastaajista 72,5 % (37 vastaajaa) vastasi väittämään arvolla viisi (5). Sekä arvolla neljä (4) että arvolla kolme (3) vastasi 11,8 % vastaajista eli kuusi (6) vastaajaa. Yksi vastaaja vastasi arvolla kaksi (2) ja yksi vastaaja arvolla yksi (1). Eri vahinkolajien välillä ei esiintynyt merkille pantavia eroavaisuuksia.



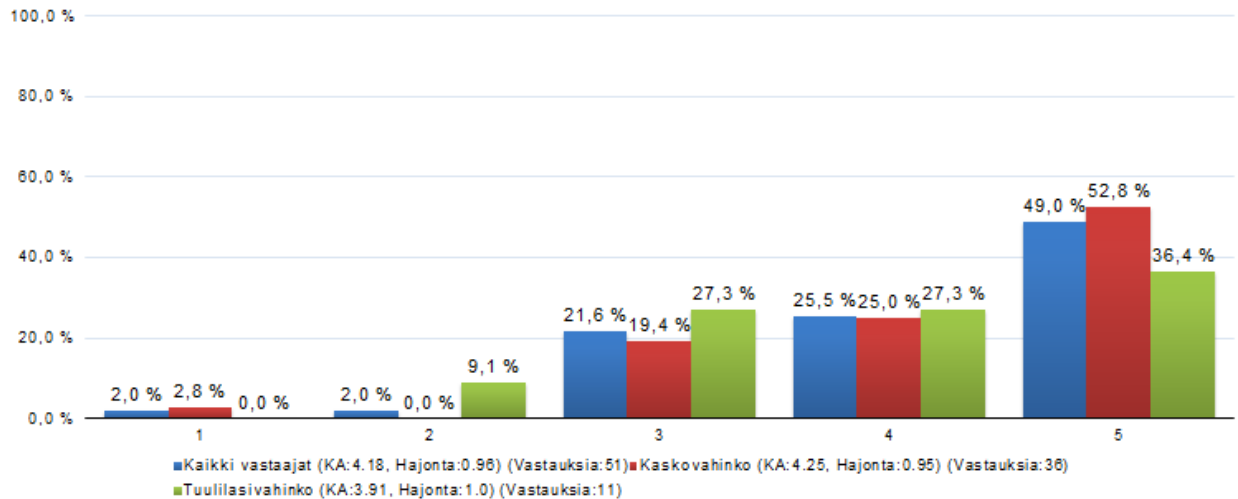
Kuvio 12: Vakuutusyhtiö pyrki ratkaisemaan asiani minulle parhaalla tavalla

Vuorovaikutuksen henkilökohtaisuutta ja aitoutta selvitettiin väittämällä ”*Minulle jäi tunne, että minusta ja vahinkoasiastani välitettiin aidosti*” (kuvio 13). Väittämään vastattiin asteikolla 1–5 (eri mieltä – samaa mieltä). Vastausten keskiarvo oli 4,18. Kaskovahinkoasiakkaiden vastausten keskiarvo oli 4,25, kun vastaava luku tuulilasivahinkoasiakkailta oli

3,91. Vastaajista 49 % (25 vastaajaa) vastasi väittämään arvolla viisi (5). 13 vastaajaa (25,5 %) vastasi arvolla neljä (4) ja 11 vastaajaa (21,6 %) arvolla kolme (3). Sekä kakko-
sella (2) että ykkösellä (1) väittämään oli vastannut yksi vastaaja. Kaskovahinkotapauk-
sista arvon viisi (5) antoi 52,8 % (19 vastaajaa), kun tuulilasivahinkoasiakkaista arvolla
viisi (5) vastasi 36,4 % (4 vastaajaa).

Minulle jäi tunne, että minusta ja vahinkoasiastani välitettiin aidosti.

(1 = Eri mieltä, 5 = Samaa mieltä)

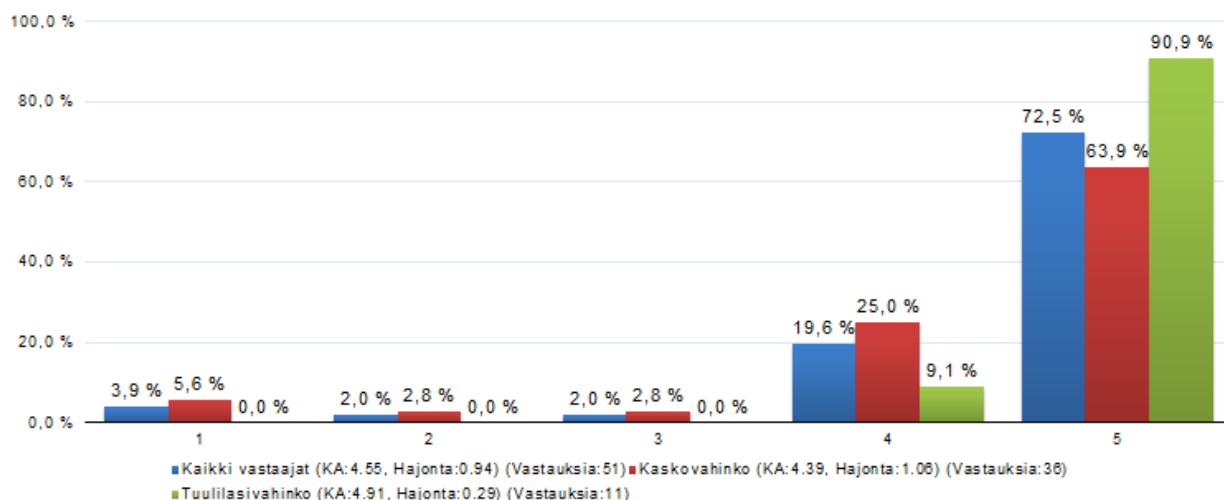


Kuvio 13: Minulle jäi tunne, että minusta ja vahinkoasiastani välitettiin aidosti

Asiakkaan valinnanvapauden toteutumista kartoitettiin kahdella väittämällä. Väittä-
mään ”*Pystyin hoitamaan vahinkoasian valitsemaani kanavaa käyttäen*” vastattiin as-
teikolla 1–5 (eri mieltä – samaa mieltä) (kuvio 14). Vastausten keskiarvo oli 4,55. Tuulila-
sivahinkoasiakkaiden vastausten keskiarvo oli 4,91. Vastaajista 72,6 % vastasi väittä-
mään arvolla viisi (5). Tuulilasivahinkoasiakkaista arvolla viisi (5) vastasi 90,9 % (10 vas-
taajaa). Kaikista vastaajista 19,6 % (10 vastaajaa) vastasi arvolla neljä (4). Arvolla kolme
(3) vastasi yksi vastaaja, arvolla kaksi (2) yksi vastaaja ja arvolla yksi (1) kaksi vastaajaa.

Pystyin hoitamaan vahinkoasian valitsemaani kanavaa käyttäen.

(1 = Eri mieltä, 5 = Samaa mieltä)

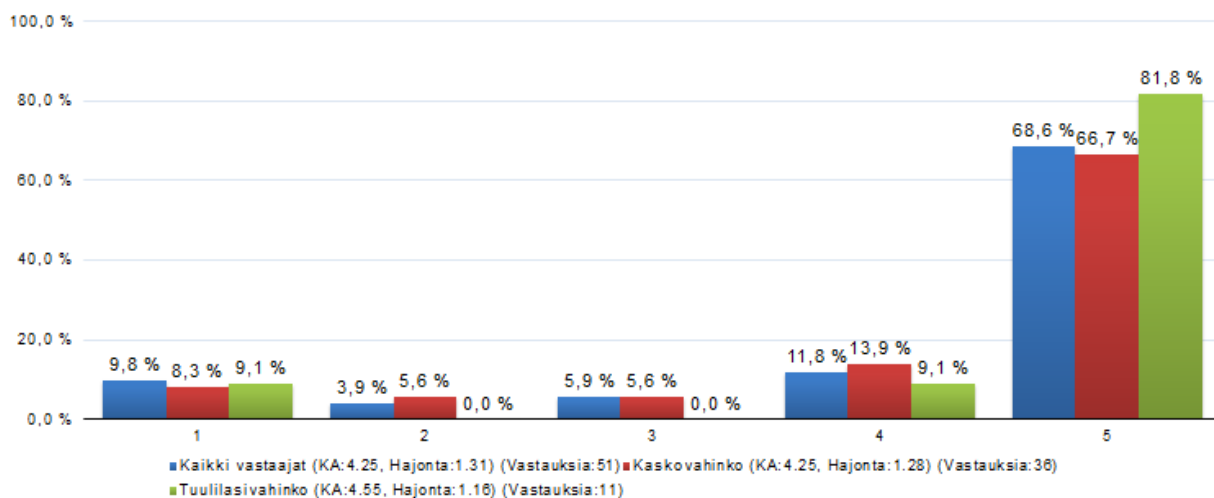


Kuvio 14: Pystyin hoitamaan vahinkoasian valitsemaani kanavaa käyttäen

Väittämään ”Pystyin vaikuttamaan siihen, missä ajoneuvoni korjataan” vastattiin asteikolla 1–5 (eri mieltä – samaa mieltä) (kuvio 15). Vastausten keskiarvo oli 4,25. Tuulilasivahinkoasiakkaiden vastausten keskiarvo oli 4,55. Kaikista vastaajista 68,6 % vastasi arvolla viisi (5), tuulilasivahinkoasiakkaissa vastaava luku oli 81,8 % (9 vastaajaa). 11,8 % arvolla neljä (4). Kolme vastaajaa (5,9 %) oli vastannut arvolla kolme (3), kaksi vastaajaa arvolla kaksi (2) ja viisi vastaajaa (9,8 %) arvolla yksi (1).

Pystyin vaikuttamaan siihen, missä autoni korjataan.

(1 = Eri mieltä, 5 = Samaa mieltä)

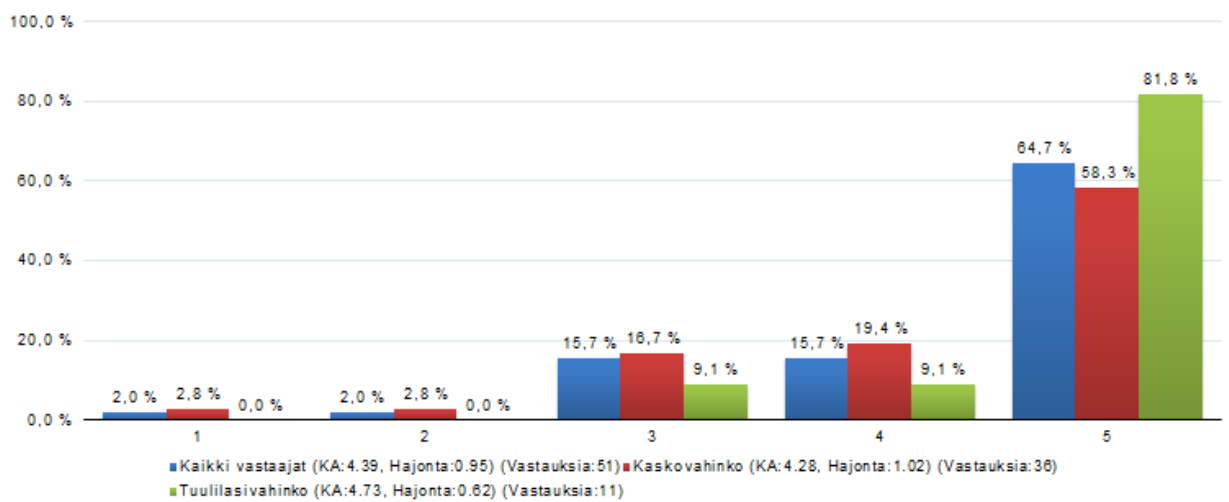


Kuvio 15: Pystyin vaikuttamaan siihen, missä autoni korjataan

Kumppanikorjaamon toteuttamaa asiakaskokemusta selvitettiin kahdella väittämällä. Väittämään ”*Korjaamo piti minut ajan tasalla ajoneuvoni korjauksen edistymisestä*” vastattiin asteikolla 1–5 (eri mieltä – samaa mieltä) (kuvio 16). Vastausten keskiarvo oli 4,39. Tuulilasivahinkoasiakkaiden vastausten keskiarvo oli 4,73. Vastaaajista 64,7 % (33 vastaajaa) oli vastannut arvolla viisi (5). Tuulilasivahinkoasiakkaiden kohdalla vastaava luku oli 81,8 % (9 vastaajaa). 15,7 % eli 8 vastaajaa oli vastannut väittämään arvolla neljä (4) ja sama määrä arvolla kolme (3). Yksi vastaaja oli vastannut arvolla kaksi (2) ja yksi vastaaja arvolla yksi (1).

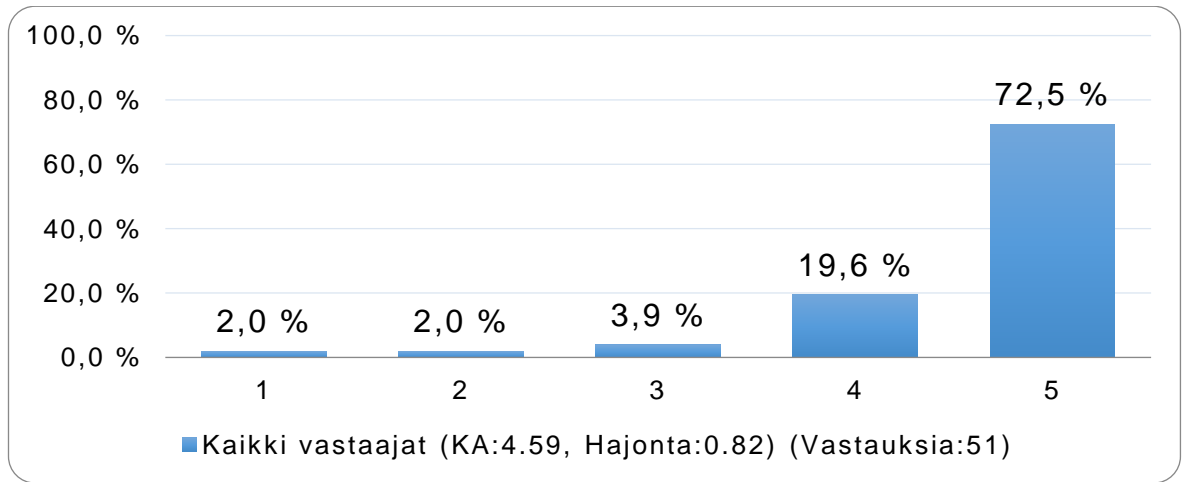
Korjaamo piti minut ajan tasalla ajoneuvoni korjauksen etenemisestä.

(1 = Eri mieltä, 5 = Samaa mieltä)



Kuvio 16: Korjaamo piti minut ajan tasalla ajoneuvoni korjauksen etenemisestä

Väittämään ”*Korjaamon palvelu oli laadukasta*” vastattiin asteikolla 1–5 (eri mieltä – samaa mieltä) (kuvio 17). Vastausten keskiarvo oli 4,59. Vastaaajista 72,6 % (37 vastaajaa) oli vastannut arvolla viisi (5), 19,6 % (10 vastaajaa) arvolla neljä (4), kaks vastaajaa arvolla kolme (3), yksi vastaaja arvolla kaksi (2) ja yksi vastaaja arvolla yksi (1). Eri vahinkolajien välillä vastauksissa ei ollut merkille pantavia poikkeavuuksia



Kuvio 17: Korjaamon palvelu oli laadukasta

Digitaalisten palveluiden käyttöä selvitettiin kysymyksellä ”*Käytitkö vakuutusyhtiön digitaalisia palveluita?*” Kysymykseen myöntävästi vastanneille esitettiin väite ”*Digitaalisten palveluiden käyttö oli helppoa.*” Vakuutusyhtiön digitaalisia palveluita ilmoitti käyttäneensä 30 vastaajaa eli 58,8 % vastaajista. Loput 21 vastasi, ettei käyttänyt kyseisen vahinkotapauksen yhteydessä vakuutusyhtiön digitaalisia palveluita. 30:lle myöntävästi vastanneelle esitettiin käytön helppoutta koskeva väite. Väitteeseen vastattiin asteikolla 1–5 (eri mieltä – samaa mieltä). Vastausten keskiarvo oli 4,27. Vastaajista 43,3 % (13 vastaajaa) vastasi arvolla viisi (5) ja sama määrä vastaajia vastasi arvolla neljä (4). Kolme vastaajaa vastasi arvolla kolme (3) ja yksi vastaaja arvolla kaksi (2).

Suositteluhalukkuutta selvitettiin NPS-kyselyllä jo saateviestissä olevalla kysymyksellä ”*Kuinka todennäköisesti suosittelisit vakuutusyhtiön ja kumppanikorjaamon yhdessä tarjoamaa palvelua?*” (kuvio 18). Kysymykseen vastattiin asteikolla 0–10, joka oli kokonaisuudessaan näkyvissä jo saateviestissä. Vastaajissa suosittelijoita eli arvosanan 9–10 antaneita oli 82,4 % (42 vastaajaa). Passiivisia eli arvosanan 7–8 antaneita oli kuusi (11,7 % vastaajista) ja arvostelijoita eli arvosanan 0–6 antaneita kolme kappaletta. (5,9 % vastaajista). NPS-luvuksi muodostui +76. Kaskovahinkoasiakkaiden NPS-luku oli +75 ja tuuliläpivahinkoasiakkaiden vastaava luku oli +73.



Kuvio 18: Kuinka todennäköisesti suosittelisit vakuutusyhtiön ja kumppanikorjaamon tarjoamaa palvelua?

Kyselyssä oli kaksi **avointa kysymystä vakuutusyhtiön ja korjaamon palveluun liittyen**: ”Oliko vakuutusyhtiön tai korjaamon palvelussa jotain, joka sujui mielestäsi erityisen hyvin?” ja ”Oliko vakuutusyhtiön tai korjaamon palvelussa jotain, joka vaatisi mielestäsi kehitettävää?”. Kysymyksiin vastaaminen ei ollut pakollista, toisin kuin kaikkiin aiempiin kysymyksiin.

Kysymykseen ”Oliko vakuutusyhtiön tai korjaamon palvelussa jotain, joka sujui mielestäsi erityisen hyvin?” vastasi 25 vastaajaa eli 49 % kaikista kyselyyn vastanneista (taulukko 1). Vastausten yhteyteen lisättiin jälkikäteen luokittelu helpottamaan vastausten kategorisointia. Vastauksista nousevia teemoja ovat asiakaspalvelu/kokonaispalvelu, nopeus, vaivattomuus ja palvelun laatu. Kaksi vastausta oli kielteisiä, eli palvelussa ei ollut mitään, mikä olisi sujunut vastaajan mielestä erityisen hyvin. Molemmissa vastauksissa syynä kerrottiin aikataulun pettäminen.

Taulukko 1: Oliko vakuutusyhtiön tai korjaamon palvelussa jotain, joka sujui mielestäsi erityisen hyvin?

Avoin vastaus	Luokittelu
Ei ollut. Työn jälki oli hyvä, mutta aikataulu petti pahasti!	Aikataulu, viivästyminen
Ei, korjaus on edelleen kesken...	Aikataulu, viivästyminen
Luvattu korjausaikataulu	Aikataulu
Loppupeleissä asiakaspalvelu Ja tiedotus parani.	Asiakaspalvelu
Vakuutusyhtiön asiakaspalvelu oli ensiluokkaista.	Asiakaspalvelu
Kokonaispalvelu toimi loistavasti	Kokonaispalvelu
Kokonaisuus meni mallikkaasti	Kokonaispalvelu
Kyseessä oli tuulilasin vaihto. Kaikki sujui hyvin. Ei ollut tarvetta keskustella vakuutusyhtiön kanssa. Korjamo hoiti kaikki.	Kokonaispalvelu
Korjaamo hoiti homman odotellessani (n.30 min)	Nopeus
Nopeus	Nopeus
Molempien yritysten palvelu oli loistavaa ja asia hoitui nopeasti ja vaivattomasti.	Nopeus, palvelun laatu
Nopea ja joustava palvelu, ongelmatilanteiden sujuva ratkaiseminen	Nopeus, palvelun laatu
Korjaamolla oli homma jäänyt hieman tarkistamatta, mutta asia hoidettiin loppuun hyvin.	Palvelu, laatu
Hyvä palvelu. Laadukas työnjälki.	Palvelu, laatu
Kaikki, ystävällisyys, selostus naiselle, erittäin hyvää palvelua	Palvelu, laatu
Oven korjaus	Palvelun laatu
Sehän oli lähinnä itsepalvelua. Korjaamolla tehtiin ammattitaitoinen arvio. Työn jälki hyvää.	Palvelun laatu
Korjaamo oli putsannut pölyisen kojelautani. Oli iloinen yllätys, vaikkei palveluun kuulunutkaan! Korjaamolla oltiin todella ystävällisiä ja palvelu oli erinomaista. Jäi hyvä mieli.	Positiivinen yllättäminen
Todella miellyttävä yllätys oli se, että autolle oli tehty sisäpuhdistus.	Positiivinen yllättäminen
Ajanvaraus ja työn vastaanotto	Vaivattomuus
Koko prosessi toimi alusta loppuun saakka hyvin ja vaivattomasti.	Vaivattomuus
Puhelinpalvelu oli todella hyvää, vahinkoilmoitus tehtiin siinä samalla ja sain ohjeet jatkoon.	Vaivattomuus
Vaivaton prosessi	Vaivattomuus
Vaivatonta oli	Vaivattomuus
Minun ei tarvinnut muuta kuin varata aika korjaamolta ja kertoa vakuutusyhtiö (lasivakuutus)	Vaivattomuus

Kysymykseen ”Oliko vakuutusyhtiön tai korjaamon palvelussa jotain, joka vaatisi mielestäsi kehitettävää?” vastasi 16 vastaajaa eli 31,3 % kaikista vastaajista (taulukko 2). Huomioitavaa on, että kuusi vastasi, ettei palvelussa ollut mitään kehitettävää (vastaukset poistettu taulukosta), joten varsinaisen kehitysehdotuksen kertoi 10 vastaajaa eli 19,7 % kaikista vastaajista. Vastausten yhteyteen lisättiin jälkikäteen luokittelu helpottamaan vastausten kategorisointia. Vastauksissa näkyivät palvelun laatuun, aikataulujen pitävyyteen ja asiakkaan ajan tasalla pitämiseen/kommunikaatioon liittyvät kehityskohteet.

Taulukko 2: Oliko vakuutusyhtiön tai korjaamon palvelussa jotain, joka vaatisi mielestäsi kehitettävää?

Avoin vastaus	Luokittelu
Korjaamon pitäisi pystyä hoitamaan korjaus sovitus ajassa!	Aikataulu, viivästyminen
Asiakkaan informointi. Arviossa konepellin kerrottiin tarvitsevan maalauksen, mutta autoa korjaukseen viedessä tähän ei tullut lupaa, vain sen kiillotukseen.... En ole tyytyväinen asiaan. Olen sen ilmoittanut vakuutusyhtiölle, mutta asiaan ei ole palattu!	Asiakkaalle kommunikointi
Auton jättäminen esim su iltana korjattavaksi seuraavaksi päiväksi, olisi hyvä ohjeistaa paremmin / selvemmin, siis mihin avaimet voi jättää turvalliseen paikkaan.	Asiakkaalle kommunikointi
Varsinainen korvauspäätös tuli mulle hitaasti. Korjaamolla oli tieto ennen minua.	Hitaus
En onnistunut tekemään vahinkoilmoitukset netissä. Syy jäi minulle epäselväksi. Puhelimella homma onnistui hyvin.	Palvelukanava
Vahinkoilmoituksen teko korjaamolla	Palvelukanava
Huolellisuus	Palvelun laatu
Pyysin vuokra-autoa, joka kuului vakuutukseen netissä tilaamassani ajassa. Tarkistussoitto edellisenä päivänä kuitenkin osoitti, ettei autoa ollut. Se saatiin kuitenkin järjestettyä.	Palvelun laatu
Työn laatu oli huono. Autoni oli tuulilasin ja kuljettajan puoleisen etuoven lasin vaihdossa. Noin viikko lasin vaihdon jälkeen huomasin, että kattoverhoilu on revennyt lasin reunasta. Korjaamon suhtautuminen asiaan on ollut vähättelevää ja he eivät suostu asiaa korjaamaan muuten kuin tummentamalla tuulilasin yläreunaa siten että repeymä ei näy ulospäin. Ongelma on siinä, että vaurio on pysyvä ja mahdollisen seuraavan lasin vaihdon yhteydessä joudun itse kustantamaan "naamiointin". En missään nimessä vie enää autoani kyseiselle korjaamolle.	Palvelun laatu
Ei muuten, mutta pitää käydä korjaamolle uudelleen, koska takaluukun avausnappula mikä on etuovessa, ei toiminut enää korjauksen jälkeen. Soitin heille ja lupasivat hoitaa asian, kun poikkean siellä.	Palvelun laatu

Kun peilataan avoimia vastauksia suosittelun (NPS) vastauksiin, huomataan, että arvostelijat (NPS-arvosanan 0–6 antaneet) ja passiiviset (NPS-arvosanan 7–8 antaneet) eivät antaneet avoimissa kysymyksissä positiivista palautetta yhtä lukuun ottamatta, mutta heistä neljä vastaajaa yhdeksästä vastasi kysymykseen kehitysehdotuksista.

5 Haastattelututkimuksen tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan haastattelututkimuksen tuloksia. Kyselytutkimuksen perusteella ei tullut ilmi selkeitä puutteita asiakasodotusten toteutumisessa. Haastatteluihin nostettiin ne teemat, joiden ymmärtämistä vakuutusyhtiössä halutaan syventää ja jotka koetaan tärkeiksi korvausprosessin asiakaskokemuksen ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta. Haastattelun kysymysrunko selviää liitteestä 2.

Ensimmäisessä kysymysosiossa (liite 2) selvitettiin asiakkaan **ajan tasalla pitämistä**: kokiko haastateltava, että hänet pidettiin vahinko- ja korvausprosessin ajan tasalla, saiko hän sitä tietoa, jota halusi ja millaista tietoa hän koki tarvitsevänsä. Vastaajilta myös tiedusteltiin sitä, miten tärkeänä he pitivät sitä, että heitä pidetään korvausprosessin aikana ajan tasalla. Kaikki vastaajat kokivat, että heitä pidettiin korvausprosessin aikana ajan tasalla – yksi vastaaja koki jopa olevansa tilanteen edellä. Kaikki vastaajat myös pitivät tärkeänä sitä, että heitä pidetään ajan tasalla vahinko- ja korvausprosessin etenemisestä.

Neljä (4) vastaajaa oli asioinut vakuutusyhtiön kanssa puhelimitse, kaksi (2) oli asioinut verkossa ja yksi oli käyttänyt asiointiin chat-kanavaa. Puhelimitse asioineet olivat saaneet asiansa hoidettua yhden puhelun aikana lukuun ottamatta yhtä tapausta, jossa asiakas oli joutunut välissä sairaalaan ja palannut itse asiaan myöhemmin. Myös verkossa asioineet olivat saaneet vastaukset kysymyksiinsä ja jatkotoimintaohjeet. Asia oli hoitunut muuttamalla viestinvaihdolla. Chatissä asioinut kertoi, että chat asiointikanavana oli hänelle tuttu aiemmasta sairaustapauksesta. Hän kertoi saaneensa tietoa, kun osasi sitä itse kysyä. Korjaamon kanssa kommunikointi oli tapahtunut puhelimesta ja tekstiviesteillä.

Vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että heidät pidetään tilanteen tasalla korvausasian etenemisestä. Vastaajat halusivat saada tietoa siitä, korvaako vakuutus kyseisen vahingon ja milloin ja miten omavastuu maksetaan. Myös vahingon vaikutus omaan vakuutukseen ja bonukseen kiinnosti haastateltavia. Vastaajat halusivat selkeän tiedon siitä, miten heidän tulee toimia ja missä aikataulussa: minne ajoneuvo täytyy viedä ja missä aikataulussa ajoneuvon korjaus etenee. Ennalta ilmoitettuun aikatauluun tulevista muutoksista ilmoittamista vastaajat pitivät erittäin tärkeänä. Osa vastaajista mainitsi erikseen myös sen, että tieto vahingosta oli jo korjaamolla, kun he toivat ajoneuvonsa korjattavaksi.

Seuraavat lainaukset ovat haastateltavien vastauksista ja kuvastavat hyvin asiakkaiden vastauksia, kun heiltä kysyttiin ajan tasalla olemisesta vahinkoasian suhteen:

“Ajan tasalla pitäminen on tärkeä asia ja tässä se toteutui aivan loistavasti. Siinä ei asiakkaan tarvitse alkaa selitellä mitään, vaan asia etenee korjaukseen.”

“Kyllä, tosi hyvin [sain sitä tietoa, mitä halusin]. En ehtinyt ite edes sitä kaivata, kun sieltä jo soitettiin.”

“Mulle se [ajan tasalla pitäminen] on tärkeää, koska olen eläkeläinen ja mä en oo aina ihan varma, onko mun verkkotoiminta ihan OK. Että sieltä vastataan, eikä se jää ilmaan. Se on tosi tärkeää, että siihen vastataan.”

Seuraavassa kysymysosiassa selvitettiin **palvelun nopeutta ja vaivattomuutta**. Vastajilta kysyttiin, että saivatko he tietoa vahinkoasiansa etenemisestä riittävän nopeasti, mikä on heille kriittinen aika sille, että he huolestuvat siitä, hoitaako heidän asiaansa kukaan. Heiltä myös kysyttiin, etenikö heidän vahinkoasiansa hoitaminen vaivattomasti ja mitä vaivattomuus heille käytännössä tarkoittaa ajoneuvovahinkoasian hoitamisen yhteydessä.

Kaikki haastateltavat kokivat, että palvelu oli heille nopeaa ja vaivatonta riippumatta siitä, missä kanavassa he olivat asioineet, sillä he olivat saaneet tarvitsemansa tiedot ja jatko-toimintaohjeet joko puhelun tai chat-keskusteluna aikana tai vastauksina verkkoviesteihinsä. Kaksi vastaajaa korosti myös sitä, että mikäli asiaa ei voi ratkaista siinä hetkessä, täytyy jatkoyhteydenoton tulla sovitun aikataulun sisällä. Kriittiseksi ajaksi asian hoitamiselle vastaajat sanoivat saman päivän tai seuraavan päivän. Eli he odottavat saavansa tietoa asiansa etenemisestä saman päivän tai viimeistään seuraavan päivän aikana, ellei asia ole ratkennut jo ensimmäisen yhteydenoton aikana esimerkiksi puhelimesta tai chat-keskustelussa. Jos asian käsittely syystä tai toisesta kestää, vastaajat pitivät tärkeänä, että siitä kerrotaan heille. Kaksi vastaajaa mainitsi erikseen, että heidän vahinkotapauksensa oli sen verran lievä, että autolla pystyi edelleen ajamaan, mutta jos heidän ajoneuvonsa olisi mennyt ajokelvottomaan kuntoon, odottaisivat he myös vahinkoasian käsittelyltä nopeampaa aikataulua. Nyt heillä ei ollut asian suhteen kiire, sillä he pystyivät käyttämään ajoneuvoaan.

Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että korvausasian hoitaminen on heille itselleen vaivatonta. Vaivattomuudella he tarkoittivat sitä, että asia lähtee hoitumaan yhdellä yhteydenotolla, eikä heidän itse tarvitse ottaa selvää, minne olla seuraavaksi yhteydessä, vaan seuraavat toimenpiteet kerrotaan heille: kuka on yhteydessä minnekin ja missä aikataulussa. Vastaajat arvostivat sitä, että asioita kirjataan ja lomakkeita täytetään heidän puolestaan. Yksi vastaaja mainitsi sen, että vakuutusyhtiön asiantuntija hoiti yhteydenoton va-

hingon vastapuoleen, eikä hänen tarvinnut itse huolehtia asiasta. Vaivattomuudeksi koettiin myös se, että vakuutusyhtiön asiantuntija nostaa oma-aloitteisesti esille vakuutukseen liittyviä asioita, vaikka asiakas ei niitä tajuaisi tai osaisi kysyä. Tällaisia asioita olivat vahingon vaikutus asiakkaan bonukseen ja vakuutukseen mahdollisesti kuuluva sijaisautopalvelu. Vaivattomuus merkitsi sitä, että asiakkaalle ei jäänyt epäselvyyksiä eikä mikään asia vaivaamaan yhteydenoton jälkeen. Yksi haastateltava kertoi vakuutukseensa kuuluvan sijaisauton, mutta invalidina hän ei sitä tarvitse, joten hänelle maksettiin hyvitystä. Hän arvosti, että asia käytiin hänen kanssaan läpi ja hyvitys oli hänelle positiivinen yllätys. Vaivattomuudesta puhuttaessa yksi haastateltava nosti esiin sen, että korjaamolla asiaan turtuttiin heti, vaikka vahinkotapauksen tiedot vakuutusyhtiöstä ei ollut vielä tullut. Korjaamon osalta vaivattomuus liitettiin siihen, ettei asiakkaan tarvitse itse huolehtia ajoneuvovahinkojen kuvaamisesta. Verkossa vahinkoasian hoitanut liitti vaivattomuuden siihen, että hän sai hoidettua tarvittavat tiedot verkossa kotoa käsin, ja hänelle tuli tieto, minne mennä korjauttamaan auto. Useampi vastaaja mainitsi, että tämä oli heidän ensimmäinen vahinkotapauksensa, eikä heillä ollut ennestään kokemusta siitä, miten vahinkotapauksessa toimitaan.

Seuraavat lainaukset ovat haastateltavien vastauksista ja kuvastavat hyvin asiakkaiden vastauksia, kun heiltä kysyttiin palvelun nopeudesta ja vaivattomuudesta:

“Yllätyin, miten nopeasti kaikki tapahtui. Odotin parin kolmen päivän viivettä, mutta kaikki tapahtui paljon, paljon nopeammin. Se meni hienosti se homma.”

“Jos näin nopeasti toimii jatkossakin, niin ei voi parempaa toivoa.”

“Oli vaivatonta ja nopeaa, sillä sain yhden puhelun aikana kaikki selvitettyä asiakaspalvelijan kanssa.”

“Vaivattomuus tarkoittaa minulle sitä, että mä saan ihmisen kiinni puhelimitse ja tämä samainen ihminen joko delegoi asian eteenpäin ja muhun ollaan yhteydessä sieltä, tai sitten se hoidetaan sen puhelun aikana. Mut se, että mä saan henkilökohtaista palvelua ja sitä asiaa ei jätetä vaan roikkumaan ja mulle selitetään asiat A:sta Ö:hön ja asioita, joita en myöskään tajua itse kysyä, esimerkiksi missä vaiheessa se omavastuu maksetaan.”

”Olin juuri vaihtanut toisesta vakuutusyhtiöstä ja ottanut semmoisen autovakuutuksen, jossa mä sain korvaavan auton. Se oli tosi tärkeää ja kannatti. Autokorjaamot sijaitsevat kehällä ja siitä paikasta, jossa asun. Oli tosi ihanaa, että mulle järjestettiin toinen auto siksi ajaksi.”

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin **asiointikanavaan liittyviä kysymyksiä** ja sitä, **keskustelivatko he vakuutusyhtiön asiantuntijan kanssa**. Heiltä tiedusteltiin asiointin sujuvuutta heidän valitsemassaan kanavassa. Lisäksi niiltä, jotka olivat keskustelleet vakuutusyhtiön asiantuntijan kanssa, kysyttiin miltä asiointi tuntui ja kokivatko he, että vakuutusyhtiön asiantuntija ymmärsi heidän asiansa.

Neljä vastaajaa oli asioinut vakuutusyhtiön kanssa puhelimitse. Kaksi vastaajista oli googlettanut puhelinnumeron, yksi oli katsonut vakuutusyhtiön ”yleispuhelinnumeron” laskusta ja yhdellä vastaajalla puhelinnumero oli ollut tallennettuna puhelimeen. Puhelimitse asioineet korostivat sitä, että puhelimitse he saivat asiansa kerralla hoidettua ja kysymyksiinsä vastaukset sen sijaan, että asian tiimoilta vaihdettaisiin useita viestejä. Haastateltavat kokivat, että asia oli helpointa hoitaa suoraan ”virkailijan” kanssa. Jokaisen puhelimitse asioineen haastateltavan asia oli hoitunut yhdellä puhelinsoitolla. Vastaajat kertoivat, että vakuutusyhtiön asiantuntija oli ymmärtänyt heidän tarpeensa, ei ollut kyseenalaistanut tapahtumaa ja oli esittänyt tarvittavat lisäkysymykset. Keskustelua vakuutusyhtiön asiantuntijan kanssa haastateltavat kuvailivat sanoilla *ystävällinen, asiantunteva, positiivinen ja rakentavassa hengessä käyty*. Vastauksissa nousi esille se, että puhelimen päässä ollut asiantuntija oli oma-aloitteisesti tuonut esille asiakkaan edun mukaisia asioita, kuten asiakkaan vakuutuksen kattavuuden ja sijaisautotarpeen. Yksi vastaajista mainitsi, että hän oli itse aktiivinen ja osasi esittää oikeat kysymykset saadakseen tarvitsemansa tiedon ja toimintaohjeet. Hän koki, että hänelle ei jäänyt epäselvyyksiä, sillä hän itse tajusi kysyä oikeat asiat. Yksi vastaajista nosti esille vakuutuksen ostohetken, jolloin on tärkeää lähteä liikkeelle vakuutuksen korvausehdoista vakuutuksen hinnan sijaan.

Chatin kautta asioinut henkilö oli ollut aiemmin yhteydessä chatin kautta toisen vahinkoasian vuoksi, joten kanavan käyttö oli hänelle tuttua. Hän oli katsonut verkkosivuilta korjaamokumppanin ja ollut omatoiminen asiansa kanssa. Chatin kautta hän oli varmistanut, että kaikki korvausasian suhteen on kunnossa. Hän koki, että asiantuntija chatissa ymmärsi hänen tarpeensa ja oli lukenut hänen tapauksensa tiedot, joten keskustelu eteni sujuvasti. Haastateltava piti chattia hyvänä ja toimivana kanavana, jolla pääsi keskusteluyhteyteen nopeasti. Hän oli joskus aiemmin käyttänyt verkkoviestiä yhteydenottokanavana, johon oli joutunut odottamaan vastausta pitkään. Chatissa asioidessa hänellä ei ollut vastaavaa ongelmaa ja hänelle pääasia oli, että *”ottaa yhteyden johonkin henkilöön.”*

Kaksi verkon kautta asioinutta henkilöä pitivät vahinkoasiaansa niin pienenä ja yksinkertaisena, että se hoitui helpoiten verkon kautta. Asiointi oli ollut molemmilla sujuvaa, eikä kumpikaan ollut missään kohtaa keskustellut vakuutusyhtiön asiantuntijan kanssa. Vahinkoasian liikkeelle laittaminen oli ollut verkossa selkää ja helppoa. Toinen vastaajista kertoi

olevansa joskus ”kömpelö” verkkoasiointin kanssa, mutta vakuutusyhtiön verkkopalvelussa asioidessaan hänelle ei ollut tullut oloa, että hän putoaisi kärryiltä. Molemmat vastaajat arvelivat, että mikäli vahinkoasia olisi ollut monimutkaisempi tai siinä olisi tullut henkilövahinkoja, he olisivat saattaneet keskustella asiasta vakuutusyhtiön asiantuntijan kanssa.

Alla olevat sitaatit ovat lainauksia haastateltavien vastauksista ja kuvastavat hyvin tämän kysymysosion vastauksia.

“Kun ammattilainen on toisella puolella siellä vakuutusyhtiössä, kun saa oikean osaston henkilön puhelimeen, niin se on hyvin helppoa.”

“Ihan hyvä [keskustelu asiantuntijan kanssa], koska minulle korvattiin se, mitä oletinkin, että korvataan. Asiakaspalvelija oli ystävällinen, kuunteli, antoi tiedot, ei ollut kiireisen oloinen ja vei sen [korvausasian] maaliin saakka.”

“Se oli hyvin asiallinen ja rakentava keskustelu. Juuri tää, että hän toi esille asiakkaankin edut. Mä yllätyin siitä. Vakuutusyhtiöitä aina moititaan kaikesta.”

“Tässä oli pienestä pintanaarmusta kyse, se ei ollut iso vahinko. Sitten tietysti, jos on kyseessä jotain henkilövahinkoja tai jotain muuta, niin sitten tietysti on semmoinen asia, että voi olla tarpeen lisäkysymyksille, jotka ei niin hyvin verkosta selviä.”

“Mun mielestä tää oli niin pieni juttu, että tässä ei nyt tarvinnut, en mä kaivannut semmoista yhteydenottoa [vakuutusyhtiön asiantuntijalta]. Tietysti jos ois isompi kolari ollut ja sit ois ollut vastapuoli. Mulla oli tuommoinen lyhtypylväs vastapuolena.”

Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin kuvailemaan **palvelun laatua sekä vakuutusyhtiön että korjaamon osalta**. Vakuutusyhtiön palvelun laatua vastaajat kuvailivat sanoilla *loistavaa, kiitettävää, hyvä, asiallista, ystävällistä ja nopeaa*. Korjaamon palvelun laatua vastaajat kuvailivat sanoilla *asiantuntevaa, ystävällistä, ytimekästä, vaivatonta*. Korjaamon osalta yksi vastaaja mainitsi hyvänä asiana sen, ettei hänen tarvinnut mennä paikan päälle, vaan hän pystyi ottamaan ja toimittamaan valokuvat itse. Hän piti korjaamon sivuilla olevia ohjeita hyvinä. Lisäksi hänelle oli positiivinen yllätys se, että auto oli pesty korjauksen päätteeksi. Yksi vastaaja piti korjaamon palvelun laatua kympin arvoisena, mutta hänen sijaisautokokemuksensa oli huono. Hänen mielestään sijaisauto oli ollut kallus ja lisäksi auto oli ollut erittäin likainen. Korjaamon työntekijä oli myöntänyt asian ja ker-tonut, että heillä oli toinenkin reklamaatio vireillä sijaisautotoimittajalle.

”Ei voi valittaa yhtään [vakuutusyhtiön palvelun laadusta]. Siitä voi täyden kympin antaa.”

”Siellä [korjaamolla] selitettiin kaikki ja oli tosi ystävällistä. Usein vanhempana naisena joissain autopaikoissa tuntee, että tulee ylenkatsotuksi, tai että ei pidetä vanhempia blon-deja minään, mutta heillä oli hyvin asiantunteva ja ystävällinen ja nopea palvelu. Semmoi-nen palvelu, että minulle tuli hyvä mieli siitä.”

Lopuksi haastateltavia pyydettiin vielä kiteyttämään, **miten palvelu kokonaisuudessaan sujui: oliko palvelussa jotain, joka sujui erityisen hyvin tai jotain kehitettävää?** Ko-konaisuudessaan palvelu oli sujunut hyvin ja nopeasti. Kaksi vastaajaa nosti erikseen esille vakuutusyhtiön ja kumppanikorjaamon välisen yhteistyön, joka toimi *saumattomasti* ja *moitteettomasti*. Yksi vastaaja kiitteli erikseen käyntikorttia, joka hänelle oli korjaamolla annettu, jos hänelle tulee vielä jotain kysyttävää. Yhdelle vastaajalle oli jäänyt epäselväksi vahinkotapauksen vaikutus hänen kaskovakuutuksensa bonukseen. Hän totesi, että *”sen näkee sitten, en aio valittaa.”* Kaksi vastaajaa nosti esille pitkän jonotusajan korjaamolle. Heidän autoillaan pystyi ajamaan, joten asia ei ollut kummallekaan ongelma, mutta *aina voi parantaa*, toinen vastaaja totesi. Mikäli auto olisi ollut ajokelvoton, toinen vastaajista olisi ärsyyntynyt odotusajasta. Kaksi vastaajista ei osannut mainita mitään, mikä olisi vaa-tinut kehitettävää.

Seuraavat sitaattit ovat lainauksia haastateltavien vastauksista:

”Tosiaan kun ei ole aikaisempaa kokemusta, niin tästä jäi erittäin positiivinen kuva, kun on kuullut vähän päinvastaisia tarinoita vakuutusyhtiön kanssa asioimisesta korvausasioissa. En keksi mitään moittimisen aihetta tai parannettavaa tai mitään sellaista. Koko prosessi oli oikein positiivinen kokemus.”

”Minun ei pitänyt asiakkaana selvittää sitä, maksaako vakuutusyhtiö vai eikö maksa ja paljonko meillä on omavastuu. Se tuli kuin apteekin hyllyltä se vastaus siihen, kun kysyin kuka sen omavastuun maksaa ja missä. Kummatkin tiesi, et miten se hoito menee, ei pitä-nyt mitenkään silleen ottaa selvää tai tällaista. Että suosittelen.”

”Nostan hattua ja annan ylimääräisen pisteen, että kun siinä autossa suoritetaan jotain pieniä maalauksia tai jotain, niin se auto luovutetaan asiakkaalle putsattuna. Se on tuota niin miellyttävä eikä ole pesty vain sitä osaa, joka on maalattu. Koko auto on siisti eikä vaan se yks osa vaan.”

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena tutkia, miten vakuutusyhtiön asiakkaiden korvauspalvelulle asettamat odotukset täyttyvät tällä hetkellä vakuutusyhtiön ja kumppanikorjaamon yhdessä tarjoamassa palvelussa ajoneuvovahinkotapauksissa sekä sitä, mitä asiointikanavia asiakas suosii ajoneuvovahinkotapauksen eri vaiheissa ja erityyppisissä vahinkotapauksissa. Lisäksi haluttiin selvittää mihin tekijöihin palvelussa tulee jatkossa erityisesti kiinnittää huomiota, jotta asiakaskokemus pysyy jatkossa halutulla tasolla tai kehittyy. Asiakkaiden korvauspalvelulle asettamat yhdeksän odotusta oli selvitetty vakuutusyhtiössä aiemmin, joten niiden selvittäminen ei sisältenyt tähän opinnäytetyöhön.

Työssä saavutettiin asetetut tavoitteet, eli siinä onnistuttiin selvittämään asiakasodotusten tämän hetken toteutuminen vakuutusyhtiön ja kumppanikorjaamon muodostamassa palvelukokonaisuudessa.

6.1 Tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimus osoitti, että vakuutusyhtiön ja kumppanikorjaamon yhdessä tarjoama palvelukokonaisuus vastaa erittäin hyvin asiakkaan korvauspalvelulle asettamiin odotuksiin. Tutkimuksessa mikään yhdeksästä asiakasodotuksesta ei suoriutunut huonosti ja erot eri odotusten toteutumisen välillä olivat ylipäättään pieniä.

Tutkimuksen tulosten perusteella kannattaa jatkossakin keskittyä vahvistamaan ja edelleen kehittää nyt jo hyvin täyttyviä asiakasodotuksia. Tutkimuksessa korostuivat mm. palvelun nopeuteen ja vaivattomuuteen sekä palvelun laatuun liittyvät odotukset. Sen lisäksi niin vakuutusyhtiön kuin korjaamon kannattaa seurata asiakaskokemuksen trendejä, sillä asiakkaat asettavat odotuksia myös muilta toimialoilta saamansa palvelun ja kokemuksen perusteella, eli he eivät vertaa kokemuksia pelkästään toimialan sisällä.

Koronapandemia muutti kuluttajien tapaa asioida yritysten kanssa, eikä tilanne vuoden 2022 alussa ole palautunut normaaliksi. Forbesin (2021a) mukaan jokaisen yrityksen täytyy ymmärtää olevansa sekä kokemus- että teknologiayritys. Asiakkaiden asettamat vaatimukset digitaalisen asiointin nopeudelle ja vaivattomuudelle kasvavat entisestään, koska asiointi sitten ostamista, keskustelua yrityksen edustajan kanssa verkossa tai automatisoituja viestejä yritykseltä. Asiakkaat tavoittelevat entistä nopeampaa mielihyvää toimialasta riippumatta ja yritykset, jotka pystyvät nopean mielihyvän tarpeeseen reagoimaan, saavat itselleen kilpailuetua. (Forbes 2021a.) Tämän tutkimuksen perusteella va-

kuutusyhtiön asiakkaat saavat vahinkotapauksissa nopeaa mielihyvää jo siitä, että he saavat mahdollisimman nopeasti tiedon siitä, että heidän vahinkoasiansa on otettu käsittelyyn ja mitkä ovat seuraavat toimenpiteet.

Sen lisäksi, että asiakkaat haluavat kaiken nopeasti, he haluavat tuntea itsensä erityisiksi. He haluavat yritysten ymmärtävän ja vastaavan heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa, eivät massamarkkinointia, joka on suunnattu kaikille. Yritykselle on samanaikaisesti haaste ja mahdollisuus, kun se yrittää ymmärtää ne hetket, joissa asiakas kaipaa tiettyä asiaa – olkoon se tuote, palvelua tai jotain muuta – ja sitten tarjota se asiakkaalle mahdollisimman nopeasti. (Forbes 2021b.) Tässä tutkimuksessa selvisi, että asiakkaat arvostavat sitä, että heille kerrotaan heidän vakuutukseensa ja sen kattavuuteen liittyviä asioita ennen kuin he itse ehtivät tai ymmärtävät niistä kysyä. Tähän kannattaa kiinnittää jatkossakin huomiota, sillä Forbesin (2021b) mukaan asiakkaat haluavat merkityksellisen suhteen yrityksen kanssa, ja tämä on asiakkaan polulla yksi paikka, jossa tuota erityisyyden tunnetta voi vahvistaa. Erityisesti kannattaa miettiä, miten merkityksellisyyden tunnetta voi vahvistaa silloin, kun asiakas asioi ainoastaan digitaalisia kanavia käyttäen.

Tämä tutkimus osoitti, että asiakkaat herkästi kääntyvät hieman monimutkaisemmissa vahinkoasioissa asiakaspalvelijan puoleen. Yksinkertaiset vahingot, etenkin jos niihin ei liity henkilövahinkoja, voidaan hoitaa digitaalisissa kanavissa. Gartnerin (2021) mukaan niin vakuutusyhtiöt kuin niiden asiakkaat ovat monikanavaisia. Asiakkaat ovat kuitenkin siirtymässä hyvää vauhtia kaikkikanavaisuuteen, mikä tarkoittaa sitä, että kuilu asiakkaiden halujen ja tarpeiden sekä yrityksen nykyisen tarjoaman välillä kasvaa. Kaikkikanavaisessa asiointissa asiakas saattaa aloittaa asiointin yhdessä kanavassa ja jatkaa asiointia jossain toisessa kanavassa, jolloin asiointin tulee jatkoa siitä mihin se edellisessä kanavassa jäi. Kaikkikanavaisuudessa eri kanavat täytyy olla integroitu, jotta asiakas saa yhtenäisen, saumattoman kokemuksen. Asiakkaiden täytyy pystyä navigoimaan kanavien välillä helposti ja heidän on voitava valita oikea kanava tai kanavayhdistelmä tarpeidensa tai mieltymystensä mukaan. Tiedon täytyy säilyä johdonmukaisena jokaisessa kanavassa, eikä kanavasiirtymät saa aiheuttaa asiakkaalle hämmennystä. Gartnerin (2021) mukaan on kriittisen tärkeää, että vakuutusyhtiöt keskittyvät rakentamaan kaikkikanavaisuutta ja siten pystyvät vastaamaan kasvavaan kaikkikanavaisuuden kysyntään. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritysten täytyy ymmärtää millaisia toimenpiteitä ne hoitavat kussakin kanavassa, sillä kaikkia kanavia ei käytetä samanlaisten asioiden hoitamiseen. Gartnerin tutkimus osoitti, että kanavayhdistelmiä, joihin sisältyy sekä ihminen että teknologia, käytetään eniten kaikenlaisten asioiden hoitamiseen – myös korvausasiointiin, joka on yksi vakuutusyhtiöiden tärkeimmistä asiointitapahtumista. Sekä Gartner (2021) että CustomerThink

(2021) ennustavat, että tämäntyyppinen hypervuorovaikutus on tulevaisuudessa vallitseva. Kaikkikanavaisuus voi olla vielä tänä päivänä erottautumistekijä, mutta tulevaisuudessa se ei sitä enää ole, vaan yritysten täytyy etsiä kilpailuetua muualta. Kaikkikanavaisuus korvausasioinnissa on asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta ensisijaisen tärkeää: kuinka vakuutusyhtiö mahdollistaa ja varmistaa saumattoman kokemuksen asiointikanavasta riippumatta ja myös vakuutusyhtiön ja kumppanin välillä? Jatkuuko asiakkaan asiointi seuraavassa kanavassa siitä mihin se jäi hänen asioidessaan aiemmassa kanavassa?

Eri asiointikanavissa tunteiden rooli on hieman erilainen. Verkossa voi olla haastavampi luoda sidettä asiakkaaseen ja välittää esimerkiksi arvostuksen tunnetta. Fyysiset kohtaamiset mahdollistavat tunne- ja muistijäljen luomisen yrityksen ja asiakkaan välille. Yritykset haluavat siirtää asiakaskohtaamisia enenevässä määrin verkkoon, mutta tätä ei pidä tehdä ilman, että arvioi henkilökohtaisten kohtaamisten roolia ja merkitystä osana asiakaskokemusta. Parhaimmillaan eri kanavat täydentävät toisiaan ja digitaalisista kanavista saadaan tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä, mitä voidaan hyödyntää muissa kohtaamispaisteissa. Tunteilla on keskeinen rooli asiakaskokemuksessa, sillä ne määrittävät sen, kuinka asiakas toimii. Asiakaskokemuksen johtamisen kannalta ei riitä tieto siitä, onko asiakas tyytyväinen vai tyytymätön, vaan tarvitaan tarkempaa tietoa asiakkaan kokemista tunteista. Asiakkaiden tunnekokemukset sanelevat myös sen, kuinka he toimivat jatkossa. (Killström, 2020, 156–159, 56–57.) Myös Futurelab (2021) tunnistaa tunteiden roolin osana asiakaskokemusta. Futurelab nostaakin yhdeksi asiakaskokemuksen trendiksi tunneteknologian. Tunteiden analysoimiseksi on kehitetty uudenlaista teknologiaa, jolla voidaan analysoida esimerkiksi puheen, tekstin tai kasvojen ilmeitä. Tässä tutkimuksessa vastaajat liittivät tiettyjä kuvailevia adjektiiveja (mm. ystävällinen, asiallinen, positiivinen) vakuutusyhtiön asiantuntijaan. Esimerkiksi puheentunnistusteknologiaa voidaan hyödyntää, jotta ymmärretään ne tekijät, kuten sanavalinnat, jotka vaikuttavat asiakkaiden kokemukseen ystävällisestä ja asiallisesta palvelusta. Vastaavasti voidaan tutkia tyytymättömien asiakkaiden puhetta tai tuottamaa tekstiä.

Niin tässä tutkimuksessa, kuin aiemmin tässä luvussa on käynyt ilmi, että asiakaspalvelijalla, ihmisellä, on tärkeä rooli tulevaisuudessakin osana erinomaista asiakaskokemusta. Kun asiakas hoitaa rutiininomaiset tehtävät digitaalisesti, on työntekijän rooli tuottaa lisäarvoa ja vahvistaa asiakkaan positiivista tunnekokemusta. Huhdan & Myllyntauksen (2021, luku 4.1) mukaan jopa 60 % asiakaskokemuksesta voidaan selittää työntekijäkokemuksella. Hyvinvoivat ja työssään viihtyvät työntekijät ovat tuottavampia, sitoutuvat työhönsä ja tuottavat siten parempaa kokemusta asiakkaalle, mikä näkyy parempana asiakaskokemuksena. Kun asiakkaat hoitavat yksinkertaiset, nopeat vahinkotapaukset yhä

useammin digitaalisesti ja itsenäisesti, käsittelevät korvausasiantuntijat vaativampia, monimutkaisempia tapauksia, joihin asiakkailta liittyy myös vahvempia tunteita. Asiakaskokemuksen kannalta on ero sillä hoitaako työntekijä tapaukset vain välttämättömästä huolehtien, vai sitoutuuko hän tarjoamaan asiakkaalle parasta mahdollista palvelua asiakkaan odotukset täyttäen ja jopa ylittäen. Hyvä työntekijäkokemus ja sen kehittäminen edellyttää johtamista, jonka keskiössä ovat työntekijät (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.12). Toisin sanoen työntekijät osallistuvat itse aktiivisesti kehitystyöhön, jonka tavoitteena on työntekijäkokemuksen ja -ymmärryksen parantaminen. Lähtökohtana työntekijäkokemuksen kehittämisessä on työntekijöiden omat tarpeet, joita esihenkilön tulee kuunnella, sillä ilman kuuntelua ja vuoropuhelua työntekijöiden tarpeita on mahdoton tietää. Samalla esihenkilön tai johtajan täytyy pystyä viestimään strategia ja tavoitteet innostavasti. Jotta työntekijät voivat sitoutua strategiaan ja tavoitteisiin, täytyy heidän huoliaan ja kehitysehdotuksiin kuunnella. Tällaista jatkuvaa, oppivaa kuuntelua esimiehen tulee tehdä koko ajan.

Yhteenvedonä tässä opinnäytetyössä ehdotetaan, että nyt jo hyvin suorituvia asiakasodotuksiin keskitytään ylläpitämään ja kehittämään jatkossakin. Hyvin suoriutuminen nyt ei tarkoita, että asiakasodotukset toteutuisivat automaattisesti jatkossakin hyvin, vaan niitä tulee jatkuvasti seurata ja kehittää. Lisäksi suositellaan seuraamaan tiiviisti asiakaskokemustrendejä ilman toimialarajausta, sillä asiakkaiden odotuksiin vaikuttavat heidän asiakaskokemuksensa myös muilta toimialoilta. Trendeistä edellä nostettiin esille *nopea mielihyvä, merkityksellisyys, kaikkikanavaisuus, tunteet ja tunneteknologia* sekä *työntekijäkokemuksen kehittäminen*.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kyselytutkimus kohdistettiin koko perusjoukkoon aikarajauksella, eli vakuutusyhtiön asiakaskaisiin, joiden ajoneuvovahinko oli korjattu kumppanikorjaamolla parin edeltävän viikon aikana. Aikarajauksella haluttiin varmistaa se, että vahinkotapaus oli vielä vastaajan mielessä, jolloin vastaaminen oli ylipäättään mielekästä. Kyselyn kohdistaminen koko perusjoukkoon antaa luotettavinta tietoa (Ojasalo ym. 2009, 109). Kyselytutkimukseen vastasi 51 vastaajaa. Kyselyn vastausprosentti oli 15,38 %, joka jäi ennakoitua alhaisemmaksi. Alun perin tavoitteena oli kerätä 100 vastausta, mikä kuitenkin osoittautui kyselyn edessä haastavaksi perusjoukon kokoon nähden opinnäytetyön aikaraameissa. Yksi tekijä vastaajien haluttomuuteen vastata voi olla asiakaskyselyiden määrä. Asiakkaat saivat vahinkotapauksiinsa liittyen varsinaiset asiakastytyväisyyskyselyt niin vakuutusyhtiöltä kuin korjaamolta tämän opinnäytetyökyselyn lisäksi. Kyselytutkimuksen heikkous on se, ettei siinä voida varmistaa, miten tosissaan vastaajat suhtautuvat kyselyyn tai miten onnistu-

neita kysymykset ovat (Ojasalo ym. 2009, 108). Reliabiliteettia pyrittiin parantamaan mahdollisuudella vastata anonyymisti sekä napakalla kysymysten asettelulla ja kyselyn pituudella, jotta vastaajat jaksaisivat vastata keskittyen ja totuudenmukaisesti kyselyn alusta loppuun. On kuitenkin mahdollista, että vastaajat tulkitsivat kysymyksiä ja vastausasteikkoa (1–5) eri tavoin.

Haastatteluissa virheitä saattavat aiheuttaa niin haastattelija kuin haastateltava. Haastateltavan motivaatio on keskeisessä roolissa, jotta haastattelu ylipäättään onnistuu. Haastateltava saattaa olla taipuvainen antamaan vastauksia, joita olettaa haastattelijan haluavan kuulla. Haastateltava saattaa olla kiireinen ja vastaa siksi lyhyesti ja pintapuolisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35, 126–127.) Aloittelevan haastattelijan tyypillisinä virheinä Hirsjärvi & Hurme (2011, 124–125) mainitsevat haastattelijan joustamattomuuden etukäteen suunnitellusta teemarungosta. Haastattelija saattaa myös kuunnella huonosti haastateltavan vastauksia ja siirtyä liian nopeasti seuraaviin kysymyksiin. Aloitteleville haastattelijoille on tyypillistä puhua itse liikaa sen sijaan, että antaa tilaa haastateltavalle. Haastattelija saattaa myös päätellä jotain sellaista, mitä haastateltava ei ole sanonut. Tämän tutkimuksen haastatteluiden luotettavuuteen vaikuttaa jossain määrin tutkijan kokemattomuus haastattelijana. Haastattelutallenteita purkaessa kävi ilmi, että joissain kohdissa seuraavaan teemaan siirryttiin liian nopeasti, kun oikeanlaisella kysymystekniikalla tai reagoinnilla haastateltava olisi saattanut vielä jatkaa ja täydentää vastaustaan. On myös mahdollista, että tutkija on kysymyksenasettelulla tai sanavalinnoilla johdatellut haastateltavaa tai tehnyt oletuksia sellaisesta, jota haastateltava ei ole lausunut.

6.3 Oman oppimisen arviointi

Tämä kehitystehtävä perehdytti tekijänsä asiakaskokemuksen osa-alueisiin ja kehittämiseen monelta eri kantilta. Työn aloittamisen kanssa samanaikaisesti käyty asiakaskokemuksen johtamisen kurssi antoi hyvän ponnahduslautan aiheeseen perehtymiseen. Nyt ymmärrän aiempaa laajemmin mistä asiakaskokemus koostuu, ja mikä sen merkitys on liiketoiminnalle. Asiakasodotusten tunnistaminen on ensisijaisen tärkeää, jotta asiakaskokemusta voi ylipäättään johtaa ja kehittää, joten olen iloinen, että opinnäytetyöni keskittyi asiakasodotuksiin. Olen myös kiinnostunut seuraamaan asiakaskokemuksen trendejä tulevaisuudessa. Opin paljon työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteydestä ja haluan syventää jatkossa työntekijäkokemukseen ja työnantajamielikuvaan liittyvää osaamistani.

Työ ei edennyt etukäteen suunnitellussa aikataulussa, vaan se vei ennakoitua pidempään. Väljä aikataulu antoi kuitenkin mahdollisuuden sisäistää ja sulatella opittua. Erityisen mielekkäänä koen lisääntyneen ymmärrykseni ja ammatillisen varmuuden siitä, kuinka voin jatkossa käyttää omaa markkinoinnin ja viestinnän osaamistani aiempaa monipuolisemmin asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön aihe ei ollut minulle helpoin mahdollinen, mutta se laajensi osaamistani, joten näin jälkikäteen olen erittäin tyytyväinen, että päätin keskittyä opinnäytetyössäni asiakaskokemukseen. Haastatteluiden tekeminen osoittautui puutteellisista taidoistani huolimatta mieleiseksi ja haluan jatkossa kehittää taitojani haastattelijana.

Lähteet

Blomqvist, K., Sivunen, A., Vartiainen, M., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K. & van Zoonen, W. 2020. Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana. Pitkittäistutkimuksen tuloksia. Luettavissa: https://drive.google.com/file/d/1avFfLV3_ZGxEwmp65y8G89VDib-cXGKXc/view Luettu 15.5.2021.

Capgemini 2017. Loyalty Deciphered – How Emotions Drive Genuine Engagement. Luettavissa https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/11/dti_loyalty-deciphered_29nov17_final.pdf Luettu 13.5.2021.

Clatworthy S. 2019. The Experience-Centric Organization. How to Win Through Customer Experience. O'Reilly.

Cleveland B. 2021. Leading the Customer Experience. How to Chart a Course and Deliver Outstanding Results. KoganPage Limited.

CustomerThink, 2021. Top Customer Experience Trends For 2022. Luettavissa <https://customerthink.com/top-customer-experience-trends-for-2022/>. Luettu 8.1.2022.

Daffy, C. 2019. Creating Customer Loyalty. Build Lasting Loyalty Using Customer Experience Management. Kogan Page Limited.

Deloitte, 2019. From employee experience to human experience: Putting meaning back into work. 2019 Global Human Capital Trends. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/workforce-engagement-employee-experience.html>. Luettu 15.5.2021.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo Oy. Jyväskylä.

Forbes, 2018. 2018 Will Be the Year of Employee Experience. Luettavissa: forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/?sh=6c7db7121c8f. Luettu 14.5.2021.

Forbes, 2021a. Top 5 Customer Experience Trends For 2022. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2021/12/08/top-5-customer-experience-trends->

for-2022/?sh=3c3ab57f3a0a. Luettu 8.1.2022.

Forbes, 2021b. The 8 Biggest Consumer and Customer Experience Trends In 2022. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2021/11/08/the-8-biggest-consumer-and-customer-experience-trends-in-2022/?sh=d193d5a4cfef>. Luettu 8.1.2022.

Futurelab, 2021. Asiakaskokemuksen trendit 2021. Luettavissa: <https://www.futurelab.fi/2021/01/26/asiakaskokemuksen-trendit-2021/>. Luettu 8.1.2022.

Gad, T. 2016. Customer Experience Branding. Driving Engagement Through Surprise and Innovation. Kogan Page Limited.

Gartner, 2021. Top 3 Customer Experience Trends for Digital Insurance 2022. Luettavissa: <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-27EOO04X&ct=210910&st=sb>. Luettu 8.1.2022.

Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. 2007. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*. 25, 5, s. 395-410.

Hague, N. & Hague, P. 2018. B2B customer experience. A practical guide to delivering exceptional CX. Kogan Page Limited.

Heinonen, K., Strandvik, T. & Mickelsson K-J. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*. 21, 4, s. 531-548.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna veto-voimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijat kadehtivat. Alma Talent Oyj. Helsinki.

Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin. Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Alma Talent Oyj. Helsinki.

- Korkiakoski K., 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. Alma Talent Oyj. Helsinki.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Alma Talent Oyj. Helsinki.
- Lemon, K.N. & Verhoef P.C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue, 80, s. 69-96.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten? Alma Talent Oy. Helsinki.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + Rakkaus = Raha. Talentum Media.
- Morgan, J. 2017. The employee experience advantage. How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. Wiley.
- Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYPro Oy. Helsinki.
- Pennington, A. 2016. The Customer Experience Book. How to design, measure and improve customer experience in your business. Pearson.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Docendo Oy. Jyväskylä.
- Talent Vectia Oy 2020. Haasteena merkityksellisen tulevaisuuden rakentaminen. Työntekijäkokemuksen tila 2020 -tutkimuksen tulokset.
- Tavşan, N. & Erdem, C. 2018. Customer Experience Management: How to Design, Integrate, Measure and Lead. Tasora Books. Minneapolis, USA.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, 68, January, s. 1-17.

Villani, I. 2019. Transform Customer Experience. How to Achieve Customer Success and Create Exceptional CX. John Wiley & Sons. Australia.

Watkinson, M. 2013. The Ten Principles Behind Great Customer Experiences. Pearson Education. Harlow, England.

Liitteet

Liite 1

Ajoneuvovahinkokysely

Tällä kyselyllä kartoitamme ajoneuvovahinkotapauksen asiakaspalvelua Vakuutusyhtiö X:ssä. Vastamalla kyselyyn autat meitä kehittämään palveluamme. Kysely on osa opinnäytetyötä. Vastauksia käsitellään anonyymisti, eivätkä yksittäiset vastaukset näy tuloksissa.

Arvomme vastaajien kesken 8 kpl autoilijan ensiapulaukkuja. Mikäli haluat osallistua arvontaan, jätä yhteystietosi arvontaa varten kyselyn loppuksi.

Palauta ensin mieleesi viimeisin ajoneuvovahinkotapaus, jossa olet ollut osallisena. Vastaa sen jälkeen seuraaviin kysymyksiin.

Minun oli helppoa saada selville, kuinka laitan vahinkoasiani vireille.

1-5 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä)

Vakuutusyhtiö piti minut ajan tasalla korvausasiani edistymisestä.

1-5 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä)

Korvausasiani edistyi vaivattomasti.

1-5 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä)

Vakuutusyhtiö pyrki ratkaisemaan asiani minulle parhaalla tavalla.

1-5 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä)

Minulla oli mahdollisuus keskustella vahinkoasiasta tarvittaessa vakuutusyhtiön asiantuntijan kanssa.

1-5 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä)

Minulle jäi tunne, että minusta ja vahinkoasiastani välitettiin aidosti.

1-5 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä)

Minulla ja vakuutusyhtiöllä oli yhteinen ymmärrys korvausasiastani.

1-5 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä)

Käytitkö vakuutusyhtiön digitaalisia palveluja

Kyllä/En

Jos Kyllä: **Vakuutusyhtiön digitaalisten palveluiden käyttö oli helppoa.**

1-5 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä)

Pystyin hoitamaan vahinkoasian valitsemaani kanavaa käyttäen.

1-5 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä)

Pystyin vaikuttamaan siihen, missä autoni korjataan.

1-5 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä)

Korjaamo piti minut ajan tasalla ajoneuvoni korjauksen etenemisestä.

1-5 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä)

Korjaamon palvelu oli laadukasta.

1-5 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä)

Oliko vakuutusyhtiön tai korjaamon palvelussa jotain, joka sujui mielestäsi erityisen hyvin?

Avoin vastaus

Oliko vakuutusyhtiön tai korjaamon palvelussa jotain, joka vaatisi mielestäsi kehitettävää?

Avoin vastaus

Kiitos, kun autat meitä kehittämään palveluamme!

Mikäli haluat osallistua ensiapulaukkujen arvontaan, jätä yhteystietosi arvontaa varten.

HAASTATTELURUNKO

Täällä soittaa n.n. vakuutusyhtiöstä X, hei.

Teen opinnäytetyöhöni liittyen asiakashaastattelua, jossa selvitetään vakuutusyhtiön ja kumppanikorjaamon tarjoaman palvelun laatua. Työn tavoitteena on kehittää korvauspalveluamme.

Olisiko sinulla noin 15 minuuttia aikaa haastatteluun – joko nyt, tai sinulle sopivana ajankohtana? Keskustelu nauhoitetaan vastausten purkamista varten. Vastauksia käsitellään anonymisti eikä niistä käy vastaajan henkilöllisyys ilmi.

Palauta aluksi mieleen ajoneuvovahinkotapaus, jossa ajoneuvosi korjattiin kumppanikorjaamolla.

AJAN TASALLA PITÄMINEN: OLITKO AJAN TASALLA KORVAUSPROSESSIN ETE- NEMISESTÄ?

- Pidettiinkö sinut ajan tasalla korvausprosessin etenemisestä?
 - o Millä tavalla sinut pidettiin ajan tasalla? (kanavat)
 - o Jos ei, niin missä kohtaa olisit toivonut yhteydenottoa?
- Kuinka tärkeää sinulle on se, että sinut pidetään ajan tasalla?
- Saitko sitä tietoa, mitä haluat saada?
 - o Millaista tietoa haluat saada?

VAIVATTOMUUS JA NOPEUS: KOITKO, ETTÄ PALVELU OLI SINULLE VAIVA- TONTA? OLIKO PALVELU RIITTÄVÄN NOPEAA?

- Kuinka pian korvausilmoituksen jättämisestä odotat tietoa korvausprosessin etenemisestä?
- Saitko tietoa riittävän nopeasti?
- Mikä on kriittinen aika sille, että huolestut siitä hoitaako korvausasiaasi kukaan?
- Rauhoittaako sinua tieto siitä, että tiedät kuinka kauan asian käsittely kestää?
- Mitä vaivattomuus korvausasian hoidossa sinulle tarkoittaa?
- Etenikö korvausiasiasi vaivattomasti? Miten asiointia olisi voinut sujuvoittaa?

SAITKO HOIDETTUA ASIASI VALITSEMASSASI KANAVASSA?

- Missä kanavassa/kanavissa asioit?
 - o Jos tulee kanavasiirtymä: kysy tarkennus, miltä kanavasiirtymä tuntui?
- Miten asiointi valitsemassasi kanavassa sujui?
 - o Tiesitkö mistä lähteä liikkeelle? Löytyikö yhteystiedot jne. Mistä lähdit etsimään yhteystietoja?
 - o Miten vahinkoilmoituksen jättäminen sujui?
- Keskustelitko missään vaiheessa vakuutusyhtiön asiantuntijan kanssa?

- Miltä keskustelu asiantuntijan kanssa tuntui?
 - Koitko, että asiakaspalvelija ymmärsi vahinkoasi ja tarpeesi?
 - Miksi koit / miksi et kokenut?
 - Mitkä tekijät vaikuttivat kokemukseesi?
- Jos et keskustellut: mitkä asiat vahinkotilanteessa olisivat olleet sellaisia, joista haluaisit keskustella vakuutusyhtiön korvauspalvelun kanssa?

PALVELUN LAATU

- Miten kuvailisit vakuutusyhtiöltä saamasi palvelun laatua?
- Miten kuvailisit korjaamolta saamasi palvelun laatua?
 - Mikäli joku palvelussa ei sujunut odotetulla tavalla, miten asia hoidettiin?

ONNISTUMISET JA KEHITTÄMISKOHTEET

Olemme käyneet läpi mm. palvelun sujuvuuteen ja nopeuteen sekä palvelun laatuun liittyviä asioita. Haluatko vielä loppuun kiteyttää, miten korvauspalvelu kokonaisuudessaan sujui:

- Oliko vakuutusyhtiön tai korjaamon palvelussa jotain, joka mielestäsi sujui erityisen hyvin?
- Entä oliko palvelussa jotain, joka mielestäsi kaipaisi kehittämistä?

Kiitos haastattelusta.