



Pienyritysten toiveet vakuutusyhtiön mobiiliso- velluksesta

Laura Lehto

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Pienyritysten toiveet vakuutusyhtiön mobiilisovelluksesta

Laura Lehto
Palvelumuotoilu
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2023

Laura Lehto

Pienyritysten toiveet vakuutusyhtiön mobiilisovelluksesta

Vuosi

2023

Sivumäärä

67

Opinnäytetyön tarkoituksena oli parantaa Pohjola Vakuutuksen asiakasymmärrystä yritysasiakaiden digitaalisten palveluiden käytöstä sekä selvittää kuinka tärkeänä yritykset näkevät vakuutuspalveluiden saatavuuden mobiilisovelluksesta ja mitkä palvelut toisivat eniten lisäarvoa sekä asiakkaille että vakuutusyhtiölle. Työn tavoitteena oli määrittää mahdollisen mobiilisovelluksen käyttäjäryhmä, sovelluksen tärkeimmät vakuutuspalvelut sekä tuottaa Pohjola Vakuutukselle visuaalista materiaalia mm. kehitystyön tueksi. Työ keskittyi tarkastelemaan mikro- ja pienyritysten asiakaskäyttäytymistä eli alle 50 henkeä työllistäviä yrityksiä.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin arvon luontia, palvelunäkökulmaa ja asiakaslähtöisyyttä liiketoimintalogiikkana, asiakaskokemuksen merkitystä arvonluoja ja miten digitaalisiaatio sekä teknologinen kehitys mahdollistavat paremman asiakaskokemuksen.

Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen tutkimus, jota edistettiin palvelumuotoilun tuplatimanttimalli muotoiluprosessin mukaisesti sekä erilaisin palvelumuotoilun menetelmin. Tuplatimanttimallin Tutki ja kartoita -vaiheen alussa esitutkimuksena tehtiin työpöytätyö tutkimusta. Työpöytätyö tutkimuksen tavoitteena oli kerätä parempaa ymmärrystä yritysasiakasliiketoiminnasta sekä määrittää ja rajata tarkemmin opinnäytetyön aihetta. Tämän jälkeen toteutettiin yhteiskehittämistyöpaja vakuutusyhtiön asiakasrajapinnassa työskenteleville, havainnoitiin asiakaspalvelutilanteita sekä haastateltiin yritysten edustajia. Ymmärrä ja määritä -vaiheessa kerätty aineisto luokiteltiin tutkimusseinälle ja tämän pohjalta muodostettiin kolme asiakaspersoonaa, joiden tarkoitus oli kuvata mobiilisovelluksen käyttäjiä ja joita vakuutusyhtiö voi hyödyntää palvelun konseptoinnissa sekä kehittämisessä. Jokaiselle persoonalle luotiin oma arvolupa canvas, jotka kuvaavat tarkemmin niitä hyötyjä, joita kyseinen persoona odottaa saavansa mobiilisovelluksesta.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi ehdotelma siitä, mitä vakuutuspalveluita olisi hyvä tuoda mobiilisovellukseen sekä tunnistettiin palvelun kohderyhmä. Tutkimuksen perusteella mikro- ja pienyritykset ovat kiinnostuneita käyttämään vakuutuspalveluita myös mobiilisovelluksen kautta. Mobiilisovellus koetaan lisäarvoa tuottavaksi kanavaksi, jota käytettäisiin muiden kanavien rinnalla erityisesti akuuteissa tilanteissa tai kun vakuutusasioita pitäisi hoitaa työpaikan ulkopuolella. Palvelua käyttäisivät erityisesti ne yritykset, joissa yrittäjä, toimitusjohtaja tai muu hoitaa yrityksen vakuutusasioita. Työntekijöillä ei ole suurta kiinnostusta ladata sovellusta tai käyttää sitä työasioissa, sillä työtä tehdään enemmän tietokoneen kautta ja verkkopalvelu on näin ollen luontevampi kanava. Palvelun kautta haettaisiin tietoa yrityksen vakuutuksista sekä vahingoista ja hoidettaisiin pääasiassa yksinkertaisia sekä tuttuja vakuutusasioita. Opinnäytetyö antoi arvokasta tietoa pienten yritysten käyttäytymisestä digitaalisten palveluiden osalta ja työssä syntyneitä materiaaleja voidaan hyödyntää laajemminkin yritysasiakaiden palveluiden sekä niihin liittyvien prosessien kehittämisessä.

Asiasanat: mobiilisovellus, vakuutusala, asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys

Laura Lehto

Small Companies' Expectations for the insurance Company's Mobile Application

Year

2023

Pages

67

The purpose of the thesis was to improve Pohjola Insurance's customer understanding of corporate customers' use of digital services and to determine how important companies consider the availability of insurance services through a mobile application and which services would bring the most value to both customers and the insurance company. Additionally the objective of the thesis was to define the potential user group for a mobile application, determine the key insurance services for the application, and to create visual material to support the development work for Pohjola Insurance. The work focused on examining the customer behavior of micro and small companies, i.e. companies employing less than 50 people.

The theoretical framework of the thesis focused on value creation, the service perspective and customer-centricity as a business logic, emphasizing the significance of customer experience as a value creator and exploring how digitalization and technological development enable a better customer experience.

The thesis employed qualitative research approach, which utilized the double diamond service design process and different service design methods. At the beginning of the Discover phase of the double diamond model, a desk research was done as a preliminary study whose aim was to gather a better understanding of corporate customer business and to define and narrow down the thesis topic. After this a co-creation workshop was conducted with employees working in customer service, customer service situations were observed, and corporate representatives were interviewed. The data collected in the Define phase were classified on research wall and based on this, three customer personas were created. The purpose of these personas was to describe users of the mobile application, and the insurance company can also utilize them for concepting and developing the service. Value proposition canvas was created for each persona, providing a more detailed description of the benefits that each persona expects to derive from the mobile application.

As a result of the thesis, a proposal was created on what insurance services should be included in the mobile application, and the target audience for the service was identified. The research indicates that micro and small companies are interested in using insurance services through a mobile application. The mobile application is perceived as a value-adding channel, particularly for handling insurance matters outside the workplace or in urgent situations. In particular, the service would be used by companies where the entrepreneur, CEO, or equivalent role manages the company's insurance matters. Employees show less interest in downloading or using the application for work purposes, as work is primarily done through computers, and web services are therefore a more natural channel. The service would be used to gather information about the company's insurance coverage and claims and to handle mainly simple and familiar insurance matters. The thesis gave valuable insight into the behavior of small companies when it comes to digital services, and material created through this work can be more broadly utilized in developing services for corporate customers and related process development.

Keywords: mobile application, insurance industry, customer experience, customer-centricity

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Arvonluonti asiakaskokemuksen avulla digitalisoituvassa ympäristössä	8
2.1	Arvon luonti finanssialalla	8
2.2	Palvelunäkökulma ja asiakaslähtöisyys liiketoimintalogiikkana	9
2.3	Asiakaskokemus ja sen merkitys arvonluoja.....	11
2.4	Digitalisaatio ja teknologinen kehitys paremman asiakaskokemuksen mahdollistajana	13
2.4.1	Digitalisaatio finanssialan palveluissa	16
2.4.2	Mobiilisovellukset.....	18
2.4.3	OP-mobiili ja OP-yrittäjä.....	20
2.5	Tietoperustan synteesi	21
3	Kehittämisasetelma	22
3.1	Kehittämistyön toteutus	23
3.2	Kehittämistyön menetelmät	25
3.3	Muotoilujattelu ja palvelumuotoilu	25
3.4	Tuplatimanttimalli muotoiluprosessina	26
3.5	Tutki ja kartoita -vaiheen menetelmät ja -aineistot.....	27
3.5.1	Työpöytätyö	28
3.5.2	Työpaja	28
3.5.3	Teemahaastattelut	31
3.5.4	Havainnointi.....	33
3.6	Ymmärrä ja määrittele vaiheen -menetelmät ja aineistot.....	34
3.6.1	Aineiston analyysi tutkimusseinälle	34
3.6.2	Persoonat	34
3.6.3	Arvolupaus canvas	35
3.7	Aineiston analysointi.....	36
4	Tulokset	38
4.1	Asiakkaiden toiveet vakuutusyhtiöltä ja digitaalisten palveluiden haasteet	38
4.2	Mobiilisovelluksen käyttötilanteet	40
4.3	Mobiilisovellukseen toivotut palvelut	42
4.4	Mobiilisovelluksen potentiaaliset käyttäjät	45
4.5	Asiakaspersoonat ja arvolupaus canvas kehittämisen tueksi	46
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	51
5.1	Jatkokehittäminen	55
5.2	Kehittämistyöhön liittyvät eettiset, laadulliset ja luotettavuuskysymykset	56
	Lähteet.....	58

Kuviot	62
Liitteet	63

1 Johdanto

Digitaalisten palveluiden käyttö on lisääntynyt merkittävästi viime vuosien aikana ja asiakkaiden odotukset ja vaatimukset digitaalisia palveluita kohtaan ovat kasvaneet. Digitalisaation kehittyminen sekä uudet teknologiset ratkaisut mahdollistavat myös täysin uudenlaisten palveluiden hyödyntämisen finanssialalla. Vakuutusyhtiöt ovat digitalisoineet erityisesti omia prosessejaan sekä henkilöasiakkaille tarjottuja palveluita, mutta myös yrityksille tarjottujen digitaalisten palveluiden määrä on kasvussa. Yritysassiakkaat käyttävät yleisimmin verkkopalveluita, mutta esimerkiksi pankkien tarjoamia peruspalveluita käytetään myös mobiilisovelluksella. Suomalaisten vakuutusyhtiöiden yrityksille tarjotut verkkopalvelut eivät kuitenkaan vastaa vielä täysin asiakkaiden tarpeita eikä yrityksille ole juuri tarjolla palveluita mobiilisovelluksessa.

Suomessa on yli 369 900 yritystä, joista noin 93% on mikroyrityksiä eli yrityksiä, joissa työskentelee alle 10 henkeä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022). Pienyrityksiä, joissa työskentelee 10-49 henkeä on 5,7% kaikista yrittäjistä (Yrittäjät 2022).

Ihmisten käyttäytyminen sekä työnteon luonne on myös muuttunut ja töitä tehdään yhä enemmän ajasta ja paikasta riippumatta. Tietyn alan yrittäjien työ on ollut aina liikkuvaa, mutta töiden liikkuvuuden ja ihmisten käyttäytymisen muutos on muuttanut entisestään myös yrittäjien ja yritysten toiminta- ja työtapoja. Vaikka verkkopalvelut tehdään usein skaalautumaan mobiilikokoon ja skaalautuvuus onkin mm. finanssialaa koskevan saavutettavuusdirektiivin vaatimus, on mobiilisovellus usein helpommin läsnä käyttäjän arjessa ja sen avulla voidaan myös tarjota enemmän vuorovaikutteisia palveluita asiakkaan ja vakuutusyhtiön välillä ajasta ja paikasta riippumatta.

Tämän kehittämistyön toimeksiantajana on Pohjola Vakuutus. Pohjola Vakuutus on osa OP-ryhmää ja markkinaosuudeltaan yksi Suomen suurimmista vakuutusyhtiöistä. Pohjola Vakuutuksen markkinaosuus oli vuonna 2021 32,4 %. Pohjola Vakuutus keskittyy vahinkovakuutusliiketoimintaan ja sen tavoitteena on olla sekä henkilöasiakkaiden että yritysasiakkaiden riskienhallinnan kumppani mm. auttamalla vahinkojen ennaltaehkäisyssä, varmistamalla sujuvan ja tehokkaan vahinkojen hoidon sekä tarjoamalla asiakkailleen heidän tarpeensa mukaiset vakuutusratkaisut. OP-ryhmän yksi strateginen painopiste on ”Arvoa asiakkaille”. Tavoitteena on tarjota sujuvinta palvelua kaikissa kanavissa ja kehittää mobiilipalveluita jatkuvasti mm. tuomalla uudet palvelut ensimmäisenä mobiilikanaviin. (OP 2023c, 9, 16, 20.)

Tämän kehittämistyön tarkoitus on parantaa vakuutusyhtiön asiakasymmärrystä yritysasiakkaiden digitaalisten palveluiden käytöstä sekä selvittää kuinka tarpeellisena mikro- ja pienyritykset näkevät palveluiden saatavuuden mobiilisovelluksesta ja mitkä palvelut toisivat eniten

lisääarvoa asiakkaille sekä vakuutusyhtiölle. Tavoite on määrittää mahdollisen mobiilisovelluksen käyttäjäryhmä, sovelluksen tärkeimmät vakuutuspalvelut sekä tuottaa vakuutusyhtiölle visuaalista materiaalia mobiilisovelluksen investointipäätöksen sekä itse palvelun kehittämisen tueksi. Tässä kehittämistyössä keskitytään tarkastelemaan mikro- ja pienyritysten asiakaskäyttäytymistä, sillä ne edustavat suurinta joukkoa yrityksistä ja lisäksi suurempien yritysten vakuutuspalvelut ovat yleensä enemmän räätälöityjä yrityksen tarpeiden mukaisiksi kuin pienempien yritysten.

2 Arvonluonti asiakaskokemuksen avulla digitalisoituvassa ympäristössä

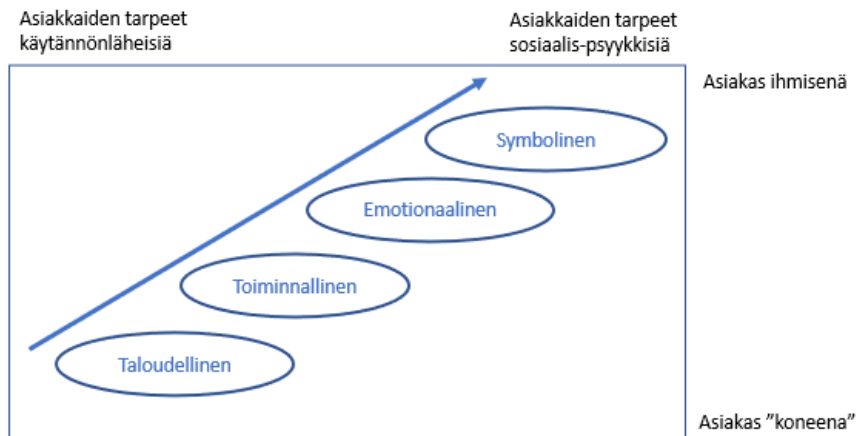
Tämän kehittämistyön tietoperustassa keskitytään tarkastelemaan arvon luontia, asiakaslähtöisyyttä sekä digitalisaatiota. Alkuun käsitellään, mitä tarkoittaa arvon luonti ja minkälaisia ulottuvuuksia arvon luonnilla on finanssialalla. Tämän jälkeen määritellään, mitä palveluilla tarkoitetaan ja minkälainen merkitys palvelunäkökulmalla sekä asiakaslähtöisyydellä on liiketoiminnallisesti. Seuraavaksi laajennetaan ymmärrystä asiakaskokemuksesta ja sen merkitystä arvon luonnissa. Lopuksi käsitellään digitalisaatiota ja miten digitalisaatio sekä teknologinen kehitys ovat vaikuttaneet palveluiden kehittämiseen, asiakaskokemukseen sekä arvon luontiin. Digitalisaatiota sekä teknologista kehitystä tarkastellaan vielä tarkemmin finanssialan näkökulmasta ja pureudutaan myös mobiilisovelluksiin.

2.1 Arvon luonti finanssialalla

Löytänä ja Korteso (2011, 54) tiivistävät asiakkaan kokeman arvon olevan saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotus. Hyödyt ovat asiakkaan kokemuksia yrityksen palveluista tai prosesseista, jotka tuottavat hänelle jollain tavoin helpotusta tai tyydytystä. Uhraukset puolestaan ovat esimerkiksi hinta tai ajan menettäminen.

Puustinen (2013, 88-100) jakaa finanssipalveluista saadun arvon neljään ulottuvuuteen: taloudelliseen, toiminnalliseen, emotionaaliseen sekä symboliseen. Nämä rakentuvat hierarkkisesti suhteessa siihen, miten asiakkaan rooli muuttuu. Taloudellinen arvo on asiakkaalle rahamäärällinen arvo verrattuna kilpaileviin palveluihin. Esimerkiksi, onko tuotteen tai palvelun hinta edullisempi kuin toisessa yhtiössä tai tuottaako tuote paremman tuoton kilpailijaan verrattuna. Toiminnallinen arvoa syntyy, kun asiakas kokee palveluiden tai vuorovaikutuksen toimivan, olevan sujuvia ja vaivattomia. Toiminnallisen arvon osalta asiakas tuo rahallisen uhrauksen sijaan omia prosessejaan ja resurssejaan. Uhraus voi olla ajan tai vaivan käyttö. Emotionaalista arvoa muodostuu, kun yritys tuottaa asiakkaalle positiivisia tunteita ja elämyksiä. Symbolista arvoa tuovat palvelut, jotka ovat merkityksellisiä asiakkaan oman elämän, identiteetin tai esimerkiksi sosiaalisen verkoston kannalta. Näistä saatetaan halua viestiä aktiivisesti muille ja ne ovatkin sidoksissa itseilmaisua korostavaan käyttäytymiseen. Myös palvelut,

joiden myötä asiakas saavuttaa tietynlaista statusta tuovat hänelle symbolista arvoa. Vakuutussektorilla symbolista arvoa voi olla esimerkiksi ympäristövastuullisuus. Puustinen (2013, 109) korostaa emotionaalisen sekä symbolisen arvon ulottuvuuden olevan merkityksellisempiä asiakkaan päätöksenteon kannalta kuin finanssialalla ehkä perinteisemmin ilmenevät toiminnalliset ja taloudelliset arvon ulottuvuudet. Löytänä ja Korteso (2011, 55) lisäävät, että emotionaalisia, elämyksiä ja tuntemuksia herättävät elementit lisäävät suositteluhalukkuutta.



Kuvio 1: Arvon hierarkinen rakentuminen finanssipalveluissa (mukaillen Puusinen 2013, 90)

Arvoa tuotetaan asiakkaille jokaisessa kohtaamisessa, mutta arvon määrä voi vaihdella. Yritykset voivat kasvattaa asiakkaille tuottamaansa arvoa asiakassuhteen aikana sitä mukaan kun kohtaamiset lisääntyvät. Esimerkiksi vakuutusyhtiöillä on CRM-järjestelmiensä ansiosta tietoa asiakkaista ja asiakkaiden tarpeista, ja tätä tietoa hyödyntämällä he pystyvät tuottamaan aina enemmän arvoa seuraavassa kohtaamisessa. Arvoa syntyy myös luottamuksen kautta asiakassuhteen kestäessä pidempään. (Löytämä ja Korteso 2011, 56.)

2.2 Palvelunäkökulma ja asiakaslähtöisyys liiketoimintalogiikkana

Palvelu-käsitteen määrittelyminen on vaikeaa ja erilaisia määritelmiä on tehty aina 1920-luvulta alkaen, mutta edelleenkin määrittelyssä ei ole täysin päästy yhteisymmärrykseen (Grönroos 2020, 59; Foglien, Villari ja Maffei 2018, 6). Foglienin, Villarin ja Maffein (2018, 6) mukaan termit toiminto/toiminta (action), auttaminen (help) ja jollekin (for someone) nousevat useimmiten esiin eri määritelmissä ja näin ollen voikin sanoa palvelun olevan jonkinlainen toisen tuottama toiminnallisuus, mikä auttaa, tukee tai esimerkiksi tuo arvoa jollekin toiselle. Grönroosin (2020, 59-61) mukaan palveluille löytyy kolme yhteistä piirrettä. Tärkein näistä piirteistä on se, että palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat aineettomien toimintojen sarjasta. Toinen piirre on, että ne tuotetaan ja kulutetaan useimmiten, mutta ei aina, samanaikaisesti ja kolmas, että asiakas osallistuu ainakin jossain määrin prosessiin kanssatuottajana. Palveluun sisältyy useimmiten jonkinlaista vuorovaikutusta, vaikka ei välttämättä suoraa tai

sellaista, mihin kiinnitetään selvästi huomiota. Vuorovaikutus voi tapahtua myös esimerkiksi jonkin järjestelmän tai infrastruktuurin kautta ja siihen saatetaan kiinnittää huomiota vasta kun jokin ei toimi.

Länsimaissa palveluilla sekä erilaisten uusien palveluiden kehittämisellä ja innovoinnilla on merkittävä asema talouden kasvuun sekä työllisyyteen. Palveluiden osuus bruttokansantuotteesta ja työllisyyssasteesta on noussut länsimaissa valtioissa huomattavasti viimeisten vuosikymmenten aikana. (Bowman, De Vos, Haaker 2010, 9; Grönroos 2020, 14.) Grönroosin (2020, 14-15) mukaan kaikki palvelut eivät kuitenkaan näy tilastoissa, vaan näitä saatetaan edelleen määritellä teollisen aikakauden mukaisesti vain tietynlaisten organisaatioiden tuottamiksi ja niiden merkitystä saatetaan myös vähätellä. Osa palveluista jätetään kokonaan huomioimatta eikä kaikissa yrityksissä palveluita pidetä kilpailuetua tuomana liiketoimintalogiikkana. Tämä saattaa johtaa siihen, että yritysjohdajille ja päättäjäille muodostuu vääränlainen kuva palveluiden merkityksestä. Grönroos (2020,15) lisää ettei kaikkia palveluita myöskään tunnisteta palveluiksi. Näitä ovat mm. erilaiset piilopalvelut, kuten laskutus, reklamaatioiden hoitaminen, tiedottaminen ja kaikki prosessit mitä tapahtuu ennen kuin asiakas hankkii tuotteen, käyttää tuotetta tai luopuu tuotteen käytöstä. Viime vuosina useat yritykset ovat onneksi ymmärtäneet näiden asiakkaille merkityksellisten piilopalveluiden strategisen arvon.

Grönroosin (2018, 18) mukaan yritys voi ottaa strategiseksi näkökulmaksi palvelunäkökulman, jossa yritys katsoo olevansa palveluyritys. Palvelunäkökulmassa keskeisessä roolissa on asiakkaan näkökulma ja kaikkia asiakassuhteisiin tai ydintuotteeseen liittyviä palveluja ja piilopalveluja pidetään strategisesti tärkeinä ja ne pyritään kokoamaan kokonaispaketiksi eli palvelutarjoomaksi. Muita Grönroosin määrittelemiä strategisia näkökulmia ovat ydintuotteenäkökulma, hintanäkökulma ja imagonäkökulma. Ydintuotteenäkökulmassa ydinratkaisun laatu on merkittäväntä kilpailuedun saavuttamiseksi ja yritys pyrkiikin kehittämään ydinratkaisun erinomaiseksi. Ydintuotteen ympärillä olevat palvelut eivät ole strategisesti merkittäviä, vaan ne ovat pikemminkin välttämättömiä asioita. Hinnanäkökulmassa edullinen hinta on yrityksen strategisesti tärkein kilpailukeino ja ratkaiseva ostokriteeri. Yritys pyrkiikin erottautumaan kilpailijoista hinnan perusteella. Imagonäkökulmassa taas markkinointiviestinnän avulla luodut kuvitteelliset arvot eli brändi-imago on strategisesti merkittävässä asemassa ja sen uskotaan tuovan asiakkaille heidän haluamansa lisäarvon. Yhden strategisen näkökulman valinta ei kuitenkaan poissulje muita näkökantoja, kyseinen strategia on vain valittu tärkeimmäksi. Esimerkiksi monella alalla kiristyneen kilpailun takia ydintuotteen kehittäminen entistä paremmaksi on oleellista, vaikka strateginen näkökanta olisikin jokin muu. (Grönroos 2020, 18-20.)

Tietyillä aloilla, kuten esim. finanssialalla, yritykset ovat aina joutuneet kilpailemaan palveluilla. Palveluiden merkitystä ei kuitenkaan ole aina ymmärretty tai sitä mitä palvelukilpailu heiltä vaatii. Yritys onkin saattanut valita strategiseksi näkökulmakseen esim. hintanäkökulman ja langennut hinnoitteluunsa. Palvelukilpailussa pärjäämisen edellytyksenä on omaksua

palvelulogiikka. Asiakslähtöisyys, kilpailulähtöisyys sekä tekniikkalähtöisyys ovat vaatimuksia palvelunäkökulman omaksumiseen ja pärjäämiseen kilpailussa. Palvelukilpailu on koventunut ajan myötä mm. globalisoitumisen vaikutuksesta. Globalisoituminen on myös vaikuttanut asiakkaiden käyttäytymiseen. Asiakkaat ovat nykyään entistä vaativampia, valistuneimpia ja haaveavat entistä enemmän arvoa tuotteista ja palveluista. Toisaalta teknologinen kehitys on mahdollistanut ja tulee mahdollistamaan yrityksiä tuottamaan yhä uudenlaisia palveluita ja aivan uudenlaisia tiiviimpiä vuorovaikutuskeinoja yrityksen, asiakkaiden sekä sidosryhmien välillä. (Grönroos 2020, 23-24.)

Asiakslähtöisyys on yksi palvelunäkökulman kulmakivistä. Saarinen ja Puustinen (2020, 37, 50) nostavatkin asiakaskokemuksen kehittämisen yhdeksi strategiseksi ajattelutavaksi sekä viitekehyyksi, mikä pitäisi kytkeä koko organisaation johtamisjärjestelmään. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 26-27) kuitenkin korostavat, että yrityksen täytyy keskittyä myös itse tuotteiden ja palveluiden toimivuuteen sekä laatuun, vaikka yrityksen tavoite olisi pyrkiä luomaan kilpailuetunsa erinomaisella asiakaskokemuksella. Heidän mukaansa keskittymällä kokonaisvaltaisesti asiakaskokemuksen kehittämiseen, voidaan varmistaa myös tuotteiden ja palveluiden luovan asiakkaille toivottua arvoa.

Asiakslähtöisyys ja asiakaskokemuksen kehittäminen ovat nousseet viime vuosien aikana useiden yritysten sekä julkisten organisaatioiden strategiaan ja sille selvästi halutaan antaa entistä enemmän painoarvoa (Gerdt & Eskelinen 2018, 42, Saarijärvi & Puustinen 2020, 19). Vakuutusyhtiötkin ovat siirtyneet yhä enemmän tuotelähtöisestä lähestymistavasta asiakaskokemuskokemukselliseen markkinointiin sekä strategiaan (Uxda 2022).

2.3 Asiakaskokemus ja sen merkitys arvonluojana

Asiakaskokemus on asiakkaan itsensä kokema tunne tai mielikuva. Se on siis aina yksilöllinen ja siihen vaikuttavat mm. hänen asenteensa, osaamisensa ja hintatietoisuutensa. Asiakaskokemus on kuitenkin myös tilannekohtaista eli siihen vaikuttaa myös henkilön tunnetila. (Filenius 2015, 14-15.) Asiakaskokemus koostuu kaikista yrityksen ja asiakkaan välisistä kosketuspisteistä asiakaspolulla ja se on väline, jolla voidaan konkretisoida sekä toteuttaa asiakslähtöisyyttä. Asiakslähtöisyys puolestaan tarkoittaa organisaation kyvykkyyttä tunnistaa ja ennakoida asiakkaiden kenties muuttuviakin tarpeita ja luoda niiden perusteella arvoa tuottavia tuotteita ja palveluita. Asiakslähtöisyys ei kuitenkaan tarkoita, että organisaatio pyrkii toteuttamaan kaikki asiakkaiden toiveet. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20-21.)

Erilaiset kokemukset voidaan jakaa Rossman ja Duerdenin (2019, 32-38) mukaan arkipäiväisiin, tiedostettuihin, mieleenpainuviin, merkityksellisiin sekä mullistaviin. Arkipäiväiset ovat rutiininomaisia kokemuksia, joihin ei kiinnitetä tietoisesti huomiota. Suurin osa kokemuksista ovat tällaisia ja palveluiden suunnittelussa tuleekin tiedostaa näiden tärkeys. Nämä ovat oleellinen osa palvelua ja voivat omalta osaltaan auttaa, ettei käyttäjälle tule negatiivisia

mieleenpainuvia kokemuksia palvelusta. Tiedostetut kokemukset ovat kokemuksia, joihin on jostain syystä kiinnittänyt huomiota. Arkipäiväiset kokemukset voivat esimerkiksi muuttua tiedostetuiksi kokemuksiksi, kun käyttäjä on joutunut jostain syystä muuttamaan rutiininomaista toimintaansa ja huomaa tämän uuden toimintatavan olevan aikaisempaa parempi. Toiminnallisuus sinällään voi olla edelleen arkinen tai rutiininomainen, mutta näiden erityispiirre on niiden tiedostaminen. Mieleenpainuvissa kokemuksissa on puolestaan aina tunne mukana. Tiedostettu kokemus muuttuu mieleenpainuvaksi, kun siihen liittyy jonkinlainen negatiivinen tai positiivinen tunne. Tunteen voimakkuus puolestaan vaikuttaa siihen kuinka mieleenpainuva kokemuksesta tulee. Palveluiden suunnittelussa usein toiveena on luoda positiivisesti mieleenpainuvia kokemuksia, mutta olisi hyvä myös miettiä strategia, miten korjataan negatiivisesti mieleen painuneet kokemukset. Tätä kautta saadaan mahdollisesti luotua positiivinen kokemus asian nopeasta ja hyvästä hoitamisesta. Negatiiviseen kokemus saattaa siis vaihtua positiiviseksi kokemukseksi. Merkitykselliset kokemukset ovat samankaltaisia mieleenpainuvien kokemusten kanssa, mutta näissä oivallamme jotain uutta itsestämme tai ympäristöstämme. Mullistavat kokemukset puolestaan vaikuttavat syvemmin omaan identiteettiin tai ajattelumalliin. Tällaiset kokemukset esiintyvät harvemmin ja näissä tunnusomaisin piirre on niiden aiheuttama merkittävä muutos. (Rossman & Duerdenin 2019, 32-38.)

Asiakaskokemuksella on erilaisia muotoja, kuten esimerkiksi palvelukokemus, brändikokemus, online- ja verkkokauppakokemus tai vaikka käyttökokemus. Käyttökokemus on online-kokemuksen lisäksi erittäin merkityksellinen digitaalisissa palveluissa ja näin ollen tiettytyyppisten organisaatioiden on hyvä fokusoida tekemisensä ensisijaisesti näihin asiakaskokemuksen muotoihin. Käyttökokemus tarkoittaa esimerkiksi miten helppoa on ottaa palvelu käyttöön, käyttää sitä ja hyödyntää sitä, miten palvelu toimii asiakkaan elämässä ja minkälainen design siinä on. Online-kokemus on usein merkittävä osa monia muita asiakaskokemuksia ja tarkoittaa esimerkiksi sivujen informatiivisuutta, viihteellisyyttä ja sosiaalisuutta. Sekä käyttökokemuksen että online-kokemuksen tulee sulautua osaksi tavoiteltavaa kokonaiskokemusta. Jokainen näistä asiakaskokemuksen muodoista voi tuoda kilpailuetua yritykselle. Yrityksen sisällä voi olla parempi viestiä koko asiakaskokemuksen sijasta jostain näistä asiakaskokemuksen muodosta, jolloin organisaatio pystyy paremmin ja tehokkaammin keskittymään tiettyyn osaan asiakaskokemuksesta. (Saarinen & Puustinen 2020, 61-64.)

Filenius (2015, 24-25) jakaa asiakaskokemuksen neljään eri vaiheeseen; lähtötilaan, ennen ostoa, ostotapahtumaan ja oston jälkeiseen vaiheeseen. Lähtötilanteessa vaikuttaa eniten asiakkaan ennakko-odotukset sekä minkälainen asenne hänellä on kyseistä palvelua, yritystä tai toimialaa kohtaan. Ennen ostoa kokemukseen vaikuttaa yrityksen markkinointi ja muu viestintä. Tuolloin asiakkaan täytyy tehdä valinta, haluaako hän ostaa tuotteen vai ei. Oston jälkeen kommunikointi usein jatkuu joko asiakkaan tai yrityksen toimesta. Kommunikointi voi olla esimerkiksi neuvontaa, reklamaatio, palautteen kysyminen tai sen antaminen. Jokainen uusi kokemus päivittää lähtötilannetta.

Vakuutusyhtiöiden osalta asiakaskokemus muodostuu siitä hetkestä, kun asiakas tutustuu vakuutusyhtiön tarjoamiin tuotteisiin, hankkii tuotteen, asioi vakuutusyhtiön kanssa, saa tukea ja käyttää vakuutusyhtiön tarjoamia palveluita. Asiakaskokemukseen vaikuttaa tuotteiden sekä palveluiden selvyys, yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys sekä tavoitettavuus. Vakuutusyhtiöiden on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota asiakaskokemukseen, sillä ne saatetaan mieltää usein negatiivisina ja itse vakuutusasiointi voi olla osa ikävämpää tapahtumaa. (Uxdan 2022.)

Uxdan (2022) tekemässä kansainvälisessä analyysissä, jossa tarkasteltiin vuoden 2022 vakuutusyhtiöiden asiakaskokemustrendejä nousee esiin mm. monikanavaisuus, yksinkertaisuus ja nopeus, vakuutuspalveluiden tai vakuutustuotteen myynnin sulauttaminen toiseen palveluun sekä digitalisaation tuomat mahdollisuudet niin palvelun personoinnin kuin tehokkuudenkin osalta. Näistä mm. monikanavaisuus voi olla vielä toistaiseksi erottava kilpailutekijä vakuutusyhtiöiden välillä. Asiakkaat esimerkiksi aloittavat korvausprosessinsa puhelimitse, mutta haluavat seurata sen edistymistä sekä toimittaa erilaisia lisätietoja digitaalisen kanavan kautta. Uxdan asiakashaastatteluiden perusteella asiakkaat myös toivovat lisää palveluita digitaalisiin kanaviin, mutta toivovat kuitenkin saavansa tarvittaessa tukea asiakaspalvelijalta. Vakuutusyhtiöiden edustajille tehdyssä Capgeminin (2019, 4) kyselyssä nousi esiin, ettei vakuutusyhtiöiden edustajienkaan mielestä heidän digitaaliset palvelunsa ole vaaditulla tasolla. Vain 30% kyselyyn osallistujista kokivat heidän edustamansa yhtiön digitaalisten palveluiden olevan vaaditulla tasolla. Verkkopalvelun lisäksi digitaalisiin kanaviin luetaan mobiilisovellukset, joiden suosio on kasvussa. Uxdan (2022) analyysin perusteella lähes 70% 18-64 vuotiaista käyttäisivät mobiilisovellusta vakuutusasioiden hoitamisessa. Yli 65-vuotiaiden osalta 47% on kiinnostunut käyttämään sovellusta.

Digitalisaatio ja teknologinen kehitys tuo uusia keinoja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Se on kuitenkin myös yksi syy, miksi asiakaskokemusta on syytä kehittää tavoitteellisemmin. Digitalisaatio on nimittäin monimutkaistanut sekä monimuotoistanut vuorovaikutusta yrityksen, ja asiakkaiden välillä sekä muuttanut asiakkaiden käyttäytymistä. Erilaisten kosketuspisteiden määrä on lisääntynyt merkittävästi digitalisaation seurauksena. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 27-28.)

2.4 Digitalisaatio ja teknologinen kehitys paremman asiakaskokemuksen mahdollistajana

Alasoinin (2015, 3) määrittelyn mukaan digitalisaatiossa on kyse yhteiskunnallisesta prosessista ja se tarkoittaa digitaalitekniikan integrointia osaksi eri toimintoja. Tämä on kuitenkin vain yksi lukuisista määritelmistä. Käytännössä digitalisaation taustalla on digitalisoituminen eli esimerkiksi jonkin asian digitalisoimisesta analogisesta muodosta digitaliseen muotoon. Ilmarinen ja Koskela (2015, 22) painottavat, että digitalisaatio koskettaa kaikkia aloja ja sillä on ollut suuri merkitys ihmisten käyttäytymiseen. Sitä voidaan tarkastella makrotasolla eli

miten se esimerkiksi vaikuttaa yhteiskunnan, markkinoiden tai talouden rakenteisiin tai mikrotaasolla, jolloin tarkastellaan digitalisaatiota yksittäisen yrityksen kannalta.

Teknologinen kehitys on ollut voimakasta viime vuosikymmenten aikana. 1990-luvulla verkkoselaimet kehittyivät ja tieto tuli vapaammin saavutettavaksi. 2000-luvulla Apple toi markkinoille älypuhelimet, mikä mullisti omalta osaltaan ihmisten käyttäytymistä. (Gerdt & Eskelinen 2018, 13.) Digitalisaatio ja teknologian kehitys ovat koskettaneet kaikkia aloja ja ne ovat olleet ja tulevat olemaan edelleen merkittäviä tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Kehitys on pääasiassa ollut muutamien isojen toimijoiden käsissä, mikä on tuonut näille toimijoille valtaa vaikuttaa koko markkinan kehitykseen. (Gerdt & Eskelinen 2018, 13-14; Dufva & Rekola, 48.)

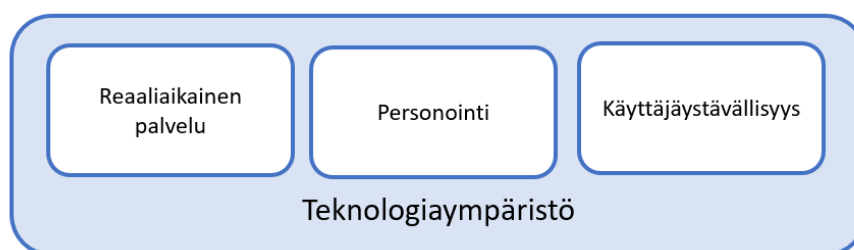
Ilmarinen ja Koskela (2015, 28-30) jakavat digitalisaation kehityskulun kolmeen sukupolveen. Ensimmäinen sukupolvi sai alkunsa 1990-luvulla uuden kanavan ja kotisivujen myötä. Alkuun syntyi uusia mainostamisen alustoja sekä kehittyi ensimmäisiä hakukoneita. Pian myös ensimmäisiä verkkokauppoja. Kotisivut, verkkokaupat sekä hakukoneet ovat kehittyneet 1990-luvulta huomattavasti, mutta ovat edelleen oleellisessa roolissa eri liiketoiminta-alueilla. Toinen sukupolvi toi mukanaan uudet markkinalogiikat mm. mobiili-internetin myötä, kansainväliset verkkokaupat sekä uudet ansaintamallit. Näiden myötä myös globaali kilpailu on lisääntynyt. 2010-luvulla kolmas sukupolven alku on tuonut mukanaan mm. tekoälyn hyödyntämisen, automatiikan, robotiikan ja ”Internet-of-things” eli esineiden internetin. Ilmarisen ja Koskelan (2015,30) mukaan vielä ei täysin nähdä mihin kolmas sukupolvi muodostuu, mutta se muuttaa myös arvontuotantoa.

Data ja teknologia ovat merkittävässä asemassa. Ne sulautuvat vielä entistä enemmän osaksi ihmisten elämää ja sitä myötä myös erilaisiin palveluihin. Digitalisaation avulla dataa kerätään ja pystytään keräämään yhä uudenlaisista lähteistä. Tekoälyä, kuten esimerkiksi koneoppimista, puheen tai kuvan tunnistamista sekä robotiikkaa, käytetään jo monenlaisissa palveluissa tuomassa lisäarvoa asiakkaille tai tehostamassa prosesseja. Datasta onkin tullut merkittävä talouden raaka-aine ja myös erinomaisen asiakaskokemuksen lähde. Datan tehokas ja vastuullinen käsittely ja tekoälyn kehittäminen vaativat myös uudenlaista osaamista yrityksissä. Samalla tarve uudenlaiselle lainsäädännölle lisääntyy, jotta pystytään varmistamaan turvallisen digitaalisten palveluiden kehittäminen sekä lisäämään kontrollia ja läpinäkyvyyttä datan keräämiseen. Vuonna 2018 voimaan tullut GDPR eli yleinen tietosuojasetus on yksi esimerkki, jolla on pyritty parantamaan suojaa henkilötietojen käsittelyyn. Uutta lainsäädäntöä luodaan edelleen Euroopassa ja muuallakin maailmassa. (Dufva & Rekola 2023, 48-49, Gerdt ja Eskelinen 2018, 20, 42.)

Gerdtin ja Eskelisen (2018, 15, 23-24, 35) mukaan digitaalisessa ajassa asiakaskokemuksen kehittämässä tulee edelleen huomioida sen peruselementtejä, kuten yrityksen kulttuuria,

sisäisiä kyvykkyksiä sekä prosesseja ja brändiä, mutta teknologia tuo näihin kaikkiin apuvälineitä. Asiakkaan käyttöliittymät on kuitenkin hyvä pitää mahdollisimman selkeinä ja suoraviivaisina. Personointi sekä automatisointi ovat nykyään ja tulevaisuudessa keskeisessä asemassa asiakaskokemuksen kehittämisessä ja näiden avulla on mahdollista saada käyttöliittymät mukautumaan asiakkaan tilanteeseen sekä ohjaamaan asiakasta palvelun käytössä. Tekoälyä voidaan esimerkiksi hyödyntää henkilökohtaisen dataan perustuvien suositusten tekemiseen. Teknologian avulla palveluista on mahdollista saada myös enemmän reaktiivisia perinteisten proaktiivisten palveluiden sijaan. On kuitenkin tärkeää, ettei eri teknologiat ole sirpaleisia vaan ne ovat integroitavissa toisiinsa, muihin yrityksen tietojärjestelmiin sekä palveluiden prosesseihin. Näin pystytään luomaan kokonaisvaltainen kuva asiakkaasta ja asiakkaan tilanteesta ja tätä kautta tarjoamaan parempaa ja kokonaisvaltaisempaa asiakaskokemusta.

Gerdtin ja Eskelisen mukaan (2018, 56-58) digiajan asiakaskokemus voidaan tiivistää samoihin asioihin, jotka on koettu tärkeiksi asiakaskokemuksen kehittämisessä jo pitkään eli reaaliaikaiseen palveluun, palvelun personointiin sekä käyttäjäystävällisyyteen ja näitä tukee teknologiaympäristö. Digitalisaatio on vain tuonut nämä uudelle tasolle. Asiakkaat odottavat palveluiden toimivan nopeasti ja reaaliaikaisesti niin toimitusten, vastausten ja muun asiakaspalvelun osalta. Palveluiden pitäisi olla myös aina saatavilla. Personoinnin osalta asiakkaat toivovat henkilökohtaisuutta sekä yksilöllistä palvelua koko asiakaskokemuksen osalta ei vain pieniä elementtejä personoinnista kuten kohdennettua markkinointia. Tähän pääsemiseksi datasta on tullut oleellinen asia palveluiden kehittämistä. Käyttäjäystävällisyys puolestaan pitää sisällään niin palveluiden tai tiedon löydettävyyden kuten myös tavoitettavuuden ja helppokäyttöisyyden. Kunnollinen tekninen infrastruktuuri puolestaan mahdollistaa näiden kolmen keskeisen osa-alueen. Teknologiset ratkaisut ovat nykyään mukana lähes kaikissa palveluprosesseissa jollain tasolla, jopa henkilökohtaisessa ihmisen tuottamassa asiakaspalvelutilanteessa.



Kuvio 2 Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisen tärkeimmät elementit (mukaillen Gerdt ja Eskelinen 2018, 57)

Asiakkaiden odotukset palvelun nopeuteen ovat kasvaneet ja palveluita halutaan käyttää ajasta riippumatta. Erilaisten tekoälyä hyödyntävien ratkaisujen avulla voidaan vastata asiakkaiden odotuksiin järkevin kustannuksin. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset virtuaaliset

asiakaspalvelijat, kuten botit. Chatbotit ovat monessa yrityksessä vielä aika rajoittuneita, mutta näitä kehitetään koko ajan huimaa vauhtia isojen teknologiafirmojen toimesta. Yritysten onkin aiempaa helpompaa ja edullisempaa ottaa virtuaalinen asiakaspalvelija käyttöön. (Gerdt ja Eskelinen 2018, 27.)

Reaaliaikaisuuden, palveluiden personoinnin sekä käyttäjäystävällisyyden lisäksi palveluiden luotettavuus on tärkeää. Se on erityisen keskeisessä asemassa asiakkaiden sitoutuneisuudessa. Luotettavuus murentuu helposti, jos palvelu ei ole toimintavarmaa ja tällöin käyttäjät saattavat siirtyä henkilökohtaisen palvelun pariin tai toiseen kanavaan. (Gerdt & Eskelinen 2018, 72.) Toisaalta asiakkaat myös haluavat usein omasta tahdostaankin asioida eri kanavien välillä ilman, että kanavanvaihdon syynä olisi pettymys toisen kanavan toimimattomuuteen. Hyvän asiakaskokemuksen luominen kuitenkin vaikeutuu huomattavasti, kun asiakas käyttää useaa eri kanavaa. Tässä onnistuminen voi tuoda yritykselle merkittävää kilpailuetua. (Filenius 2015, 27-28.)

2.4.1 Digitalisaatio finanssialan palveluissa

FinTech eli Financial Technology (finanssiteknologia) on finanssialan toimijoiden käyttämää teknologiaa, jota käytetään palveluiden tuottamiseen. Finanssiala kattaa pankki- vakuutus-, rahoitus-, sijoitus- tai maksupalveluiden tuottamisen. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset robotit, mobiililompakot, chatbotit, virtuaaliset assistentit, kryptovarat, vertaisvakuuttaminen ja älysovimukset. (Finanssivalvonta 2023.)

Finanssialalla on hyödynnetty erilaisia teknologisia ratkaisuja jo pitkään. 1990-luvulla erilaiset verkkopankit tulivat laajemmin käyttöön Suomessa, mikä vaikutti suomalaisten pankki- ja vakuutusasiointiin merkittävästi, vaikka palveluiden kattavuus, sisältö ja yritysten arvolupaukset pysyivätkin pitkälti samanlaisina. Palveluiden saatavuus kuitenkin parantui ja monet asiakkaat tottuivatkin käyttämään itsepalvelukanavia. Nykyään asiakkaat myös odottavat pankki- ja vakuutusyhtiöiden uudistavan ja kehittävän digitaalisia palveluitaan aktiivisesti. Myös muiden toimialojen sekä ulkomaisten palveluntarjoajien innovaatiot ovat nostaneet asiakkaiden odotuksia pankki- ja vakuutuspalveluiden osalta. (Mattila, Seppälä ja Lähteenmäki 2018, 4, Capgemini 2020, 3.)

Yksi innovatiivisimmistä digitaalisista pankkiratkaisuista oli mobiilipankit, joista ensimmäiset julkaistiin vuonna 2007. Mobiilipankit muuttivat merkittävästi asiakkaan ja pankin välistä suhdetta. Aikaisemmin asiakas meni suunnitelmallisesti jonnekin fyysiseen paikkaan hoitamaan pankkiasioitaan. Mobiilipankkien myötä pankki kulkee aina asiakkaan mukana ilman, että asiointi vaatii asiakkaalta erityistä suunnitelmallisuutta tai aikatauluttamista. Tunnistautuminenkin on helpottunut ja se voi tapahtua esimerkiksi nopeasti kasvotunnistautumisella. Mobiilipankki toikin mukanaan myös täysin uudenlaisia asiakaskokemuksia sekä myös vaatimuksia pankeille. Monessa maassa mobiilipankeista on tullut pankin pääasiointikanava.

Mobiilipankkiasiakkaat asioivat pankissa huomattavasti useammin kuin asiakkaat, jotka eivät käytä mobiilisovellusta. Tämä asiakaskunta myös vertailee enemmän pankin palveluiden käyttökokemuksia muiden toimialojen sovelluksiin eikä vain toisten pankkien palveluihin. (Panzarino ja Hatami 2021, 14, 25-26.) Suomessa mobiilipankit ottivat ensiaskeliaan hieman tämän jälkeen ja esimerkiksi OP-mobiili julkaistiin asiakkaille kesällä 2011 (OP 2021).

Asiakkaat käyttävät finanssialan digitaalisia palveluita yleisestikin huomattavasti aktiivisemmin kuin aikaisemmin ja esimerkiksi peruspankkipalveluita saatetaan käyttää useita kertoja viikossa. Tihentynyt digitaalisten palveluiden käyttö sekä vaatimukset nopeille, laadukkaille ja käyttökokemukseltaan hyvälle palveluille ovat tuoneet finanssialan yrityksille myös uudenlaisia vaatimuksia erilaisista teknologisista ratkaisuista ja esimerkiksi palveluiden suorituskyky pitää olla huomattavasti parempi kuin aikaisemmin. (Panzarino ja Hatami 2021, 22-24.)

Finanssialan toimijat tuottavat valtavan määrän tietoa. Vuosien saatossa datan käsittely on nopeutunut huomattavasti ja mahdollisuus hyödyntää kolmannen osapuolen dataa palveluissa on parantunut. Nämä ovat omalta osaltaan lisänneet mahdollisuuksia tuoda asiakkaille parempia ja reaaliaikaisempia pankkipalveluita sekä sitä myötä auttaneet parantamaan asiakaskokemusta. Datakyvykkyyksien ansiosta finanssialan yritykset saattavatkin pystyä tarjoamaan jopa parempia palveluita digitaalisissa kanavissaan mitä konttorilla. (Panzarino ja Hatami 2021, 22-24.)

Alustataloudella on myös merkittävä rooli digiajan palveluiden kehittämisessä ja se on muuttanut ja tulee muuttamaan kilpailua lähes kaikilla toimialoilla. Sen myötä syntyy myös täysin uudenlaisia palveluita. Alustataloudessa teknologia-alustalle on rakennettu kolmansien osapuolten palveluita. Alusta on siis muille palvelun tuottajille tarjottu teknologinen ratkaisu ja siinä tapahtuvat taloudelliset palvelut ovat alustataloutta. (Gerdt & Eskelinen 2018, 42.)

Aikaisemmin on yleisesti ajateltu muiden toimijoiden tulevan finanssipalveluita tarjoavan yrityksen teknologia-alustoille, mutta Mattilan, Seppälän ja Lähteenmäen (2018, 4-5) mielestä alustatalouden ja lohkoketjujen kehityksen myötä tätä ajattelutapaa on syytä kyseenalaistaa. Suuret alustatalouden toimijat, kuten länsimaiset Amazon, Google, Apple ja Facebook sekä Aasiasta Baidu ja Tencent esimerkiksi haastavat jo perinteisiä finanssialan toimijoita, vaikka eivät itse tuota finanssipalveluja, mutta niillä on kyky yhdistää erilaisia palveluita omaan toimintaansa. Nämä toimijat ovat myös vaikuttaneet merkittävästi asiakkaiden odotuksiin. Näillä uusilla toimijoilla on myös parempi kyky hallita ja hahmottaa mm. uusien arkkitehtuurien, teknologioiden, sääntelyn ja muiden muutosajureiden yhteisvaikutuksia kuin perinteisillä toimijoilla. Uusia palveluarkkitehtuureja voi myös olla hankala yhteensovittaa olemassa oleviin järjestelmiin ja prosesseihin, mikä saattaa aiheuttaa perinteisille toimijoille haasteita tai ainakin viedä enemmän aikaa. McKinsey & Companyn (2021) tekemän tutkimuksen mukaan

vakuutusyhtiöt ovat kyllä modernisoimassa teknologioitaan, mutta ovat edelleen hyvin alkutaipaleella.

Mattilan, Seppälän ja Lähteenmäen (2018, 5) näkemyksen mukaan finanssipalvelut ovat olleet luonteeltaan aina sellaisia, että ne ovat toimineet ns. alustojen välityksellä. Aikaisemmin konttorit kokosivat palvelutarjoamaa ja myös esimerkiksi yhdistivät pankki-, vakuutus- ja kiinteistövälitystoiminnan saman konttorin alle. Tämä sama trendi on jatkunut verkkopalveluissa ja myös pankkien mobiilisovelluksissa. Liiketoimintamalli on säilynyt vuosien saatossa hyvinkin samankaltaisena vertikaalisesti integroituneena arvoketjuna. Kuitenkin finanssipalvelut ovat harvoin niitä palveluita, jotka ovat tärkeimpiä asiakkaan arvon muodostumisessa vaan yleensä nämä täydentävät muiden tavoitteiden toteutumista. Uxdan (2022) analyysin mukaan tällaiset toiseen palveluun tai jonkin asian hankintaan sulautetut vakuutuspalvelut parantaisivat myös asiakkaiden suhtautumista vakuutusyhtiöön, mikä saattaa olla tällä hetkellä negatiivista.

Capgeminin (2020, 11) finanssialaa koskevan tutkimuksen mukaan tekoälyä sekä ohjelmistorobotiikkaa hyödynnetään vasta lähinnä isommissa suomalaisissa finanssialan yrityksissä. Erilaisia teknologisia ratkaisuja voitaisiin hyödyntää huomattavasti enemmän, ja nämä tulevat varmasti vaikuttamaan merkittävästi tulevaisuudessa myös vakuutusliiketoimintaan. Esimerkiksi ajoneuvovakuutusten osalta riskiä siirtyy yhä enemmän kuljettajalta tekoälyn toimintaan sekä ajoneuvojen järjestelmiin, kun ajoneuvot ohjaavat itse yhä enemmän itseään ja toimintaansa. Myös tietyn tapaiset vahingot, kuten esimerkiksi luonnonkatastrofin aiheuttamat tuhot voisivat automaattisesti aloittaa vahinkoilmoitusprosessin. Tekoäly voi tulevaisuudessa myös auttaa ennaltaehkäisemään tai pienentämään vahinkoja ja prosessiautomaation kehittäminen puolestaan auttaa tehostamaan vakuutusyhtiön sisäisiä prosesseja. (Krishnakanthan, McElhaney, Milinkovich & Prahdan 2021.)

Finanssialalla toimivat yritykset kokevat yleisesti, etteivät heidän digitaaliset palvelunsa poikkea huomattavasti kilpailijoiden vastaavista palveluista. Suurin osa toimijoista on keskittynyt pääasiassa olemassa olevien toimintojen digitalisointiin eikä uusien innovointien kehittämiseen. Digitaalisten palveluiden kehittäminen finanssialalla koetaan myös osittain haastavana, sillä mm. tietoturva ja muu regulaatio tuo omat haasteensa palveluiden kehittämisessä. (Capgemini 2020, 3, 8-9, 11, 14.)

2.4.2 Mobiilisovellukset

Mobiili-internetillä, älypuhelimilla sekä mobiilipankeilla on ollut merkittävä asema digitalisaatiossa sekä teknologisessa kehittämisessä. Mobiililaitteet ovat muuttaneet oleellisesti myös ihmisten käyttäytymistä sekä työ- että henkilökohtaisessa elämässä, sillä laitteet kulkevat mukana ja ovat integroituneet tiiviiksi osaksi ihmisten elämää. Tilastokeskuksen (2018) mukaan jo vuonna 2018 79% väestön 16-89 vuotiaista käytti internetiä puhelimella. Älypuhelimien

ja muiden älymobiililaitteiden määrät ovat kasvaneet merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana niiden hintatason tullessa huomattavasti alaspäin (Filenius 2015, 18).

Mobiililaitteet ovat myös tehostaneet asioiden hoitamista sekä mahdollistaneet täysin uudenlaisia toimintamalleja. Kun tietokoneet ja internet tehostivat toimintaa kotona ja työpaikalla, niin mobiililaitteet ovat tehostaneet toimintaa myös muualla. Ne ovat myös mahdollistaneet valtavan tietomäärän sekä erilaisten välineiden tai palveluiden kantamisen koko ajan mukana, mikä puolestaan on tuonut ihmisille täysin uudenlaista valtaa ja mahdollisuuden ratkaista ongelmia ajasta ja paikasta riippumatta. (Nicol 2013, 3-4, 6.)

Mobiililaitteen avulla ihmiset voivat käyttää erilaisia palveluita sekä internetselaimella, että mobiilisovelluksella. Mobiilisovellus (App) on ohjelmisto, joka on suunniteltu käytettäväksi mobiililaitteella, kuten matkapuhelimella, tabletilla tai älykellolla. Se on yleensä helppokäyttöinen tiettyyn palveluun tai asiaan liittyvä sovellus, jonka saa helposti ja usein myös ilmaiseksi tai hyvin edullisesti ladattua sovelluskaupoista. (Nicol 2013, 8; Itwiki 2022.) Itwikin mukaan (2022) yli puolet mobiililaitteiden käyttäjistä käyttää enemmän erilaisia mobiilisovelluksia kuin selainta käyttäessään mobiililaitetta.

Mobiilisovelluksen voi kehittää joko ns. natiivisovelluksena, selain pohjaisena ns. web-sovelluksena tai hybridinä. Natiivisovellus on kehitetty tietylle spesifille alustalle eli esimerkiksi iOS- tai Android laitteelle ja se ladataan sovelluskaupasta. Web-sovellus puolestaan toimii laiteriippumattomasti ja on toiminnaltaan kuten nettisivut. Web-sovellusta ei voi ladata sovelluskaupasta. Hybrid sovellus on näiden kahden yhdistelmä. Hybridisovelluksessa koodi on sama molemmilla alustoilla ja alustoille löytyy omat versiot. Natiivi- ja hybriditoteutuksilla ei ole suurta eroa käyttäjien kannalta (Rowles 2017, 116, SuperApp 2023.) Rowlesin (2017, 116-117) mukaan natiivisovelluksessa voi olla parempi suorituskyky sekä tietoturva kuin web-sovelluksessa. Natiivisovellus ei aina välttämättä tarvitse internetyhteyttä toimiakseen, mutta tämä riippuu paljon sovelluksen sisällöstä. Nykyään web- ja hybridisovellukset kykenevät jo hyödyntämään mobiililaitteen muita toiminnallisuuksia, joten senkään osalta näillä ei ole suurta eroa. Kustannukset ovat natiivisovelluksen kehittämisessä, ylläpidossa ja päivittämisessä puolestaan kalliimmat.

Käyttäjien tyytyväisyys tai tyytymättömyys vaikuttaa huomattavasti enemmän mobiilisovellusten suosioon kuin verkkosivujen. Sovelluskaupoissa asiakkaat voivat antaa arvosanan sekä suoraa palautetta sovelluksesta, mitkä ovat kaikkien käyttäjien ja niin myös kilpailijoiden nähtävillä. (Nicol 2013, 14-15.) Tästä syystä onkin ensiarvoisen tärkeää kiinnittää huomiota mobiilisovelluksen tuomaan asiakaskokemukseen, käytettävyyteen ja sen tarjoamiin palveluihin sekä miettiä, mitä lisäarvoa sovellus tuo asiakkaille.

Mobiilisovellusten ja mobiililaitteiden tuomien mahdollisuuksien kehittäminen on ollut keskiössä monessa yrityksessä viime vuosien aikana. Osalla yrityksistä ei ole tarkempaa strategiaa

mobiilisovelluksen osalta, vaan tavoitteena on vain ollut tarjota mobiilisovellus. Tavoitteen takana voi olla yrityksen halu luoda mielikuva, että he ovat mukana viimeisissä teknologiatrendeissä tai pelko, että kilpailijat saisivat etumatkaa. Tämä strategian puuttuminen näkyikin osassa mobiilisovelluksissa. Osa on myös voitu toteuttaa hyvin nopealla aikataululla, mikä ei aina johda parhaimpaan lopputulokseen. Yrityksen olisi tärkeää asettaa tarkat tavoitteet mitä mobiilisovellukselta halutaan, mitä lisäarvoa sen halutaan tuovan asiakkaille ja paljonko se vaatii investointia. Sovelluksesta voi tulla osa asiakkaiden päivittäistä elämää, kun sovelluksen toiminnallisuuksia saadaan kehitettyä yksinkertaisesta tiedon näyttämisestä älykkääksi ja lisäarvoa tuottavaksi palveluksi. Tällöin sovellus mahdollistaa myös yrityksen ja asiakkaan asiakassuhteen syventymistä. (Nicol 2013, 17-18, 33.)

2.4.3 OP-mobiili ja OP-yritysmobiili

Tämä kehittämistyö keskittyy yritysasiakkaiden vakuutuspalveluiden tuomiseen OP-ryhmän tarjoamille olemassa oleviin mobiilisovelluksiin. Tästä syystä onkin tärkeää taustoittaa näiden sovellusten historiaa ja nykytilaa.

OP-mobiili on OP-ryhmän tarjoama mobiilisovellus pankki- ja vakuutuspalveluiden käyttöön, jonka voi ladata iOS käyttöjärjestelmälliseen iPhone ja iPad -laitteeseen App Storesta ja Android käyttöjärjestelmälliseen älypuhelimien tai tablettiin Google Play Storesta. Henkilöasiakkaiden palvelun käyttöönottoa varten tarvitsee joko Osuuspankin tai jonkin muun suomalaisen pankin verkkopalvelutunnukset. Yritysasiakkaiden palvelu on hieman suppeampi ja sitä ei pysty käyttämään muiden pankkien tunnuksilla. Yritysasiakkaiden palvelussa asiakas voi hoitaa maksamiseen ja sijoittamiseen liittyviä asioita, hakea rahoitusta tai esimerkiksi koostaa aineiston kirjanpitäjälle. Yritysasiakkaille ei ole tällä hetkellä tarjolla muita vakuutuspalveluita OP-mobiilissa kuin ohjeita erilaisiin vahinkotilanteisiin. OP:n mukaan sovellus on turvallinen ja tiedot kulkevat salattuina älylaitteesta pankkiin eikä itse sovellukseen tallenneta pankkisalaisuuden alaista tietoa. Yrityspalveluiden käyttö edellyttää asiakkaalta Yrityksen digitaalisen asioinnin sopimusta. OP-mobiilin lisäksi yrityksille on tarjolla OP-yritysmobiili, jota voi käyttää sellaiset asiakkaat, joilla ei ole henkilöasiakkaan palveluita käytössä tai jotka käyttävät yrityksen palveluissa erillistä OP Yrityspalvelutunnusta. OP-yritysmobiili ei sisällä varsinaisia vakuuttamisen palveluita. (OP 2023a; OP 2023b.)

OP-mobiilin ensimmäinen versio on julkaistu yli 10 vuotta sitten ja vuosina 2011-2022 se oli vain henkilöasiakkaiden käytössä. Syksyllä 2022 palveluun tuotiin myös yritysasiakkaiden palvelut. Tätä ennen yritysasiakkailla oli käytössä vain OP-yritysmobiili. Henkilöasiakkaiden osalta käyttäjämäärät ovat lisääntyneet alun muutaman tuhannen käyttäjästä nopeasti ja vuonna 2022 palveluun kirjaututtiin lähes 50 miljoonaa kertaa kuukaudessa ja aktiivisia käyttäjiä oli 1,4 miljoonaa. Suurin osa (70%) aktiivisista käyttäjistä asioi palvelussa päivittäin. Vuonna 2016 OP-mobiilin käyttö on ohittanut OP:n verkkopalvelun käytön. Koronapandemia

lisäsi merkittävästi palvelun käyttöä. Pandemian aikana kirjautumisten määrä kasvoi henkilöasiakkaiden palvelussa 34% ja yritysasiakkaiden palvelussa 50%. Palvelun sisältöä on kehitetty vähitellen ja nykyään sitä käytetään myös tunnistautumiseen muihin digitaalisiin palveluihin. (OP 2021; OP 2023c, 6.)

2.5 Tietoperustan synteesi

Tässä kehittämistyössä tavoitteena on parantaa asiakasymmärrystä vakuutusyhtiön yritysasiakkaiden käyttäytymisestä digitaalisissa palveluissa ja erityisesti mobiilipalveluiden osalta. Kehittämistyön tietoperusta koottiin neljästä erillisestä kokonaisuudesta: arvon luonnista, palvelunäkökulman ja asiakaslähtöisyyden merkityksestä liiketoimintalogiikkana, asiakaskokemuksesta sekä digitalisaation ja teknologian kehityksestä. Nämä kaikki linkittyvät toisiinsa asiakasnäkökulman osalta. Tietoperustaan pyrittiin myös tuomaan näkökulmia jokaisen neljän aihekokonaisuuden piiristä kehittämistyön toimialan osalta eli finanssisektorilta.



Kuvio 3: Tietoperustan synteesi

Palvelun kehittämisessä on tärkeää ymmärtää, miten asiakkaiden arvo muodostuu, miten asiakkaan kokemaa arvoa ja asiakaskeskeisyyden huomioiminen voi tuoda yritykselle merkittävää kilpailuetua. Palvelun tuoman arvon muodostumisessa oleellisinta on ymmärtää mitä hyötyjä palvelu tuo asiakkaalle sekä mitä uhrauksia sen käyttö vaatii. Puustisen (2013, 109) sekä Löytänä ja Kortesuon (2011, 55) mielestä merkittävimmät arvoa tuottavat ulottuvuudet ovat emotionaalisia sekä symbolisia. Ne vaikuttavat eniten asiakkaiden päätöksentekoon sekä saattavat lisätä asiakkaiden suositteluhalukkuutta.

Palveluiden merkitys on kasvanut merkittävästi teollisen aikakauden jälkeen, mutta esimerkiksi finanssialalla yritykset ovat aina joutuneet kilpailemaan palveluista. Palvelukilpailussa pärjäämisen perusedellytys on omaksua palvelulogiikka, minkä perusvaatimuksia on asiakaslähtöisyys, kilpailulähtöisyys sekä tekniikkalähtöisyys. (Grönroos 2020, 23-24.) Asiakaskokemuksen osalta digitaalisia palveluita kehitettäessä on tietysti tärkeää ymmärtää, miten asiakaskokemus muodostuu, minkälaisia erilaisia kokemuksia asiakkaat kokevat sekä asiakaskokemuksen eri vaiheet kehitettävän palvelun osalta. Puustinen ja Saarijärvi (2020, 61) kuitenkin muistuttavat, että organisaation ei aina kannata tarkastella asiakaskokemusta kokonaisuutena vaan digitaalisten palveluiden kehitysorganisaation olisi tärkeintä fokuoitua esimerkiksi palvelun käyttökokemukseen.

Digitalisaatio ja teknologinen kehitys tuovat uudenlaisia keinoja asiakaskokemuksen kehittämiseen esimerkiksi datan hyödyntämisen sekä tekoälyn avulla. Gerdtin ja Eskelisen (2018, 56-58) mukaan asiakkaat odottavat erityisesti palveluilta reaaliaikaisuutta, personointia sekä käyttäjäystävällisyyttä.

Finanssialan merkittävimpiä teknologisia innovaatioita olivat mobiilipankit ja nämä ovat vaikuttaneet huomattavasti finanssipalveluiden käyttämiseen (Panzarini ja Hatami 2021, 14). OP-mobiili oli yksi ensimmäisistä suomalaisista mobiilipankeista. Sillä sekä OP-yritysmobiililla on jo olemassa olevat vakiintuneet käyttäjäkunnat, jotka ovat erityisesti OP-mobiilin osalta jatkuvassa kasvussa. Tämä kehittämistyö kohdistuu vahvasti OP-mobiiliin sekä OP-yritysmobiiliin. Näiden sovellusten vakiintunut asema, tietyt teknologiset ratkaisut sekä design tuovat oman vaikutuksensa asiakkaiden käyttäytymismalliin ja näin myös vaikuttavat oleellisesti tähän kehittämistyöhön.

3 Kehittämisasetelma

Tämän kehittämistyön tarkoitus on parantaa vakuutusyhtiön asiakasymmärrystä yritysasiakkaiden digitaalisten palveluiden käytöstä palvelumuotoilun keinoin sekä selvittää kuinka tarpeellisenä yritykset näkevät palveluiden saatavuuden mobiilisovelluksesta ja mitkä palvelut toisivat eniten lisäarvoa asiakkaille sekä vakuutusyhtiölle. Tavoitteena on määrittää käyttäjäryhmä, kenelle palvelua lähdetään kehittämään sekä mitkä palvelut ovat tälle ryhmälle tärkeimpiä. Lisäksi tarkoituksena on tuottaa materiaalia investointipäätöksen sekä itse palvelun kehittämisen tueksi.

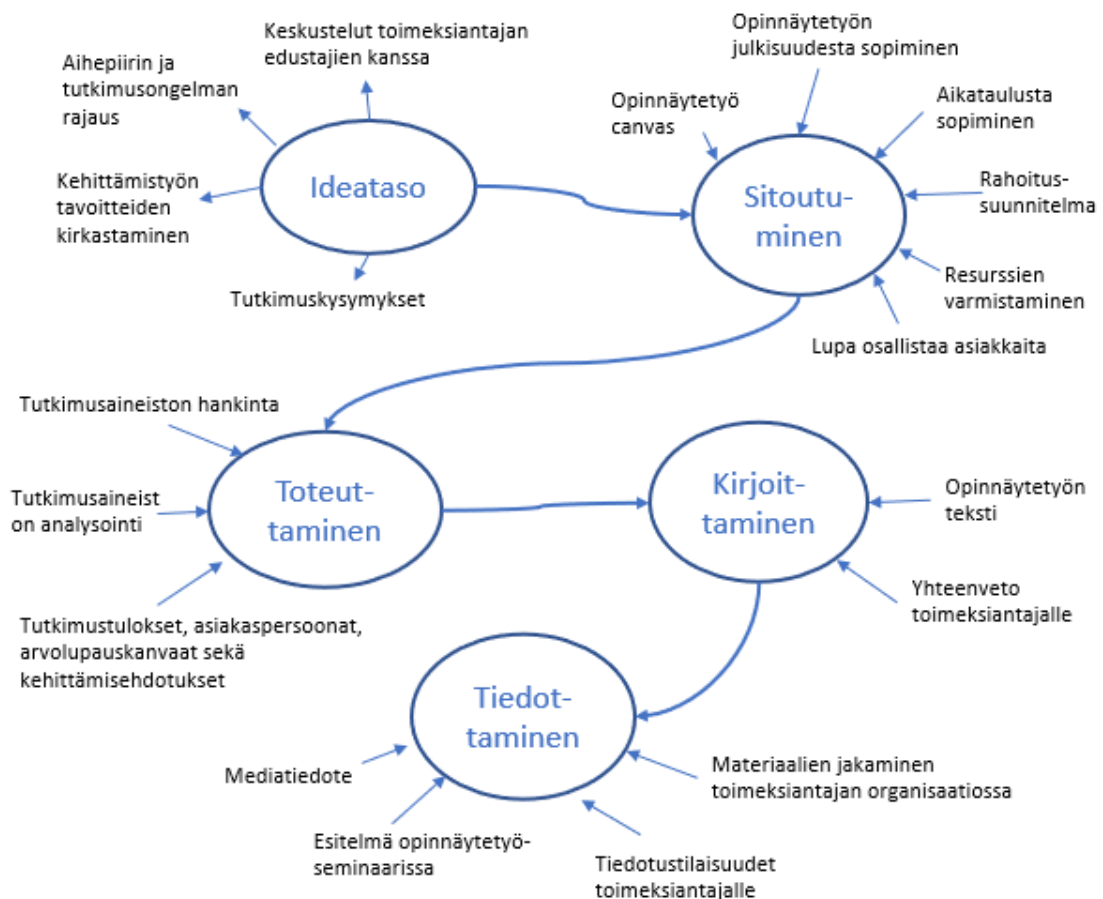
Opinnäytetyön kehittämiskysymykset:

- Minkälaiset yritykset ovat valmiita käyttämään vakuutusyhtiön palveluita mobiilisovelluksen kautta?

- Milloin, missä tilanteissa ja kuinka usein palveluita käytettäisiin?
- Mitä palveluita yritykset haluaisivat mobiilisovellukseen?

3.1 Kehittämistyön toteutus

Hanna Vilkan (2021, 56-58) mukaan tutkimusprosessi voidaan kuvata viitenä vaiheena, joka sisältää ideatason, sitoutumisen, toteuttamisen, kirjoittamisen sekä tiedottamisen. Vaiheet eivät kuitenkaan ole selvästi erillään toisistaan, eivätkä välttämättä seuraa kronologisesti toinen toistaan, vaan ne sekoittuvat usein keskenään ja koko prosessi saattaa olla hyvinkin iteroiva. Ratkaisevia päätöksiä tehdään idea- ja sitoutumisvaiheissa, mutta näitä voidaan joutua täsmentämään toteutusvaiheessa. Tässäkin kehittämistyöprosessissa mm. ideatasolla syntyneitä ajatuksia kehittämismenetelmistä muutettiin toteutusvaiheessa, kun aihepiiriin ja olemassa olevaan tietoon oli perehdytty paremmin.



Kuvio 4: Kuva kehittämisprosessista (mukaillen Vilka 2021,49)

Tämän kehittämistyöprosessin ideataso alkoi keskusteluilla toimeksiantajan edustajien kanssa. Aihe oli aluksi hyvin laaja ja osittain epämääräinen. Keskusteluissa pyrittiin täsmentämään ja rajaamaan aihepiiriä, kehittämisiongelmaa ja selkeyttämään sekä kehittämistyön tekijän että toimeksiantajan käsityksiä kehittämistyön tavoitteista ja mihin kysymyksiin halutaan vastauksia. Ideointi sekä aiheen täsmentäminen jatkuivat pitkän prosessin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

Sitoutumistasolla tehdään yleensä tutkimussuunnitelma ideatasolla kootun tiedon perusteella. Tutkimussuunnitelman tavoitteena on koota tutkimukseen liittyvät asiat, joihin koko tutkimusryhmä voi sitoutua sekä sopia eri osapuolten vastuut, oikeudet ja velvollisuudet. Tutkimussuunnitelma sisältää mm. aihepiirin kuvauksen, tutkimusongelman, tutkimuskysymykset, teoreettisen viitekehyksen, tutkimukseen käytettävien menetelmien kuvaukset, kustannusarvion, aikataulun ja muita käytännön asioita. (Vilkkä 2021, 75-76.) Tässä kehittämistyössä ei tehty varsinaista kehittämissuunnitelmaa, mutta kehittämistyön jäsentämisen avuksi käytettiin Opinnäytetyö canvasta (liite 1), johon koottiin tiivistetysti kehittämistyön pääpiirteet, sekä tarkemmat suunnitelmat dokumentoitiin kehittämistyöntekijän One note -muistiinpanoihin ja canvasta täydennettiin koko kehittämistyöprosessin ajan.

Toimeksiantajan sitoutuminen kehittämistyön tukemiseksi vaati käytännön asioista sopimista ja selvittämistä. Jo ideoinnin aikana määriteltiin kehittämistyön aikataulu. Hyvin alkuvaiheissa sovittiin myös rahoitussuunnitelma sekä kuinka paljon toimeksiantaja tukee kehittämistyön edistämistä. Haastatteluun rekrytoituille asiakkaille annettiin pienet lahjakortit, mutta rahallista suurempi panostus koski kehittämistyön edistämiseksi tarvittavien resurssien käyttöä. Kehittämistyössä haastateltiin asiantuntijoita ja pidettiin työpaja asiakasrajapinnassa työskenteleville. Asiakasrajapinnassa työskentelevien osalta oli sovittava tarkkaan heidän esimiestensä kanssa, milloin ja miten kauan he voivat osallistua työpajaan, jotta asiakaspalvelun tavoitettavuus voitiin taata työpajan aikanakin.

Sitoutumisvaiheessa sovittiin myös, miten toimeksiantajan asiakkaita saa osallistaa kehittämistyöhön, miten haastateltavat rekrytoidaan ja selvitettiin mm. haastatteluiden käytäntöihin ja tietosuojaan liittyvät reunaehdot. Sitoutumisvaiheessa keskusteltiin myös alustavasti kehittämistyön sekä sen sisällön julkisuudesta ja kerrotaanko kehittämistyöstä julkisesti toimeksiantajayrityksen nimi.

Tutkimuksen toteuttaminen koostuu pääpiirteissään tutkimusaineiston hankinnasta, tutkimusaineiston luokittelusta tutkittavaan muotoon, analyysistä sekä johtopäätösten esittämisestä (Vilkkä 2021, 79). Tämän kehittämistyön toteuttamisessa mukailtiin Design Councilin vuonna 2004 lanseeraamaa Tuplatimanttimalia. Aineisto kerättiin ja osittain myös analysoitiin erilaisin palvelumuotoilun keinoin, joita on kuvattu tarkemmin kehittämistyön menetelmiä käsittelevässä kappaleessa.

Tutkimuksen kirjoittaminen nivoutuu tutkimusprosessin jokaiseen vaiheeseen ja sisältää niin erilaisten muistiinpanojen tekemistä kuin itse raportin kirjoittamiseen (Vilka 2021, 64). Tässä kehittämistyössä oli tiukka aikataulupaine toimeksiantajan puolelta ja itse kehittämistyön kirjoittaminen jäi myöhempään vaiheeseen. Erilaisia muistiinpanoja sekä työpapereita kirjoitettiin kuitenkin koko prosessin ajan ja toimeksiantajalle toimitettiin heidän tarvitsemat väliraportit aikataulun puitteissa. Kehittämistyön kirjoittaminen tapahtui aiemmin kirjoitettujen muistiinpanojen perusteella.

Tämän kehittämistyön tuloksien esittelystä järjestettiin toimeksiantajan sisällä kaksi erillistä tiedotustilaisuutta, joihin oli kutsuttu kehittämistyöhön osallistuneita sekä tilaajaorganisaation edustajat. Tämän lisäksi tulokset on jaettu toimeksiantajan puolella laajasti käytettäväksi ja hyödynnettäväksi. Itse kehittämistyöstä kirjoitetaan myös mediatiedote ja kehittämistyö esitellään opinnäytetyöseminaarissa.

3.2 Kehittämistyön menetelmät

Tämä kehittämistyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä tavoitteena oli saada syvempi käsitys vakuutusyhtiön yritysasiakkaiden käyttäytymisestä, tunnistaa minkälaisia palveluita he käyttäisivät, minkälaiset palvelut tuovat lisäarvoa asiakkaille ja miten sekä missä tilanteissa asiakkaat käyttäisivät palveluita. Kehittämistyössä hyödynnettiin palvelumuotoilun Tuplatimantti -mallia sekä erilaisia laadullisia palvelumuotoilun menetelmiä. Laadulliset menetelmät soveltuvat paremmin tämänkaltaiseen asiakasymmärryksen kasvattamiseen kuin kvantitatiiviset eli määrälliset menetelmät. (Stickdorn ym. 2018, 98; Tuulaniemi 2011, 144.)

3.3 Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu

Muotoilu on perinteisesti liitetty jonkin konkreettisen asian tai ulkoisen olemuksen suunnitteluun. Muotoilijan tehtävänä on ollut tehdä esineistä kauniita, ja hän on osallistunut kehitysprojektiin vasta loppupuolella. Muotoiluajattelussa muotoilu viedään laajemmalle tasolle ja innovointiin sekä ongelmien ratkaisemiseen. Muotoilu nähdään kriittisenä prosessina, jonka avulla saadaan selvyyttä monimutkaisiin asioihin sekä pystytään inhimillistämään teknologiaa. (Kolko 2014; 16-17.)

Muotoiluajattelu on ihmiskeskeinen kehittämismetodologia, jonka tavoitteena on ymmärtää mitä ihmiset haluavat ja tarvitsevat sekä mistä he pitävät tai eivät pidä. Käyttäjien emotionaalisten tunteiden huomioiminen ja empaattisuus ovat muotoiluajattelussa keskeisessä roolissa. Muotoiluajattelussa hyödynnetään erilaisia muotoilumenetelmiä sekä muotoilijoiden herkkyyttä jo ideoinnin alkuvaiheesta alkaen. Tarkoitus on tunnistaa syvemmin ihmisten tarpeita ja haluja, mikä on teknisesti toteutuskelpoista sekä mikä tuo liiketoiminnallista hyötyä ja tukee yrityksen strategiaa. Se yhdistää muotoilun sekä perinteisemmän liiketoiminta-

ajattelun ja sitä voidaan hyödyntää millä alalla tahansa. (Brown 2008, 86; Kolko 2014, 6-17; Kolko 2015, 68; Tschimmel 2012, 2-3.)

Iteratiivinen kehittäminen on yksi muotoiluajattelun peruspiirre. Iteratiivisuus tarkoittaa mm. sitä, että pyritään tunnistamaan palvelun tai tuotteen heikkoudet ja toki myös vahvuudet erilaisten varhaisessa vaiheessa tehtyjen testien ja prototyyppien avulla ja kehittämään palvelua näiden mukaisesti eteenpäin. Muotoiluajattelu ei varsinaisesti kannusta virheiden tekemiseen, mutta sallii niitä ja epäonnistumisia. Epäonnistumiset katsotaan olevan osa oppimista ja vievän näin eteenpäin. (Brown 2008, 87-88; Kolko 2015, 69.)

Palvelumuotoilu perustuu muotoiluajatteluun ja kuten muotoiluajattelulle, niin myös palvelumuotoilulle on useita erilaisia määritelmiä. Määritelmissä nousee esiin asiakaskeskeisyys, asiakaskokemus, innovatiivisuus ja yhteiskehittäminen. Keskeisintä on, että palvelumuotoilussa tuodaan asiakas ja palvelun käyttäjä keskiöön. Sen tavoitteena on luoda palvelun käyttäjälle helppokäyttöisiä, arvoa tuottavia ja hyödyllisiä palveluita. Yrityksen kannalta palvelumuotoilun avulla pyritään luomaan palvelukonsepteja, jotka erottuvat kilpailijoiden konsepteista ja ovat tehokkaita, vaikuttavia sekä kannattavia. (Ojasalo ym. 2020, 71-72; Stickdorn ym 2017, 19-20.)

Palvelumuotoilussa käytetään muotoilun menetelmiä ja prosesseja palvelun kehittämiseen. Näiden avulla pyritään ymmärtämään paremmin käyttäjien ja muiden osapuolten toimintaa, toiveita ja tarpeita. Menetelmiä käytetään ja tietoa kerätään monipuolisesti. Oleellista on osallistaa kehitystyöhön laajasti eri osapuolia ja luoda ennakkoluulottomasti ideoita, joita lähdetään testaamaan visualisoinnin tai erilaisten prototyyppien avulla hyvin varhaisessa vaiheessa. Palvelumuotoilun prosessi on iteratiivinen. (Ojasalo ym. 2020, 71-72.)

Palvelumuotoilun osalta on erilaisia prosessimalleja. Näistä yksi tunnetuimmista on Design Councilin vuonna 2004 lanseeraama Tuplatimanttimalli.

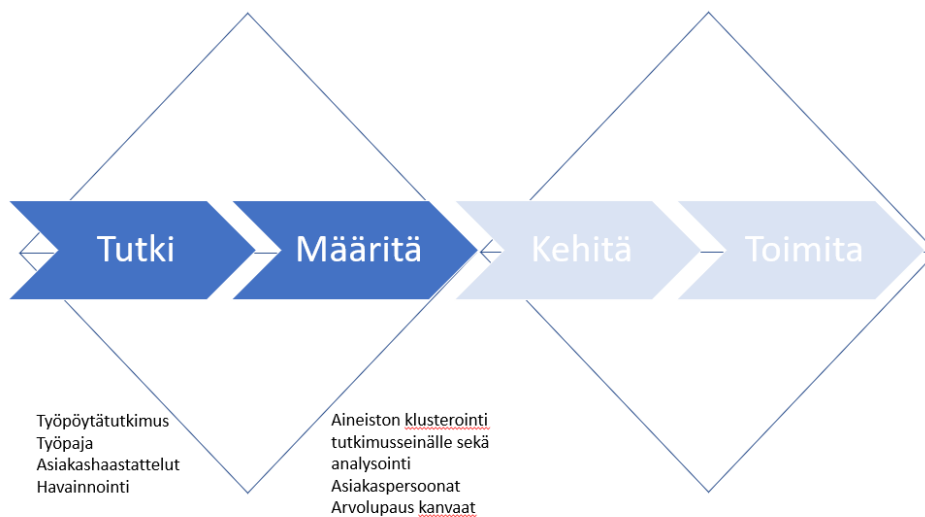
3.4 Tuplatimanttimalli muotoiluprosessina

Tuplatimanttimalli on selkeä, kattava ja visuaalinen kuvaus muotoiluprosessista, jonka Design Council lanseerasi vuonna 2004. Malli kuvaa muotoiluprosessia kahden timantin kautta. Ensimmäinen timantti sisältää muotoiluprosessin Discover eli tutki tai kartoita sekä Define määritä -vaiheet ja toinen timantti Develop eli kehitä sekä Deliver eli toimita -vaiheet. Tutki-vaihe on kuvattu timantin laajenemisena, jolloin laajennetaan tietämystä tutustumalla paremmin ihmisiin ja ympäristöön, joita käsiteltävä asia koskee. Tavoitteena on ymmärtää mikä on ongelma. Määritä-vaiheessa hyödynnetään tutki-vaiheessa kerättyä tietoa ja pyritään määrittelemään ongelma, mitä kuvastaa timantin supistuminen. Toisen timantin kehitä-vaiheessa timantti laajenee, sillä tällöin rohkaistaan löytämään useita erilaisia ratkaisuja aiemmassa vaiheessa määriteltyyn ongelmaan. Tuplatimantin viimeisessä eli toimita-vaiheessa testataan

löydettyjä ratkaisuja, toimimattomat hylätään ja toimivia jatkokehitetään, toteutetaan ja lanseerataan. Prosessi ei kuitenkaan ole lineaarinen vaan aina voidaan palata takaisinpäin. Mallin tavoitteena on saada testattua ratkaisuja hyvin alkuvaiheessa ja kehittää niitä jatkuvasti. Mallin peruseriaatteet ovat ihmiskeskeisyys, visuaalinen kommunikointi, yhteistyö ja yhdessä suunnittelu sekä jatkuva iterointi. (Design Council 2021; Tschimmel 2012, 9-10.)

Tuplatimanttimalli eroaa muista muotoiluprosessimalleista sen visuaalisesta laajenemis- ja supistumisnäkökulmasta eli siinä divergentti eli vaihtoehtoja laajeneva ja konvergentti eli vaihtoehtoja supistava näkökulma vuorottelevat (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 43; Tschimmel 2012, 10). Katja Tschimmelin (2012, 9-10) mukaan Tuplatimanttimalli on myös yksi täydellisimmistä eri muotoiluprosessimalleista. Tämä saattaa johtua siitä, että sen on kehitetty muotoilijoiden käyttöön, kun moni muu malli on kehitetty enemmän liiketoiminta edellä.

Tämä kehittämistyö kohdistui tuplatimanttimallin ensimmäiseen timanttiin. Tutki ja kartoita vaiheessa pyrittiin konvergentti-ajattelun mukaisesti laajentamaan ymmärrystä yritysasiakkaiden tarpeista sekä toimeksiantajan yritysasiakasliiketoiminnasta usean erilaisen menetelmän avulla. Määritä vaiheessa asiakasymmärrys koottiin visuaaliseen muotoon kolmen asiakaspersonan avulla ja näille luotiin jokaiselle oma arv lupaus canvas sekä tunnistettiin ne palvelut, joita mobiilisovellukseen ensisijaisesti toivotaan.



Kuvio 5: Kuva kehittämistyön toteutuksesta Tuplatimanttimallin mukaisesti

3.5 Tutki ja kartoita -vaiheen menetelmät ja -aineistot

Tässä kehittämistyössä toteutettiin Tuplatimantti-mallin mukaisesti ensin Tutki ja kartoita -vaihe, jolloin laajennetaan ymmärrystä tutkittavasti aiheesta. Tutki ja kartoita vaiheessa

tehtiin esitutkimuksena työpöytä tutkimusta, jossa pyrittiin mm. ymmärtämään paremmin yrittäjäasiakasliiketoimintaa, toimeksiantajan liiketoimintaa sekä yritysten digitaalisia vakuutuspalveluita. Esitutkimuksen avulla voitiin määrittellä tarkemmin kehittämistyön sisältöä sekä valita sopivimmat tutkimusmenetelmät. Tutki ja kartoita vaiheessa toteutettiin myös yhteiskehittämistyöpaja asiakasrajapinnassa työskenteleville, havainnoitiin asiakaspalvelijan työtä sekä haastateltiin yrittäjäasiakkaita. Näiden tavoitteena oli saada kokoon tarvittava aineisto kehittämistyön tavoitteiden saavuttamiseksi.

3.5.1 Työpöytä tutkimus

Työpöytä tutkimus sisältää etukäteistutkimusta, jonka tavoitteena ei ole saada suoria vastauksia vaan pikemminkin auttaa rajaamaan tutkimusta, kirkastamaan tutkimuskysymykset, tunnistaa parhaimmat tutkimusmenetelmät vastausten saamiseksi sekä määrittelemään tutkimuksen kohderyhmä tai otos (Stickdorn ym. 2018, 100, 118-119).

Tässä kehittämistyössä työpöytä tutkimus painottui työn alkuvaiheisiin, mutta jatkui osittain koko aineistonkeruun ajan. Työpöytä tutkimus alkoi tutustumisella yrittäjäasiakasliiketoimintaan yleisellä tasolla, tutustumalla eri vakuutusyhtiöiden yrittäjäasiakkaille suunnattuihin avoimiin verkkopalveluihin sekä toimeksiantajan yrittäjäasiakasliiketoimintaan. Tämän lisäksi keskustelua käytiin sekä vakuutusyhtiön yrittäjäasiakasliiketoiminnasta vastaavien henkilöiden että digitaalisten palveluiden kehittämisen asiantuntijoiden kanssa. Toimeksiantaja on toteuttanut aiemmin muutamia tutkimuksia sekä selvityksiä liittyen yrittäjäasiakasliiketoimintaan, asiakkaiden käyttäytymiseen sekä tehnyt muutama vuosi aiemmin alustavia hahmotelmia yrittäjäasiakkaille suunnatun mobiilisovelluksen konseptista ja kehittämistyön aloituksen aikaan vakuutusyhtiössä tutkittiin laajasti mikroyritysten digitaalista ostamista. Näiden aiemmin tehtyjen tutkimusten pohjalta saatiin hyvin taustatietoa kehittämistyöhön, sen sisällön rajaamiseen ja kohderyhmän määrittelyyn. Digitaalinen ostaminen päätettiin jättää kehittämistyössä hyvin pieneen rooliin, koska sen osalta eteni oma tutkimus.

Työpöytä tutkimuksessa koottiin muistiinpanot kehittämistyöntekijän One note -tiedostoon, mutta aineistoa ei varsinaisesti analysoitu. Osa tiedoston materiaaleista tuhoetaan kehittämistyön valmistumisen jälkeen, mutta osa säilytetään muistiinpanoina mahdollisen mobiilisovelluksen kehittämisen tueksi.

3.5.2 Työpaja

Vakuutusyhtiön asiakasrajapinnassa työskentelevät kohtaavat päivittäin lukuisia asiakkaita eri kanavien kautta. He keskustelevat asiakkaiden kanssa, käsittelevät reklamaatioita, auttavat asiakkaita erilaisissa vakuutusten myyntiin, hoitoon, käsittelyyn ja korvauksiin liittyvissä asioissa, tuntevat vakuutusyhtiön prosessit ja tuntevat myös jollain tasolla asiakkaiden omaa liiketoimintaa. Heillä saattaa olla asiantuntijoita laaja-alaisempi näkökulma asiakkaiden

haasteista ja toiveista sekä tietoa mitkä asiat eivät asiakkaan tai heidän oman työnsä kannalta toimi olemassa olevissa palveluissa tai prosesseissa. Tästä syystä toteutettiin työpaja, jonka tavoitteena oli saada käsitys asiakasrajapinnassa työskentelevien näkökulmasta minkälaisia asioita asiakkaat hoitavat tai haluaisivat hoitaa vakuutusyhtiön digitaalisissa palveluissa ja mitä asioita asiakkaat voisivat hoitaa mobiilisovelluksen kautta.

Yhteiskehittämisen työpajoissa fasilitaattorilla on suuri rooli. Fasilitaattorin tehtävänä on tukea sekä rohkaista jokaista osallistujaa suoriutumaan ja osallistumaan työpajaan parhaan kykynsä mukaan. Hyvä fasilitaattori pystyy luomaan turvallisen ja kunnioittavan ilmapiirin, jossa jokainen tuntee tulevan kuulluksi, eikä tunne itseään ulkopuoliseksi. Fasilitaattorin tulisi myös auttaa osallistujia ymmärtämään toistensa ajatuksia ja näkemään asioita myös toistensa näkökulmasta. Näin saavutetaan innovatiivisia ideoita ja voidaan tehdä kestäviä päätöksiä. (Kaner 2014, 32-35.)

Kehittämistyöntekijä toimi työpajassa fasilitaattorina. Työpajan sijoittuminen kehittämistyön alkuvaiheeseen, jolloin kehittämistyöntekijä ei vielä ollut kovin syvällä aiheessa, auttoi kehittämistyöntekijää pysymään fasilitaattorin roolissa ja esti tuomasta omia tai asiakashaastatteissa nousseita näkökulmia työpajaan. Kantojärven (2017, 30-31) mukaan onkin tärkeää, että fasilitaattori toimii sisällön suhteen neutraalisti. Hänen ei tulisi osallistua ideointiin, ideoiden ryhmittelyyn tai niiden arviointiin. Näin fasilitaattori antaa tilaa osallistujille ja hänen roolinsa pysyy selkeänä eikä aiheuta epävarmuutta, mikä puolestaan saattaa heikentää tuottavuutta.

Osallistujat nimettiin heidän esimiestensä toimesta kehittämistyöntekijän toiveiden perusteella. Työpajaan oli toivottu noin 10 osallistujaa, jotka työskentelevät asiakaspalvelussa. Kesälomien takia työpajaan saatiin viisi asiakasrajapinnassa työskentelevää henkilöä, joista osa vastaa asiakkaiden verkkoviesteihin sekä puheluihin ja osa on nimetty tämän lisäksi myös tiettyjen asiakkaiden yhteyshenkilöksi. Yksi osallistuja toimi asiakaspalvelun sekä myyjien tuki- ja valmentajan roolissa. Vaikka osallistujamäärä oli suunniteltua pienempi, kattoi se hyvin erilaiset asiakaspalvelussa olevat roolit ja osallistujilla oli laaja-alainen kokemus asiakkaiden toiveista ja tarpeista. Työpajan ajankohta sekä siihen käytettävä aika, kaksi tuntia, sovittiin tarkkaan osallistujien esimiesten kanssa, jotta työpaja ei kuormita asiakaspalvelua eikä heikennä sen tavoitettavuutta.

Työpaja pidettiin Korona-pandemian aikana olleiden etätösuositusten takia verkkoympäristössä ja siihen varattu aika oli tiukka. Sipponen-Damonten (2020, 52) mukaan fasilitoinnin peruserätyökalut ovat samanlaiset riippumatta pidetäänkö tilaisuus etänä vai paikan päällä. Virtuaalisessa työpajassa on kuitenkin kiinnitettävä enemmän huomiota valittuihin menetelmiin ja osallistujien energiatason ylläpitämiseen. Työpaja pyrittiinkin suunnittelemaan hyvin ja valitsemaan yksinkertaiset ja helppokäyttöiset menetelmät sekä työvälineet. Työpajan kutsussa

kerrottiin työpajan tavoite ja tarkoitus. Fasilitaattori oli luonut osallistujille oman Teams-ryhmän, jossa oli työpajalle tehty Planner-työkalulla virtuaalinen työpajaseinä. Työpajassa hyödynnettiin Teamsin lisäksi Mentimeter-sovellusta anonyymien mielipiteiden kartoittamiseen. Teams valittiin alustaksi siitä syystä, että se oli kaikilla työntekijöillä käytössä ja näin ollen tuttu sovellus. Mentimeter sovellus puolestaan oli entuudestaan tuttu työpajan fasilitaattorille. Se on hyvin yksinkertainen käyttää, eikä vaadi osallistujilta lisenssiä tai käyttäjätunnuksia. Mentimeterin avulla tulokset saadaan myös suoraan esitettyä visuaaliseen muotoon sanapilven avulla, jossa eniten käytetyt avainsanat näkyvät suurempina mitä vähemmän käytetyt.

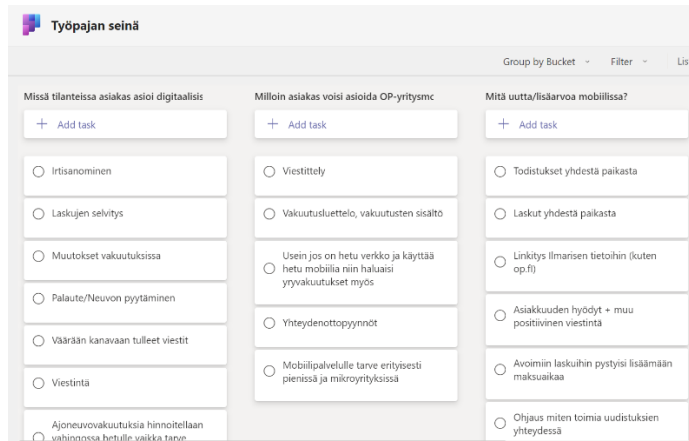
Onnistuneen työpajan edellytyksiä on mm. hyvä aloitus eli luodaan turvallinen ilmapiiri, viritäydytään läsnäoloon sekä kerrotaan työpajan tavoitteet, tarkoitus, työvälit sekä pelisäännöt (Kantojärvi 2012, 38-39). Työpajan alussa kerrattiin sen tarkoitus ja tavoite tiiviisti sekä pidettiin lyhyt esittely- ja lämmittelykierron, jossa jokainen osallistuja sai kertoa omat odotuksensa työpajasta sekä sen hetkisen fiiliksen erilaisten annettujen kuvien avulla. Osallistujat olivat toisilleen tuttuja, mutta eivät tunteneet entuudestaan työpajan fasilitaattoria. Alun orientoitumisen tavoitteena oli saada osallistujien ajatukset irti omasta työstään, siirtyä työpajan aihepiiriin varmistamalla, että jokainen tietää työpajan tavoitteen sekä luoda rento ja turvallinen ilmapiiri.

Työpajassa käytettiin muokattua Me-We-Us -fasilitointimenetelmää, sillä se on ajankäytön puolesta tehokas sekä hyvin yksinkertainen menetelmä ideoiden keräämiseen. Me-We-Us eli yksin-kaksin-yhdessä -menetelmässä on tavoitteena saada jokaisen osallistujan ääni tasapuolisesti kuuluviin. Ensimmäisessä ”Yksin”-vaiheessa jokainen osallistuja miettii itsenäisesti annettua aihetta. Tämän jälkeen eli ”Kaksin”-vaiheessa ajatukset käydään läpi parin kanssa. Parikeskustelun tavoitteena on luoda turvallinen tila ajatusten kehittämiseksi. Viimeisessä ”Yhdessä”-vaiheessa luodaan yhteinen ymmärrys aiheesta. (Ideapakka 2017.) ”Kaksin”-osuus eli parikeskustelut jätettiin kuitenkin pois, koska osallistujamäärä putosi viiteen ja osallistujat olivat hyvin tuttuja keskenään. Tämän muutoksen takia fasilitaattori keskittyi entistä enemmän saamaan kaikkien osallistujien mielipiteet kuuluviin.

Orientaation jälkeen osallistujat aktivoitiin Mentimeterillä toteutettujen kysymysten avulla. Kysymysten tavoitteena oli saada osallistujien ennakkokäsitykset esiin ennen yhteistä keskustelua ja muiden osallistujien vaikutteita. Tämän jälkeen keskusteltiin yhdessä vastauksista muodostuneista sanapilvistä ja näiden sisältöä täydennettiin.

Kysymysten jälkeen pureuduttiin aiheeseen syvemmälle ja pyrittiin vielä laajentamaan ideointia ja osallistujien ajatuksia eli keskityttiin vielä divergenssiin. Divergenssivaiheessa pyritään olemaan ennakkoluulottomia, avoimia kaikille ideoille ja pääsemään eroon kriittisestä ajattelusta (Kantojärvi 2012, 22). Ideointi tehtiin suoraan virtuaaliselle työpajaseinälle, johon oli koottu valmiiksi aihepiirit, joiden ympärillä ideoitiin. Lopuksi ideoita ryhmiteltiin ja

priorisoitiin, mikä oli työpajan konvergenssivaihe. Konvergenssivaiheessa tehdään valintoja ja ollaan kriittisempiä (Kantojärvi 2012, 22). Työpajan tavoitteena ei ollut tehdä lopullisia päätöksiä, joten konvergenssivaihe jätettiin pintapuolisemmaksi.



Kuvio 6: Teams-kanavalla ollut työpajan seinä

Työpajan tuotokset tallentuivat suoraan työpajaa varten perustettuun Teams-ryhmään, Menti-meter-sovellukseen sekä kehittämistyöntekijän tekemät muistiinpanot kehittämistyöntekijän omaan One drive-tiedostoon. Kaikilla osallistujilla oli pääsy Teams-ryhmään työpajan ajan sekä muutaman viikon sen jälkeen, jonka aikana jokaisella oli mahdollisuus lisätä sinne kommentteja. Tämän jälkeen ryhmä jäi vain kehittämistyöntekijän käyttöön. One drive-tiedosto, Mentimeterissä sekä teams:ssä oleva sisältö poistetaan kehittämistyön valmistuttua.

3.5.3 Teemahaastattelut

Haastattelut ovat hyviä aineistonkeruumenetelmiä, kun halutaan tutkia yksilön kokemuksia (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2014, 106). Tässä kehittämistyössä asiakas ja arvonaluonti asiakkaalle on merkittävässä roolissa, joten kehittämistyön keskeisimmäksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui yksilölle tehtävät teemahaastattelut. Työpajassa sekä etukäteistutkimuksessa oli saatu näkökulmaa suuremmasta massasta, joten oli tärkeää keskittyä myös yksilön omakohtaisiin kokemuksiin ja ajatuksiin.

Erilaisille haastatteluille on lukuisia eri määritelmiä. Suurin ero syntyy yleensä siitä, miten strukturoituja haastattelut ovat. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa tutkimusongelmasta tunnistetaan keskeiset teemat, joiden avulla voidaan vastata tutkimusongelmaan. Haastattelun sisältö ja teemojen käsittelyn järjestys ei ole tarkoin määritelty, vaan niitä käsitellään siinä järjestyksessä, miten ne ovat haastateltavan kannalta loogisessa järjestyksessä. Haastattelun jokin osa on siis lyöty lukkoon, mutta osa elää haastattelun mukana. (Vilkkä 2021, 124; Hirsjärvi & Hurme 2011, 43-48.)

Kehittämistyö rajattiin hyvin alkuvaiheessa koskemaan mikro- ja pienyrityksiä, koska esitutkimuksen mukaan nämä yritykset ovat potentiaalisimpia mobiilisovelluksen käyttäjiä ja koska merkittävä osa toimeksiantajan yritysasiakkaista koostuu mikro- ja pienyrityksistä. Haastateltavien määräksi suunniteltiin noin 10 yrityksen edustajaa. Määrä oli lopulta seitsemän, sillä tällöin kehittämistyöntekijän mielestä oli saavutettu saturaatiopiste. Saturaatiopiste saavutetaan, kun aineistosta ei enää saada kehittämistyön kannalta uutta tietoa (Ojasalo ym. 2014, 111). Haastateltavista neljä edusti mikroyritystä ja kolme keskisuurta yritystä.

Toimeksiantaja lupautui auttamaan haastateltavien rekrytoinnissa, mutta kehittämistyön tiukka aikataulu sekä haastattelujen sijoittuminen kesälomakaudelle vaikeuttivat rekrytointeja. Suurin osa haastateltavista saatiin rekrytoitua lopulta kehittämistyöntekijän omien sekä tuttujen verkostojen kautta. Tämä osoittautui hyväksi ratkaisuksi, sillä tällöin kaikki haastateltavat eivät olleet toimeksiantajan olemassa olevia asiakkaita ja heiltä löytyi kokemuksia myös kilpailijoiden palveluista.

Teemahaastattelut toteutettiin Teams-verkkoneuvotteluina. Haastatteluissa noudatettiin toimeksiantajan silloisia asiakashaastatteluohjeita. Haastattelukutsussa oli linkki toimeksiantajan tietosuojakäytäntöihin ja haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin, että haastattelut käsitellään ja raportoidaan anonyymisti eikä haastateltavaa tai haastateltavan edustamaa yritystä voida yhdistää lopputuotokseen. Asiakashaastatteluohjeiden mukaan haastatteluja ei voitu nauhoittaa, sillä Teams-tallenne oli tuolloin mahdollista palauttaa poistamisen jälkeen. Haastatteluista pyrittiin kuitenkin tekemään hyvin tarkat muistiinpanot, osa kommenteista jopa sanasta sanaan asiakkaan kertoman perusteella. Näin sisältöön pystyttiin palaamaan vielä tarkemmin haastatteluiden analysointivaiheessa. Muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi One note -tiedostoon, jonne vain kehittämistyöntekijällä on pääsy. Muistiinpanot sekä tiedosto tuhotaan kehittämistyön valmistuttua.

Teemahaastatteluista luotiin runko (liite 2) ja sitä testattiin ennen ensimmäistä haastattelua yhdellä henkilöllä. Haastattelu alkoivat kysymyksillä, jotka koskivat haastateltavan taustatietoja sekä kahdella aihepiiriin orientoivalla kysymyksellä. Tässä kehittämistyössä relevanteiksi taustatiedoiksi katsottiin olevan haastateltavan ikä, yrityksen koko, yrityksen toimiala, haastateltavan rooli yrityksessä sekä miten, millaisissa asioissa ja kuinka usein haastateltava asioi vakuutusyhtiön kanssa. Taustatietojen avulla tutustuttiin paremmin haastateltavaan sekä haastateltavan edustamaan yritykseen. Taustatietojen kysyminen on hyödyllistä, jotta hahmotetaan paremmin haastateltavan maailmaa sekä minkälaisen kokemuksen tai ymmärryksen perusteella haastateltava vastaa esitettyihin kysymyksiin (Vilkkä 2021, 131).

Orientaatiokysymyksien tavoite puolestaan oli saada asiakkaiden spontaanit ajatukset aihepiiristä ennen kuin aiheista lähdettiin keskustelemaan tarkemmin. Nämä kysymykset olivat osittain samoja, joita esitettiin työpajassa asiakaspalvelijoille Mentimeterillä.

Haastattelut oli jaettu kolmeen yläteemaan, joista ensimmäinen koski yleisesti asiointia ja asiointitapoja vakuutusyhtiön kanssa, toisessa teemassa kartoitettiin yrityksen käyttämiä digitaalisia palveluita ja kolmannessa käsiteltiin vakuutusyhtiön tarjoamaa mobiilisovellusta. Kolmannen teeman avuksi käytettiin vakuutusyhtiön muutamaa vuotta aiemmin hahmottelemaa Invisionilla tehtyä prototyyppiä vakuutuksen mobiilisovelluksesta. Tämän avulla pystyttiin paremmin havainnollistamaan haastateltavalle palvelua ja keskustelemaan mitä palveluita sovelluksessa pitäisi hänen mielestään olla. Prototyyppi näytettiin asiakkaille haastattelun loppuvaiheessa, jotta se ei vaikuttanut haastateltavan omiin mielipiteisiin.

Kysymysten asettelussa pyrittiin välttämään kysymyksiä, johon haastateltava voisi vastata ”kyllä” tai ”ei” vastauksilla vaan kysymykset muotoiltiin esim. ”Miten olet normaalisti yhteydessä vakuutusyhtiöön”, ”Missä tilanteissa asioit vakuutusyhtiön kanssa” ja ”Mitä yrityksen asioita hoidat digitaalisesti”. Vilkan (2021, 128) mukaan tämän kaltaisilla kysymyksillä pystytään noudattamaan paremmin laadullisen tutkimuksen tiedonintressiä.

3.5.4 Havainnointi

Havainnoinnin avulla pyritään keräämään tietoa esimerkiksi ihmisten käyttäytymisestä luonnollisessa tilanteessa. Havainnointi on systemaattista ja mahdollisimman järjestelmällistä tarkkailua, jonka tulokset kirjataan mahdollisimman pian esimerkiksi havainnointilomakelle. Havainnoinnin apuna voisi käyttää myös muita välineitä, kuten videoimista, valokuvamista tai muita äänitteitä. Havainnointia voidaan tehdä luonnollisessa tai keinotekoisessa ympäristössä. Havainnoijan rooli voi olla joko aktiivinen osallistuja tai ulkopuolinen tarkkailija. (Ojasalo ym. 2014, 114-116; Stickdorn 2017, 123.)

Tämän kehittämistyön kannalta oli oleellista saada käsitys, minkälaisissa tilanteissa yritysasiakkaat käyttävät vakuutusyhtiön digitaalisia palveluita ja erityisesti, milloin he voisivat käyttää mobiilisovellusta asioidessaan vakuutusyhtiön kanssa. Vakuutusyhtiön nykyiset digitaaliset palvelut ovat suppeat, eikä palveluja ole tarjolla mobiilisovelluksessa. Olemassa olevien palveluiden käytön havainnointi ei tässä kehittämistyössä ollut relevanttia tai edes mahdollista ja havainnoinnin tavoite oli pikemminkin saada tukea ja täydennystä työpajoissa ja haastatelussa nousseisiin asioihin. Havainnointi toteutettiin seuraamalla kaksi kertaa tunnin ajan asiakaspalvelussa työskentelevää henkilöä, jonka työhön kuuluu asiakspuheluihin sekä verkkoviesteihin vastaaminen. Havainnoinnit toteutettiin Teamsin avulla. Havainnoija kuuli asiakaspalvelijan sekä asiakkaan välisen keskustelun ja pystyi seuraamaan asiakaspalvelijan tietokoneen näyttöä, mutta hänen roolinsa oli täysin ulkopuolinen tarkkailija. Havainnoinnissa keskityttiin asioihin, jotka liittyivät digitaalisiin palveluihin, niissä ilmenneisiin haasteisiin, miten digitaalisista palveluista puhutaan asiakaskohtaamisissa sekä pyrittiin tunnistamaan mitkä asiat olisivat olleet sellaisia, jotka voisi mahdollisesti hoitaa myös mobiilisovelluksessa. Havainnoinnissa nousseet huomiot kirjattiin kehittämistyöntekijän One note -tiedostossa olevaan

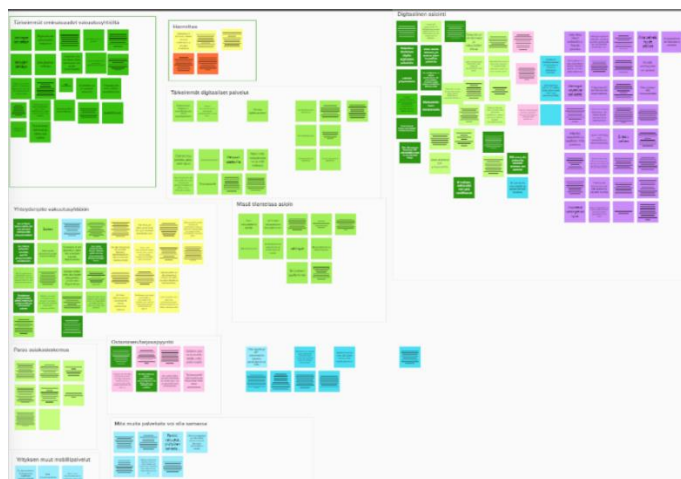
havainnointipohjaan, johon oli kirjattu etukäteen muutamia seurattavia asioita, kuten nou-
seeko puhelussa esiin digitaaliset palvelut, onko asiakas yrittänyt hoitaa asiaansa digitaalisen
kanavan kautta tai olisiko asia sellainen, jonka asiakas voisi hoitaa digitaalisessa kanavassa.

3.6 Ymmärrä ja määrittele vaiheen -menetelmät ja aineistot

Tuplatimanttimallin ymmärrä ja määrittele -vaiheessa hyödynnetään aikaisemmassa vaiheessa
kerättyä tietoa, analysoidaan sitä ja pyritään visualisoimaan se empaattiseen ja ymmärrettä-
vään muotoon eli ajattelua supistetaan. Ymmärrä ja määrittele -vaiheessa hyödynnettiin Mu-
ral-työkalua, jonne rakennettiin kehittämistyön tutkimusseinä. Kerätty aineisto luokiteltiin
tutkimusseinälle ja sen perusteella luotiin kolme asiakaspersoonaa sekä näille kaikille omat
arvolupaus canvaat.

3.6.1 Aineiston analyysi tutkimusseinälle

Tutkimusseinän tavoitteena on koota kerätty aineisto visuaaliseen muotoon, jonka avulla sitä
on helpompi analysoida ja esitellä ymmärrettävästi myös sidosryhmille. Aineisto luokitellaan
kokonaisuuksiin esimerkiksi asiakassegmentin tai haasteen mukaan. (Stickdorn ym. 2017,
128). Tässä kehittämistyössä tutkimusseinä rakennettiin virtuaaliseen muotoon Mural-alus-
talle. Tutkimusseinälle luotiin myös persoonat sekä niiden arvolupaus canvaat. Aineiston ana-
lysointi on kuvattu tarkemmin kappaleessa 3.7.



Kuvio 7: Kuva tutkimusseinästä aineiston luokittelusta

3.6.2 Persoonat

Persoonat on palvelumuotoilun menetelmä, jossa luodaan fiktiivinen hahmo kerätyn tutkimus-
materiaalin perusteella kuvastamaan tiettyä käyttäjäryhmää, asiakaskuntaa tms. Persoonat

kuvastaa tämän tietyn ryhmän motiiveja ja käyttäytymistä ja sen avulla helpotetaan käyttäjäryhmän maailman ymmärtämistä. Ne helpottavat myös kasvattamaan palvelun kehittämiseen osallistuvien henkilöiden välillä ymmärrystä, kenelle palvelua kehitetään. Persoonien rakentamiselle on useita erilaisia tapoja. Persoonille voidaan esimerkiksi luoda omat persoonakortit, joissa on kaikilla samat kysymykset, mutta vastaukset mietitään jokaisen persoonan mukaan aineiston pohjalta. (Innokylä 2022; Stickdorn ym. 2017, 128.)

Tässä kehittämistyössä aineiston perusteella muodostettiin kolme erilaista persoonaa, jotka kuvastivat minkälainen mobiilisovelluksen käyttäjä kyseinen persoona olisi.

Persoonan nimi

- Titteli
- Ikä
- Vakuutusasioinnin säännöllisyys

Kuvaus persoonan yrityksestä ja elämäntavoista.

Käyttäytyminen	Toiveet
Tarpeet	Haasteet

Kuvio 8: Esimerkkikuva asiakaspersoonasta

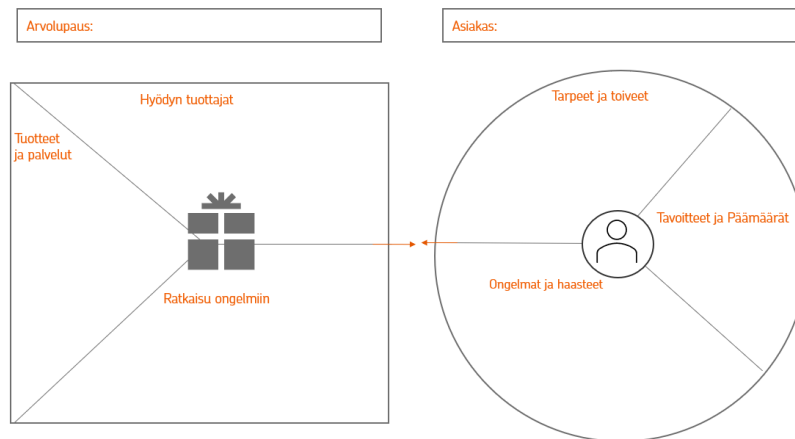
3.6.3 Arvolupaus canvas

Arvolupaus kuvaa ne hyödyt, joita asiakas odottaa saavansa tuotteesta tai palvelusta. Arvolupaus canvas on visuaalinen työväline, jonka avulla kuvataan asiakashyötyä. Työkalu auttaa tunnistamaan niitä palveluja ja tuotteita, mitä asiakkaat haluavat. Arvolupaus canvaan oikealle puolelle kerätään tiedot asiakaspersoonasta ja vasemmalle arvolupaus. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith 2014, 3-9.)

Tässä kehittämistyössä arvolupaus canvas muodostettiin tehtyjen persoonien ympärille. Persoonaa tarkasteltiin arvolupaus canvaassa hänen tavoitteidensa ja päämääriensä (alkuperäisessä canvaassa ”Customer Jobs”), ongelmiansa ja haasteidensa (alkuperäisessä ”Pains”) sekä tarpeidensa ja toiveidensa (alkuperäisessä ”Gains”) kautta. Osterwalder ym. mukaan (2014, 9-17) Tavoitteet ja päämäärät ovat asioita, joita asiakas haluaa saavuttaa. Ne voivat olla esimerkiksi toiminnallisia, henkilökohtaisia tai tunnepohjaisia. Ongelmat ja haasteet puolestaan ovat asioita, jotka estävät asiakasta saavuttamasta tavoitteensa tai päämääränsä. Ne voivat olla toiminnallisia, tunnepohjaisia tai asioita, joista asiakas ei pidä. Tarpeet ja toiveet ovat

asioita, joita asiakas todella haluaa. Tarpeet ja toiveet voivat sisältää toiminnallisia onnistumisia, positiivisia tunteita tai esim. taloudellista etua.

Arvolupauksen alle määritellään yrityksen tarjoamat tuotteet (alkuperäisessä canvaassa ”Products and Services”), jotka auttavat asiakasta saavuttamaan tavoitteet ja päämäärät. Tuotteet ja palvelut eivät sellaisenaan tuota arvoa, vaan arvoa syntyy asiakkaan käyttäessä palvelua saavuttaakseen päämääränsä. Tuotteiden lisäksi arvolupaukseen kuvataan ratkaisu ongelmaan (alkuperäisessä ”Pain Relievers”) sekä saatavat hyödyt (alkuperäisessä ”Gain Creators”). Ratkaisu ongelmiin kohtaan määritellään asioita, joilla voimme auttaa asiakasta ehkäisemään tai ratkaisemaan ongelmiaan. Saatavat hyödyt kuvastavat asioita mitä asiakkaat odottavat ja haluava. Nämä voivat olla konkreettisia etuja, positiivisia tunteita, kustannussäästöjä tai toiminnallisia hyötyjä. (Ostewalder ym. 2014, 29-33.)



Kuvio 9: Esimerkkikuva arvolupaus canvaasta

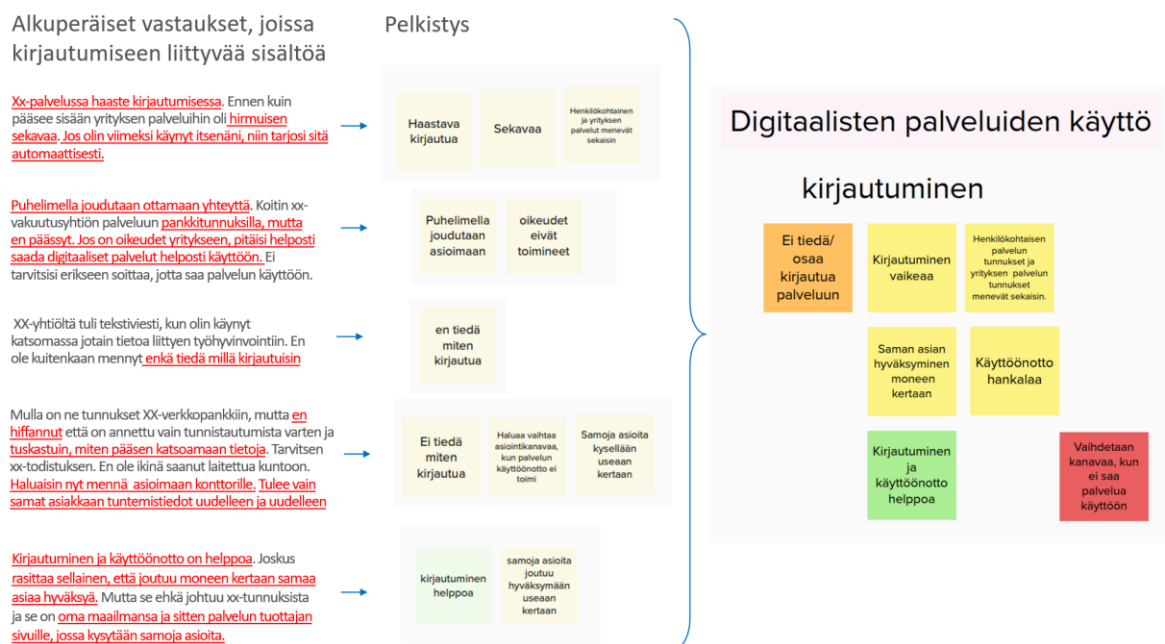
3.7 Aineiston analysointi

Kvalitatiivisen aineiston analyysiin on useita erilaisia tekniikoita ja tapoja. Aineistoa voidaan analysoida samanaikaisesti aineiston keruun kanssa tai vasta myöhemmin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136.) Tässä kehittämistyössä aineistoa analysoitiin samanaikaisesti tutkimuksen edetessä.

Tämän kehittämistyön analyysitavan taustalla oli sisällönanalyysi. Sisällön analyysissa pyritään kuvaamaan kerättyä aineistoa sanallisesti ja etsiä sekä tunnistaa tekstin merkityksiä. Sisältöanalyysin päävaiheita ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi. Pelkistämisen tavoitteena on tunnistaa laajasta aineistosta yhteisiä piirteitä ja näkökulmia. Aineiston pelkistämässä aineistoa karsitaan ja siitä jätetään kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen pois. Tätä työtä ohjaa tutkimuskysymykset ja -tehtävä. Ryhmittelyssä aineistosta kerätään samankaltaiset asiat luokkiin sekä ryhmiin. Siinä aineistosta koodatut alkuperäisilmaisut

analysoidaan tarkasti ja niistä etsitään samankaltaisuuksia. Ryhmittelyn tuloksena syntyy luokkia esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuuksien, käsitysten tai piirteiden perusteella. Abstrahoinnin eli käsitteellistämisen tavoitteena puolestaan on luoda yleiskäsitteet pelkistämisen avulla ja klusterointi onkin jo osa abstrahointiprosessia. Tätä jatketaan niin kauan kuin se on mahdollista. (Ojasalo ym. 2020, 137-140; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 109-111.)

Suurin osa aineistosta oli kerätty suoraan digitaaliseen muotoon, mutta käsin kirjoitetut muis-tiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi One note -tiedostoihin. Aineistot luettiin useaan kertaan ja luokiteltiin ja ryhmiteltiin loogisen päättelyn ja tulkinnan perusteella tutkimusseinälle aihe-kokonaisuuksien alle ja erilaisilla värikodeilla, jonka jälkeen sitä voitiin analysoida. Luokkia oli hahmoteltu etukäteen valmiiksi haastattelukysymysten perusteella, mutta näitä täsmen-nettiin ja jaettiin pienempiin kokonaisuuksiin luokittelun edetessä. Luokittelu aloitettiin tee-mahaastatteluista saaduilla aineistoilla heti ensimmäisen haastattelun jälkeen. Haastattelui-den puhtaaksi kirjoitetuista teksteistä alleviivattiin merkitykselliset kohdat. Näistä pelkistet-tiin ydinsisältö omille lapuille Mural-työkalussa olevalle tutkimusseinälle. Tämän jälkeen laput niputettiin samankaltaisten aiheiden perusteella omiksi kokonaisuuksiksi. Yläluokiksi muodos-tui mm. ”missä tilanteissa asioi vakuutusyhtiön kanssa”, ”digitaalisten palveluiden käyttö”, ”ostaminen”, ”mitä palveluita voidaan yhdistää vakuutuspalveluiden kanssa samaan sovelluk-seen”, ”digipalveluiden tietoisuus/markkinointi”, ”tärkeimmät ominaisuudet vakuutusyhti-öltä” ja ”yhteydenpito ja viestintä”. Osaan yläluokkiin muodostettiin erilaisia alaluokkia. Osassa sisältö jäi vain yläluokkatasolle. Digitaalisten palveluiden käyttöön muodostettiin mm. oma alaluokka kirjautumisen osalta. Alla kuva miten kirjautumiseen liittyvissä vastauksista pelkistettiin ja yhdistettiin omat kategoriat.



Kuvio 10: Esimerkki kirjautumiseen liittyvien vastausten pelkistämisestä sekä luokittelusta

Haastatteluaineiston luokittelun ja ryhmittelyn jälkeen sisältöä rikastettiin työpajasta sekä havainnoinneista saaduilla aineistoilla.

4 Tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi kehittämistyöntuloksia peilaten kehittämiskysymyksiin. Työn tavoitteena oli parantaa vakuutusyhtiön asiakasymmärrystä yritysasiakkaiden digitaalisten palveluiden käytöstä. Tavoitteena oli tämän lisäksi määrittää mahdollisen mobiilisovelluksen käyttäjäryhmä ja mitkä palvelut ovat heille tärkeimpiä.

Kehittämiskysymykset:

- Minkälaiset yritykset ovat valmiita käyttämään vakuutusyhtiön palveluita mobiilisovelluksen kautta?
- Milloin, missä tilanteissa ja kuinka usein palveluita käytettäisiin?
- Mitä palveluita yritykset haluaisivat mobiilisovellukseen?

4.1 Asiakkaiden toiveet vakuutusyhtiöltä ja digitaalisten palveluiden haasteet

Haastatteluissa haluttiin kartoittaa alkuun, mitä asiakkaat ylipäättään toivovat vakuutusyhtiöltä. Helppous, nopeus, luotettavuus, sujuvuus, selkeys ja tavoitettavuus nousivat tärkeimmiksi elementeiksi sekä asiakaspalvelun, korvauspalvelun että digitaalisten palveluiden osalta. Näistä erityisesti korvauspalvelun sujuvuus sekä nopeus nousi jollain tasolla kaikkien haastateltavien osalta esiin.



Kuvio 11: Asiakkaiden toiveet vakuutusyhtiöltä koottuna sanapilveen

Uudet yrittäjät tai yrittäjät, joiden yritystoiminta on laajentunut kaipaavat enemmän apua ja neuvontaa. Asiakkaat toivovat apua mm. mitä vakuutuksia yritys tarvitsee, mitkä tuotteet

ovat pakollisia ja mitkä vapaaehtoisia sekä mitä vakuutukset korvaavat. Ohjeiden, viestien ja dokumenttien toivotaan olevan selkeitä ja helposti ymmärrettäviä.

Toiminta on laajentunut ja kehittynyt niin en ole varma mitä pitäisi tehdä vakuutuksille. On nyt esim. enemmän henkilöstöä yms. Toivon apua näissä tilanteissa.

Toivon vakuutusyhtiöltä toimialatuntemusta, jotta pystytään kertomaan mitkä ovat pakollisia vakuutuksia ja mitkä on hyvä olla. Aluksi jouduin selvittämään mitkä ovat lakisääteisiä ja mitkä ovat ”nice to have”.

Toivon selkeyttä, ainakin silloin kun alan haarukoimaan mitä tarvitsen. Selkeät vastaukset, ei mitään lakimiestekstiä.

Välttääkseen pahimmat sudenkuopat palvelun suunnittelussa sekä kehittämisessä on myös tärkeää tunnistaa minkälaisia haasteita yritykset kohtaavat vakuutusyhtiöiden sekä muidenkin palveluntarjoajien digitaalisissa palveluissa. Sekä toimihenkilöiden työpajassa että asiakas-haastattelussa käsiteltiin digitaalisten palveluiden käytön esteitä sekä kipupisteitä. Esille nousseet asiat yhdistettiin samansisältöisten kanssa ja ryhmiteltiin Mural-työvälineessä olevalle tutkimusseinälle yläotsikoiden alle.



Kuvio 12: Miksi digitaalisia palveluita ei käytetä

Yrityksille tarjottujen digitaalisten palveluiden haasteista nousee suurimpana esteenä esiin palveluun kirjautuminen. Monella haastateltavalla on ollut vaikeuksia eri palveluiden käyttöönotossa tai palvelun käyttöoikeuksien saamisessa. Joissain verkkopalveluissa henkilökohtainen palvelu sekä yrityksen palvelut menevät helposti sekaisin. Joihinkin taas tarvitaan erilaisia tunnuksia tai sopimuksia. Kirjautumiseen liittyvät haasteet nousivat esille myös toimihenkilöiden työpajassa. Palvelun käyttö jätetään kokonaan pois, jos käyttöönotto on vaikeaa tai liian monimutkaista. Tämän jälkeen kynnys yrittää palvelun käyttöä uudestaan on suuri.

Ennen kuin pääsee sisään yrityksen palveluihin, oli hirmuisen sekavaa. Jos olin viimeksi käynyt itsenäni, niin tarjosi sitä automaattisesti.

Myös yrittäjän ja henkilöasiakkaan palveluiden erottaminen monissa palveluissa on hankalaa.

Koitin xx-vakuutusyhtiön palveluun pankkitunnuksilla, mutta en päässyt. Jos on oikeudet yritykseen, pitäisi helposti saada digitaaliset palvelut käyttöön. Ei tarvitsisi erikseen soittaa, jotta saa palvelun käyttöön.

Mulla on ne tunnukset xx-yhtiön verkkopankkiin, mutta en hiffannut, että ne on annettu vain tunnistautumista varten ja tuskastuin, miten pääsen katsomaan tietoja. Tarvitsen xx-todistuksen. En ole ikinä saanut laitettua kuntoon. Haluaisin nyt mennä asioimaan konttorille. Tulee vain samat asiakkaan tuntemistiedot uudelleen ja uudelleen.

Myös palvelun sekavuus, toiminnallisuuksien vaikea löydettävyys tai monimutkaisuus koetaan asioiksi, miksi digitaalinen palvelu jää käyttämättä. Toimihenkilöiden kokemuksen mukaan monella on myös osaamisen tai tiedon puutteita ja osa ei vain halua käyttää digitaalisia palveluita vaan valitsevat heille helpommaksi koetun kanavan.

Näiden yleisten toiveiden ja odotusten sekä käyttämisen esteenä olevien syiden tai kipupisteiden pohjalta saadaan muodostettua hyvä käsitys siitä mitä yleisiä ominaisuuksia tulee huomioida mobiilisovellukseen tulevien palveluiden kehittämisessä.

1. Käyttöönoton tulee olla helppoa ja sujuvaa
2. Käytön tulee olla helppoa, selkeää ja asiakasta ohjaavaa
3. Palvelussa täytyy näkyä selvästi kenen asioita hoitaa (yrityksen vs. omia)
4. Toiminnallisuuksien löydettävyyteen tulee kiinnittää erityistä huomiota
5. Palvelun tulee toimia turvallisesti, luotettavasti ja nopeasti

4.2 Mobiilisovelluksen käyttötilanteet

Haastatteluiden sekä työpajan perusteella haluttiin kartoittaa mm. nykyistä käyttäytymismallia, jotta pystyttiin tunnistamaan milloin, missä tilanteissa ja kuinka usein asiakkaat tällä hetkellä asioivat digitaalisissa palveluissa ja toisaalta myös missä tilanteissa asiakas voisi hoitaa asiansa mobiilisovelluksessa.

Oma yhteyshenkilö nousi haastatteluissa tärkeäksi elementiksi, sillä tutun henkilön kanssa asiointi on mukavaa ja helppoa, eikä asiakkaan tarvitse tuntea vakuutusyhtiön prosesseja tai organisaatiota. Monet kokivat, että yhteyshenkilöön on helpompi olla yhteydessä kuin lähteä itse selvittämään asiaa. Yhteyshenkilön kanssa on voinut muodostua myös tiivis suhde ja asiointi on tietynlainen sosiaalinen tilanne eikä vain puhtaasti vakuutuksiin liittyvien asioiden hoitoa.

Kiva asioida yhteyshenkilön kanssa. Viimeksi syötiin kahvia ja pullaa toimistolla xx-vakuutusyhtiön edustajan kanssa.

Kyllä se yrityksen oma yhteyshenkilö oli aina niin hyvä, ja kun oltiin kotoisin samalta kylältä niin oli erityisen hyvät välit.

Meillä on loistava yhteyshenkilö, joka vastaa aina jopa lomaltaan tai työajan jälkeen. Tätä loistavaa palvelua käytetään ehkä välillä vähän hyväksikin.

Kaikilla pienillä yrityksillä ei kuitenkaan ole omaa nimettyä yhteyshenkilöä ja toisaalta asiakkaat olisivat valmiita tekemään yksinkertaisia muutoksia vakuutusturvaansa tai hakemaan tietoja vakuutuksesta itsepalvelukanavassa, jos palveluiden käyttö on helppoa ja tarvittava tieto tai palvelut löytyvät palvelusta. Oma yhteyshenkilö ei siis ole välttämätön, vaan tärkeintä on asioiden hoidon helppous ja sujuvuus. Omat totutut tavat myös vaikuttavat paljon kanavavaltintaan.

Ensisijaisesti yhteyshenkilön kautta, mutta myös netti ja mobiili, jos ovat toimivat palvelut.

Jos en löydä tietoa netistä, niin otan yhteyttä sähköpostilla yhteyshenkilöön.

Yhtiökumppani soittaa aina, itse käytän mieluummin puhelimella digipalveluita.

Henkilökohtainen palvelu korostuu erityisesti asiakkaan vaikeaksi kokemien asioiden hoidossa, mutta kaikki haastateltavat käyttävät myös digitaalisia kanavia vakuutusasioiden hoidossa ja olisivat valmiita lataamaan mobiilisovelluksen yrityksensä vakuutusasioiden hoitoon. Käytön jatkamiseen kuitenkin vaikuttaa eniten palvelun sisältö ja toimivuus.

Mobiilipalvelua käytettäisiin erityisesti akuuteissa tilanteissa, joissa pitää tarkistaa pikaisesti vain jokin tietty yksittäinen tieto esim. vakuutusnumero, omavastuu tai onko yrityksellä jokin tietty vakuutus voimassa. Myös erilaiset helpot ja yksinkertaiset muutostilanteet tai rutiininomaiseksi muodostuneet asiat esim. usein toistuvien vahinkojen ilmoittaminen voisivat olla sellaisia, mitä asiakas hoitaisi mobiilisovelluksen kautta. Pääasia kuitenkin on, että palvelu toimii yksinkertaisesti ja on helppokäyttöinen. Lomalla, työajan ulkopuolella tai kun ollaan liikkeessä, käytettäisiin myös mieluummin mobiilisovellusta kuin normaalisti työpaikalla.

Viesti on sen tyyppinen, että ei ole merkitystä, kuinka paljon niitä käyttää, vaan on tärkeää, että olisi mobiilipalvelut. Olisi lähinnä erikoistilanteisiin esim. loman aikana, matkalla tai muissa yllättävissä tilanteissa. Vaikka normaaliarjessa en käytä, niin tärkeää olisi olla se mahdollisuus. Lomalla täytyy nyt sitä varten avata se läppäri, vaikka koitan olla avaamatta sitä.

Toimihenkilöiden työpajassa nousi esiin hyvin samankaltaisia asioita kuin haastatteluissa. Heidän kokemustensa mukaan asiakkaat käyttävät nykyistä verkkopalvelua mm., kun kaipaavat tietoa, haluavat todentaa vakuutusturvan voimassaolon kolmannelle osapuolelle, ilmoittavat pienistä muutoksista tai haluavat antaa palautetta tai viestiä muuten vakuutusyhtiön kanssa. Mobiilisovellusta voitaisiin käyttää heidän mukaansa vastaavissa tilanteissa ja erityisesti kun tarvitaan pikaista apua tai esimerkiksi tietoa jostain selkeästä ja yksinkertaisesta asiasta.

Työpajassa nousi myös esiin, että asiakkaat olisivat valmiita käyttämään mobiilisovellusta, kun yrityksen henkilöstömäärän tai ajoneuvojen määrän muutos pitäisi ilmoittaa

vakuutusyhtiölle. Vaikka työpajan osallistujat eivät edustaneet korvauspuolta nostivat he esiin myös vahinkotilanteet, joissa kaivataan tietoa esimerkiksi kumppanien palveluista esimerkiksi mistä löytyy kumppanien tarjoamat lähimmät autokorjaamot.

Haastatteluiden sekä työpajan perusteella on vaikeaa arvioida kuinka aktiivista mobiilisovelluksen käyttö olisi. Mobiilipalvelun käytön aktiivisuus riippuu paljon yrityksen vahinko- ja vakuutusasioinnin tiheydestä. Vahinkoalttiit toimialat tai yritykset, jotka tarvitsevat erilaisia todistuksia kolmannelle osapuolelle vakuutuksen voimassaolosta tai sisällöstä ovat erityisesti potentiaalisia mobiiliasiakkaita. Aktiivisuutta lisää myös, jos käyttäjä käyttää OP-mobiilia tai OP-yritysmobiilia yrityksen pankkipalveluihin tai OP-mobiilia omissa henkilökohtaisissa pankki- tai vakuutusasioissa.

4.3 Mobiilisovellukseen toivotut palvelut

Tärkeimpien palveluiden osalta asiakkaiden ja toimihenkilöiden näkökulmat poikkesivat osittain toisistaan, mutta kun asioita käsiteltiin syvemmin, oli näissä paljon yhtäläisyyksiä. Haastatteluissa haastateltavat nostivat esiin, että sisällön kattavuutta tärkeämpää on palvelun toimivuus eli ne palvelut mitä on tarjolla toimivat hyvin ja ovat helposti käytettävissä. Monella haastateltavalla oli huonoja kokemuksia digitaalisten palveluiden löydettävyydestä. Heillä ei ollut tietoa mitä palveluja on tarjolla ja toisaalta ne koettiin olevan usein sekavia. Alla olevassa kuviossa on asiakkaiden sekä toimihenkilöiden näkökulmat koottuna sanapilviin.



Kuvio 13: Mobiilisovelluksen tärkeimmät palvelut

Sekä haastatteluissa että toimihenkilöiden työpajassa tärkeimpänä palveluna nähtiin mahdollisuus tarkastella vakuutuksen tietoja, kuten mitä turvia vakuutus sisältää, omavastuun suuruutta sekä vakuutuksen hintaa. Myös vakuutuskirjat halutaan nähtäville palveluun. Vahinkoilmoittamisen osalta toivotaan mahdollisuutta ilmoittaa uudesta vahingosta, tehdä

jatkohakemus jo ilmoitettuun vahinkoon sekä nähdä, mikä on vahingon käsittelyn tilanne sekä erilaisia toimintaohjeita. Vakuutustietojen näyttämisen sekä vahinkojen hoidon jälkeen nousi esiin erilaiset ohjeet ja neuvot. Asiakkaat haluavat näiden lisäksi tietää myös mitä vakuutuksia yrittäjä tarvitsee ja milloin on syytä tarkistaa vakuutusturva.

Haastateltavat toivoivat myös erilaisia helppoja viestintäpalveluja, kuten viestin lähettämistä sekä chat-palvelua. Chat-palvelun osalta erilaiset chatbotit herättivät kuitenkin negatiivisia tunteita. Näiden osalta monella haastateltavalla oli huonoja kokemuksia, kun chatbotit eivät pystyneet auttamaan heitä oman asiansa kanssa. Haastateltavat, joilla ei ole niin tiivis suhde vakuutusyhtiöön kaipaavat palveluun myös oman yhteyshenkilön tai asiakaspalvelun yhteystietoja. Erilaiset viestintäpalvelut nousivat esiin myös toimihenkilöiden työpajassa. Digitaalisia viestintävälineitä toivotaan, jotta viestejä voi lähettää myös puhelinpalvelun aukioloaikojen ulkopuolella tai kun ei haluta jonottaa. Toimihenkilöiden työpajassa nostettiin esiin myös palautteen antamisen mahdollisuus. Palautteen antaminen ja erityisesti negatiivisen palautteen anto on helpompaa digitaalisessa palvelussa kuin palautteen antaminen suoraan jollekin henkilölle. Tästä syystä olisikin erityisen tärkeää tarjota asiakkaille helppo tapa antaa palautetta digitaalisten kanavien kautta. Erilaiset todistukset vakuutusturvan voimassaolosta nousivat toimihenkilöiden puolelta tärkeämmäksi kuin asiakashaastatteluissa. Toisaalta asiakkaat, jotka tarvitsevat vakuutustodistusta usein, kaipasivat tätä ominaisuutta heti vakuutustietojen näyttämisen jälkeen. Todistukset saattavatkin olla tietyille yrityksille asioita, joita tarvitaan usein ja jotka olisi helppo tulostaa itse tai lähettää eteenpäin, joten niiden olisi tästä syystä hyvä löytyä itsepalvelukanavasta.

Asiakkailta kysyttiin heidän halukkuuttaan ostaa vakuutuksia mobiilipalvelusta. Kaikkien haastateltavien mielestä tarjouspyyntölomakkeen pitäisi ehdottomasti olla palvelussa, mutta vakuutuksen ostamisen osalta oltiin epävarmempia. Epäröintiä herätti mm. onko hinta sama digitaalisissa kanavissa mitä yhteishenkilön kautta sekä onko oma osaaminen riittävällä tasolla, että pystyy ostamaan riittävän kattavan turvan. Ostopolkujen toivottiinkin olevan helppokäyttöisiä ja lisäksi niihin kaivattiin mahdollisuutta viestitellä esimerkiksi chatin kautta asiantuntijan kanssa. Moni haastateltava olisi kuitenkin valmis ostamaan, jonkin yksinkertaisen tuotteen tai lisäturvan mobiilipalvelusta. Ostamisessa korostui selvästi oma osaaminen tai epävarmuus. Vakuutusta ei haluta ostaa, jos ei ole täysin varma mitä tekee.

Autovakuutuksen voisin ostaa, mutta kun toimii yhteyshenkilön kautta niin saa parhaimman hinnan tai sen mikä meille (yritykselle) kuuluu. Palvelusta saisi lisätahinnan.

Kaipaisin aloittavalle yritykselle ostopolkua, jossa voin vertailla minkälaiset vakuutusmaksut erilaisilla tuloilla olisi.

Menisin yhteyshenkilön kautta. Ei tarvitse itse miettiä niin paljon. Ehkä jotain pieniä lisäpalveluita tai muun tutun vakuutuksen esim. matkavakuutuksen voisin ostaa.

Yleensä menen yhteyshenkilön kautta. Toki maailma muuttuu ja jos on simppeliä asioita ja chat tukena, niin mikä ettei. Väitän, että ostaminen kuitenkin jää, jos on vähänkin epävarma mitä tekee.

Toimihenkilöiden toiveissa nousee esiin palvelut, joita pyydetään usein tai joiden takia ollaan helposti yhteydessä vakuutusyhtiöön eli asiat, jotka kuormittavat asiakaspalvelua, mutta olisivat helppoja hoitaa itsepalvelukanavassa. Tällaisia asioita on esimerkiksi erilaiset laskutukseen liittyvät asiat, kuten mikä lasku on aiheellinen tai maksuajan pyytäminen laskulle. Toimihenkilöiden toiveiden joukossa oli myös mahdollisuus tehdä pieniä, yksinkertaisia muutoksia vakuutuksiin, kuten henkilön tai ajoneuvon lisäys tai poisto vakuutukseen.

Muutama haastateltava henkilö toivoi, että mobiilipalvelu muokkaantuisi asiakkaan tarpeiden mukaan ja tunnistaisi mitkä palveluista ovat asiakkaalle tärkeitä tai relevantteja.

Kaikissa sovelluksissa pitäisi päästä sellaiseen tilaan, että siinä on yrityksen eniten käytetyt alussa ja sen jälkeen muut. Ei tarvitsisi olla ns. turhia vaan ne voisivat olla jopa piilossa. Palvelussa pitää olla selkeä valikko, jossa on eniten käytetyt.

Haastatteluissa kysyttiin myös, toivoisiko asiakas muita kuin vakuutuspalveluita samaan sovellukseen. Haastateltavien oli kuitenkin suhteellisen vaikea luetella spontaanisti mitä palveluja pankkipalveluja lukuun ottamatta voisi yhdistää vakuutuspalveluiden kanssa samaan sovellukseen ja tähän liittyvässä kysymyksessä haastattelija joutui muotoilemaan kysymystään hieman tarkemmaksi ja ehdottamaan tiettyjä palveluita samaan sovellukseen. Pankkipalvelut nousivat helposti mieleen, mutta tämä saattaa johtua siitä, että haastateltavat tiesivät kehittämistyön toimeksiantajan olevan sekä pankki että vakuutuspalveluita tarjoava yritys. Pankkipalveluiden lisäksi työeläkeyhtiön ja työterveyden palvelut voisivat olla luontevia kokonaisuuksia samaan sovellukseen, mutta osa halusi ehdottomasti pitää kaikki palvelut irrallaan toisistaan. Näiden lisäksi mainittiin myös erilaiset taloushallinnon palvelut. Toisaalta usean eri palvelun yhdistäminen myös arveluttaa tietojen keräämisen osalta ja eräs haastateltava halusi pitää kaikki palvelut erillisinä.

Olisi tosi näppärää, jos mahdollisimman moni palvelu olisi samassa.

Tykkään, että kirjaudutaan yksillä tunnuksilla sisään ja sieltä voin valita mitä palveluita käytän. Meillä taloushallinto on niin erillinen, että pitäisin sen täysin erillisenä.

Haluan kaikki palvelut omina. En halua, että edes tyel ja ja vahinkovakuutus ovat samassa. Vahinkovakuutukset ovat sen tyyppisiä, joita kilpailutan säännöllisesti ja vaihdan useammin kuin pankki- tai taloushallinnon palveluita.

XX-taloushallinnon palvelu tarjoaa monipuolisesti esim. pankkiyhteyden ja sitä käyttöliittymää käyttää paljon. Pankki ja vakuutus on aika luonteva yhteys.

Vähän kuitenkin herää skeptisyys, jos on paljon kaikkea. Pysykö tiedot kuitenkin salassa.

Aineiston perusteella koottiin yhteenveto toivotuista palveluista:

- yrityksen ottamat vakuutukset selkeästi esitettynä
- oleellimmat tiedot vakuutusten sisällöstä: omavastuu, hinnat, turvat, vakuutuskirjat
- uudesta vahingosta ilmoittaminen, lisäkulujen ilmoittaminen
- tiedot ilmoitetuista vahingoista: vahingon käsittelytilanne
- ohjeet vahinkotilanteisiin
- ohjeita mitä vakuutuksia yrittäjä tarvitsee, milloin on syytä tarkistaa vakuutusturva sekä yleisiä ohjeita yritysten vakuutuksista
- yhteystiedot, chat ja muut viestintämahdollisuus
- vakuutustodistukset
- tarjouspyyntö ja yksinkertaisten tuotteiden ostopolut
- vakuutuslaskut: mitkä avoinna ja mitkä maksettu
- mahdollisuus tehdä pieniä muutoksia vakuutukseen.

4.4 Mobiilisovelluksen potentiaaliset käyttäjät

Mobiilisovellus koettiin yleisesti itsestään selvänä kanavavaihtoehtona. Haastatteluhetkellä OP:lla oli tarjolla OP-mobiili henkilöasiakkaille, mikä sisälsi sekä pankki- että vakuutusasiointia ja OP-yritysmobiili yritysasiakkaille pankkipalveluiden käyttöön eli yrityksen asioiden hoitamiseen olisi pitänyt ladata oma sovellus ja tästä syystä osa haastateltavista eivät tunteneet OP-yritysmobiilia. Monet toivoivatkin mobiilipalveluita samaan sovellukseen henkilökohtaisten palveluiden kanssa, jotta käyttäisivät palvelua. Tämä korostui erityisesti mikro-/pienyritysten haastatteluissa, mutta myös muilla sekä toimihenkilöiden työpajassa. Asiointiroolin täytyy kuitenkin olla selkeästi valittavissa niin ettei omat ja yrityksen vakuutusasiat sekoitu keskenään.

Mobiilipalvelu olisi tarpeellinen palvelu yritystä ajatellen. Olen tottunut hoitamaan kaiken mobiilin kautta niin tuntuisi dinosaurustoiminnalta, jos joutuisi lähettämään kirjekyyhkylä postia. Sen parempi, mitä helpompaa. Sekin alkaa olemaan nykyään valintakriteeri.

Lataisin mobiilisovelluksen, mutta olisi parasta, jos olisi samassa sovelluksessa henkilöasiakkaan palvelun kanssa.

Niin tätä päivää, että teidän pitää satsata niihin. Jos olisi palveluja, niin käyttäisin enemmän.

Aineiston perusteella mobiilipalvelun käyttäjät poikkeavat osittain verkkopalveluiden käyttäjistä. Mobiililaitteita käyttäisi pääasiassa pienet yritykset, joissa yrittäjä, toimitusjohtaja tai vastaavassa roolissa oleva henkilö hoitaa itse yrityksen vakuutusasioita. Työntekijöillä ei ole niinkään kiinnostusta ladata mobiilisovellusta, sillä he tekevät töitä pääasiassa tietokoneen ääressä. Työntekijöillä ei välttämättä ole työpuhelinta, joten mobiilisovellusta, jota käytetään vain työtehtäviin ei haluta ladata henkilökohtaiselle laitteelle. Erityisesti henkilöt, jotka ovat tottuneet käyttämään OP-mobiilia henkilökohtaisissa vakuutusasioissa tai OP-yrittäjämobiliiliryhtymänsä pankkiasioissa ovat erityisen potentiaalisia käyttäjiä. Sama havainto nousi esiin myös toimihenkilöiden työpajassa. Heidän saaman palautteen mukaan vakuutuspalveluita toivovat erityisesti henkilöt, jotka käyttävät OP-mobiilia henkilökohtaisten vakuutusasioiden hoidossa.

Meidän työntekijöillä on harvalla työsuhdepuhelinta, joten mobiilisovellus ei varmasti olisi tarpeellinen.

Haastatteluiden perusteella mikroyrityksillä sekoittuu helposti henkilökohtaisten ja yrityksen vakuutusasiointi. Omista henkilökohtaisista asioista totuttua asiointimallia ja tuttua kanavaa kaivataan näin myös yritykselle tarjottuihin palveluihin. Haastateltavista vain muutama oli OP-yrittäjämobiliiliryhtymän käyttäjä, mutta kaikki olisivat kiinnostuneita lataamaan sen, jos sieltä löytyisi myös vakuutuspalvelut. Asiakkaat, joiden vakuutusasiointi on aktiivista, töitä tehdään ajasta ja paikasta riippumatta ja jotka ovat tottuneet muutenkin tekemään töitä pääasiassa mobiililaitteilla ovat myös erityisen potentiaalisia käyttäjiä.

4.5 Asiakaspersoonat ja arvolupaus canvas kehittämisen tueksi

Tässä kehittämistyössä asiakaspersoonat kuvaavat vakuutusyhtiön mobiilisovelluksen käyttäjiä. Asiakaspersoonien tarkoitus on auttaa inhimillistämään, kenelle palvelua rakennetaan sekä minkälaisia asioita on syytä huomioida mobiilisovelluksen kehittämisessä. Persoonia luotiin kolme erilaista; Ilmari Innokas, Kalle Konkari ja Virve Varovainen. Persoonat eroavat toisistaan mm. digitaalisten palveluiden käytön aktiivisuuden, vakuutusalan tuntemuksen sekä vakuutusasiointitiheyden perusteella. Jokaiselle persoonalle luotiin oma arvolupaus canvas, jonka avulla puolestaan pyritään tunnistamaan ne asiat, jotka tuovat asiakkaalle arvoa ja hyötyjä.

Ilmari Innokas on näistä kolmesta persoonasta potentiaalisin mobiilikäyttäjä ja on erittäin tottunut käyttämään erilaisia digitaalisia palveluita. Hän omaksuu palvelun käytön helpoiten, mutta on myös vaativa palvelun sisällön sekä toimivuuden osalta. Hän saattaa vertailla mobiilisovellusta muihin mobiilisovelluksiin, myös finanssialan ulkopuolelta ja tästä syystä hänen odotuksensa palvelusta ovat korkeat. Ilmari asioi säännöllisesti vakuutusyhtiön kanssa ja liikuvan työnsä ansiosta puhelin on hänen pääasiallinen työntekovälineensä ja mobiilisovellus on luontainen kanava hänen ja vakuutusyhtiön välillä.



Ilmari Innokas

- Yrityksen toimitusjohtaja
- 42 vuotta
- Vakuutusasiointi säännöllistä

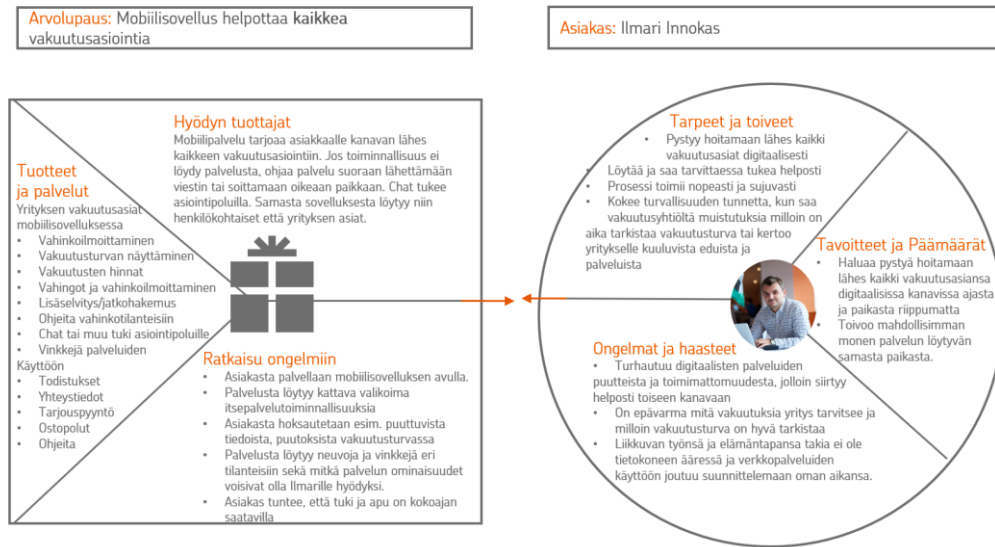
Ilmarilla on ystävänsä kanssa design huonekalujen maahantuontiyritys. Yritys työllistää tällä hetkellä kolme henkilöä, mutta tavoitteena on palkata lisää työvoimaa lähiaikoina. Ilmarin perheeseen kuuluu vaimo ja alle kouluikäiset lapset. Perhe on juuri hankkinut itselleen omakotitalon. Vapaa-aika kuluu omien liikuntaharrastusten lisäksi lasten harrastusten sekä remontin parissa.

Potentiaalisin
mobiilikäyttäjää

<p>Käyttäytyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ilmarin työskentelytapa on liikkuvaa ja töitä tehdään paikasta ja ajasta riippumatta puhelimella - Yhteydenpito vakuutusyhtiön kanssa on säännöllistä, mutta vakuutukset ovat hieman vieraita ja vuosittain on mukava käydä vakuutukset tarkemmin läpi asiantuntijan kanssa. 	<p>Toiveet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toivoisi pystyvän hoitamaan lähes kaikki vakuutusasiat digitaalisesti ja tarvittaessa saada tukea asiantuntijalta esim. chatin avulla - Toivoo saavansa vakuutusyhtiöltä muistutuksen digitaalisesti yritykselle kuuluvista eduista tai jos turvassa on puutteita tai tietoja puuttuu.
<p>Tarpeet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nähdä vakuutuksen tiedot helposti mobiilipalvelusta ja tehdä sitä kautta vahinkoilmoitukset - Pystyä toimittamaan vakuutustodistus mobiilipalvelun kautta - Löytää helposti tietoa ja ohjeita vakuutuksista - Käydä vakuutusurva läpi tarvittaessa asiantuntijan kanssa 	<p>Haasteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - On tottunut käyttämään erilaisia digitaalisia palveluita ja turhautuu, jos palvelut eivät toimi tai sisällä tarvitsemaansa toiminnallisuutta - Kokee vakuutukset vieraksi asioiksi eikä oikein tiedä minkälainen turva yrityksellä pitäisi olla. - Ei kestä monimutkaisia prosesseja tai jos ei saa hoidettua asiaansa heti.

Kuvio 14: Asiakaspersoonaa Ilmari Innokas

Ilmari Innokkaan arvolupaus canvaan arvolupaukseksi muodostui: Mobiilisovellus helpottaa kaikkea vakuutusasiointia. Ilmarin tavoite on pystyä hoitamaan lähes kaikki vakuutusasiansa mobiilisovelluksen kautta ajasta tai paikasta riippumatta. Hän turhautuu, jos palvelut tai prosessit eivät toimi tai ovat puutteellisia, jolloin hän helposti vaihtaa valitsemansa kanavan puhelinkanavaan. Vakuutusyhtiö tekee Ilmarin tyytyväiseksi tarjoamalla kattavan valikoiman hyvin toimivia palveluita mobiilisovelluksessa, sekä tukemalla Ilmaria proaktiivisesti pitämään Ilmarin yrityksen vakuutusasiat ajan tasalla sekä jos Ilmari tarvitsee apua tai neuvoa esimerkiksi erilaisten digitaalisten assistenttien, chatin sekä henkilökohtaisen palvelun avulla. Myös usean eri palvelun integroiminen samaan sovellukseen tuo hyötyä Ilmarille. Eriyksen tärkeää on, että samasta sovelluksesta löytyvät sekä Ilmarin henkilökohtaiset että hänen yrityksensä vakuutusasiat. Mobiilisovellus toisi eniten lisäarvoa Ilmari Innokkaalle näistä kolmesta persoonasta.



Kuvio 15: Asiakaspersoona Ilmari Innokkaan arvolupaus canvas

Toinen persoona on Kalle Konkari. Kalle on toiminut pitkään yrittäjänä ja hänelle on kertynyt paljon kokemusta yritysten vakuutuksista sekä myös eri vakuutusyhtiöistä. Kallella on kyvykkyyttä käyttää erilaisia digitaalisia palveluita, mutta pääasiassa hän hoitaa vakuutusasiansa suoraan yhteyshenkilön kautta. Hänen osaltaan mobiilipalvelu tuo lisäarvoa hänen tehdessään töitä muulla kuin toimistolla tai esimerkiksi lomien aikana.



Kalle Konkari

- Yrityksen toimitusjohtaja
- 56 vuotta
- Vakuutusasiointi tiheää

Kalle on perustanut sähköalan yrityksen 20 vuotta sitten ystävänsä kanssa. Yritys on kasvanut vuosien varrella ja työllistää nyt 32 henkilöä. Vapaa-ajalla Kalle pelaa vaimonsa kanssa golfia ja matkustaa paljon ympäri maailmaa. Pariskunnan lapset ovat jo aikuisia ja muuttaneet pois kotoa.

Käyttäytyminen

- Asioi tiiviisti tutun yhteyshenkilön kanssa
- Yrityksessä sattuu säännöllisesti vahinkoja ja tekee näistä vahinkoilmoitukset verkkopalvelun kautta. Monimutkaisemmissa vahinkoasioissa kääntyy yhteyshenkilön puoleen.
- Työskentelee pääasiassa tietokoneella tai työkäytössä olevalla tabletilla.

Tarpeet

- Pystyä tekemään yksinkertaisia päivityksiä vakuutusturvaan
- Yksinkertaisen vahinkoilmoituksen tekeminen ja näkyvyys korvauskäsittelyn tilanteeseen.
- Nähdä yrityksen vakuutusturva sekä niiden sisältö ja kattavuus.

Toiveet

- Haluaisi käyttää digitaalisia palveluita nykyistä enemmän, mutta pääasiassa hoitaa vakuutusasiat yhteyshenkilön kanssa.
- Toivoo näkevänsä yrityksessä yleisimmin käytetyt palvelut heti ja kertovan palvelussa yritykselle relevanttia tietoa
- Toivoo vakuutusyhtiön tukea yrityksen riskienhallintaan

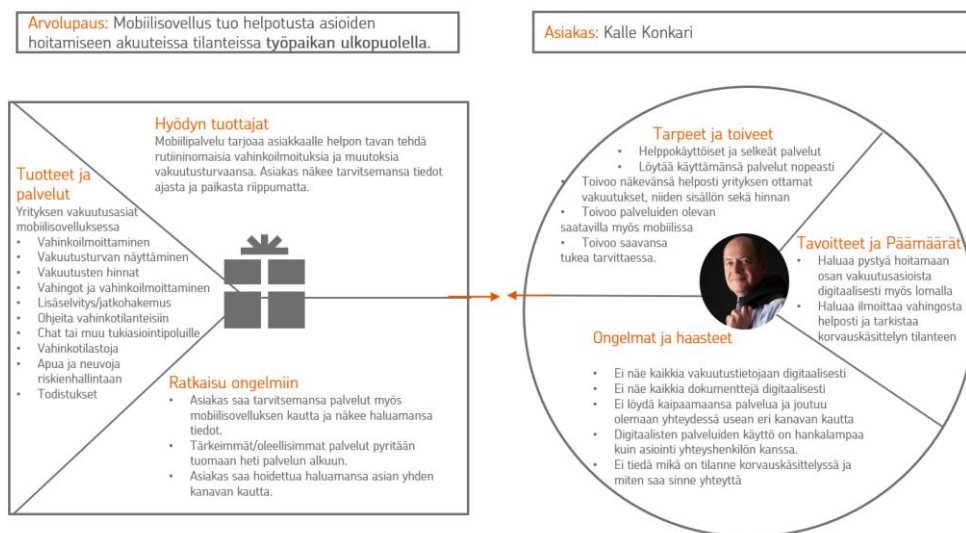
Haasteet ja turhautumiset

- Ei näe kaikkien vakuutusten sisältöjä verkkopalvelusta, joten joutuu kysymään yksinkertaisiakin asioita yhteyshenkilöltä
- Ei löydä tarvitsemaansa palvelua tai tietoa verkkopalvelusta
- Joutuu avaamaan työkonen myös lomalla akuuteissa vahinkotilanteissa

Kuvio 16: Asiakaspersoona Kalle Konkari

Kalle Konkarin arvolupaukseksi muodostui: Mobiilisovellus tuo helpotusta asioiden hoitamiseen akuuteissa tilanteissa työpaikan ulkopuolella. Kallen päämääränä on hoitaa osa asioista mobiilisovelluksen kautta ja hänelle useimpien vakuutusasioiden hoitaminen on tuttua ja helppoa. Monimutkaisimmissa asioissa hän haluaa asioida yhteyshenkilön kautta. Kalle toivookin

löytävänsä tarvitsemansa palvelut helposti ja on turhautunut, jos palvelu on sekava tai vakuutusten tai vahinkojen perustietoja eivät löydy helposti. Mobiilisovellus helpottaa Kallen yrityksen vakuutusasioiden hoitamista ajasta ja paikasta riippumatta. Erityisesti Kalle hyödyttäisi, jos palvelussa tunnistetaan hänen eniten käyttämänsä palvelut ja onko Kallella jokin vakuutuksiin tai vahinkoihin liittyvä asia kesken ja nämä tuotaisiin helposti löydettäväksi, sillä Kalle tietää mitä on tekemässä ja haluaa edetä suoraan asian hoitamiseen. Hän turhautuu ja saattaa vaihtaa kanavaa, jos ei löydä haluamaansa palvelua. Kalle Konkari eroaa Ilmari Innokkaasta siinä, ettei hän käytä mobiilipalvelua yhtä aktiivisesti, eikä hän tarvitse niin paljon apua vakuutusasioiden hoitamisessa. Hän ei myöskään odota vakuutusyhtiön mobiilisovellukselta samankaltaisia ominaisuuksia mitä muissa sovelluksissa voi olla. Häntä puolestaan helpottaa, jos mobiilisovellus muistuttaa logikaltaan hänelle tutumpaa verkkopalvelua.



Kuvio 17: Asiakaspersoona Kalle Konkari arvolupaus canvas

Kolmas persoona nimettiin Virve Varovaiseksi. Virve kokee vakuutusasiat vaikeaksi, sillä hän on harvemmin vuorovaikutuksessa vakuutusyhtiön kanssa. Mobiilisovellusten käyttö on kuitenkin hänelle tuttua ja hän käyttää OP-mobiilia omien henkilökohtaisten asioiden hoitamisessa. Tästä syystä hän onkin valmis käyttämään mobiilisovellusta myös yrityksensä vakuutusasioiden hoitamisessa.



Virve Varovainen

- Yrityksen toimitusjohtaja
- 42 vuotta
- Vakuutusasiointi satunnaista

Virvellä on ollut oma hyvinvointialan yritys kohta viisi vuotta. Yritys oli Virven pitkäikäinen haave ja toiminta on lähtenyt hyvin pyörimään. Virve asuu tällä hetkellä yksin. Vapaa-ajalla Virve harrastaa joogaa, liikkuu paljon luonnossa koiransa kanssa ja viettää aikaa ystävien parissa.

Käyttäytyminen

- Vakuutukset ovat vieraita eikä koe itseään varmaksi asioidessaan vakuutusten parissa. Etsii tietoa ensin verkkopalveluista ja sitten soittaa vakuutusyhtiöön, koska haluaa varmistua, että on ymmärtänyt asiat oikein.
- On tottunut käyttämään mobiilisovellusta henkilökohtaisten asioiden hoitoon ja pankkipalveluissa
- Ei lataisi sovellusta pelkkään vakuutusasiointiin, mutta koska sovellus on muuten tuttu niin uskaltaa käyttää sitä myös vakuutusasiointissa.

Toiveet

- Toivoo saavansa selkeitä ohjeita mitä vakuutuksia yrittäjä tarvitsee, milloin turvaa on hyvä tarkistaa ja miten muut vastaavat yrittäjät ovat vakuuttaneet itsensä.
- Toivoo, että palveluista saa myös henkilökohtaista tukea, mieluiten suoraan asiointipoluilla ja yhteydenottaminen on helppoa.
- Toivoo yksinkertaisia ohjeita vahinkotilanteisiin ja sujuvaa vahinkoilmoittamista.

Tarpeet

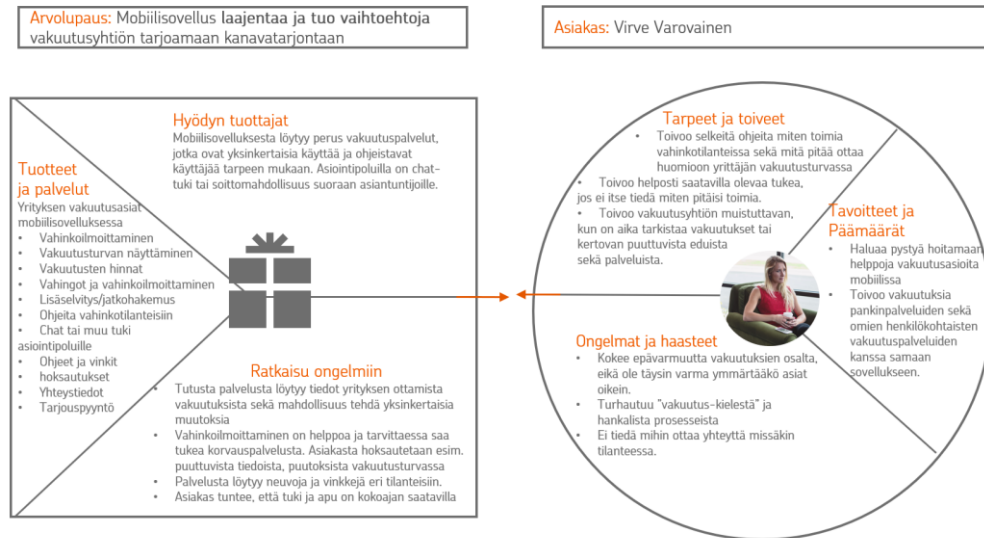
- Selkeät ja helpotajaiset ohjeet
- Henkilökohtainen tuki esim. chat suoraan asiointipoluilla
- Muistutuksia vakuutusyhtiöltä puuttuvista asioista sekä milloin on syytä tarkistaa vakuutusturva.

Haasteet ja turhautumiset

- Kokee epävarmuutta vakuutuksien osalta, eikä ole täysin varma ymmärtääkö asiat oikein.
- Turhautuu "vakuutus-kielestä" ja hankalista prosesseista

Kuvio 18: Asiakaspersoona Virve Varovainen

Virve Varovaisen arvolupaukseksi muodostui: Mobiilisovellus laajentaa ja tuo vaihtoehtoja vakuutusyhtiön tarjoamaan kanavatarjontaan. Virve voi käyttää hänelle tuttua mobiilisovellusta helppojen tai hänelle aikaisemmastaan tuttujen vakuutusasioiden hoitoon. Hän kuitenkin toivoo saavansa helposti apua erilaisten ohjeiden avulla. Hän myös haluaa, että mobiilisovelluksesta on suora yhteys asiakaspalvelijaan. Hän saattaa käyttää esimerkiksi chat-palvelua varmistukseksi, että tekee asian oikein. Hän toivoo myös, että vakuutusyhtiö pitää huolta hänestä kertomalla proaktiivisesti hänelle kuuluvista eduista. Mobiilisovellus toisikin hänelle eniten hyötyä, jos sieltä löytyy perusvakuutuspalveluita, joita on yksinkertaista käyttää ja joiden käyttöön saa tarvittaessa tukea. Viivi Varovainen eroaa Kalle Konkarista sekä Ilmari Innokkaasta siten, että hänen vakuutusasiointinsa on vähäisintä ja ehkä tämän takia hän myös kappaa näistä kolmesta eniten tukea sekä varmistusta.



Kuvio 19: Asiakaspersoonan Virve Varovaisen arvolupaus canvas

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Kehittämistyön tarkoitus oli parantaa Pohjola Vakuutuksen asiakasymmärrystä yritysasiakkaiden digitaalisten palveluiden käytöstä sekä selvittää kuinka tarpeellisenä mikro- ja pienyritykset kokevat palveluiden saatavuuden mobiilisovelluksesta ja mitkä palvelut toisivat eniten lisäarvoa asiakkaille sekä vakuutusyhtiölle. Tavoitteena oli määrittää mahdollisen mobiilisovelluksen käyttäjäryhmä, sovelluksen tärkeimmät palvelut sekä tuottaa Pohjolalle visuaalista materiaalia mm. kehittämisen tueksi.

Kehittämistyö toteutettiin erilaisin palvelumuotoilun menetelmin. Palvelumuotoilu sopii hyvin asiakaslähtöisten digitaalisten palveluiden kehittämiseen ja kehittämistyössä käytetyt menetelmät antoivat kattavan ymmärryksen yritysasiakkaiden käyttäytymisestä liittyen vakuutusyhtiön digitaalisiin palveluihin. Kehittämistyössä saatiin vastaukset kaikkiin kehittämiskysymyksiin, joten tämän osalta työn voidaan katsoa saavuttaneen sen tavoitteet.

Ensimmäisessä kehittämiskysymyksessä haluttiin vastaus minkälaiset yritykset ovat valmiita käyttämään vakuutusyhtiön palveluita mobiilisovelluksen kautta. Mobiilipalvelun potentiaalin kohderyhmä on mikro- ja pienyritykset, joissa yrittäjä, toimitusjohtaja tai muu vastaava henkilö hoitaa itse vakuutusasioita.

Mobiilisovellus koetaan nykyaikaiseksi ja verrannolliseksi kanavaksi verkkopalvelun kanssa. Työasioita kuitenkin hoidetaan enemmän työkoneella, minkä takia verkkopalvelu on luontevampi asiointikanava monelle yrityksen edustajalle. Kehittämistyön perusteella mobiili ei tule

olemaan lähitulevaisuudessa asiakkaiden ensisijainen kanava, mutta tarjoaa lisäarvoa muiden kanavien rinnalla.

Kuten mm. Grönroos (2020) mainitsee teknologisen kehityksen lisäävän myös asiakkaiden vaatimuksia, ilmeni tässäkin kehittämistyössä mm. mobiilisovellusten yleistymisen ja muiden alojen mobiilisovellusten toiminnallisuuksien vaikuttaneen asiakkaiden odotuksiin vakuutusyhtiön kanavatarjonnalle ja palveluiden käytettävyydelle. Mobiilisovellusta pidetään jo itsestään selvänä asiointikanavana, mikä toisi selvästi kilpailuetua vakuutusyhtiölle. Asiakkaat toivat myös esimerkkejä, miten palvelussa voisi toimia jokin ominaisuus peilaten kokemuksiinsa esimerkiksi sosiaalisen median tai ulkomaisen vakuutusyhtiön sovelluksiin.

Uxdan (2022) tutkimuksen ja Fileniuksen (2015) mukaan asiakkaat käyttävät omasta tahdostaan useaa eri kanavaa. Sama trendi nousi myös tämän kehittämistyön tuloksissa esiin. Kaikki haastateltavat kertoivat käyttävänsä useita eri vakuutusyhtiön kanavia. Tämä onkin syytä huomioida palveluiden kehittämisessä ja varmistaa, että eri kanavat toimivat saumattomasti toistensa kanssa ja niiden välillä on toisiaan tukeva asiakaskokemus.

Kehittämistyön lopputuloksena syntyi myös kolme asiakaspersonaa, jotka kuvaavat palvelun käyttäjiä. Asiakaspersonien luominen mobiilikäytön osalta on tärkeää, sillä mobiilisovellukseen tulevien palveluiden kehitystyössä olisi saatettu mennä pitkälti sillä kokemuksella, mitä yhtiöllä on verkkopalveluiden käyttäjistä. Yritysassiakkaiden osalta erisuuruisten yritysten tarpeet poikkeavat kuitenkin huomattavasti toisistaan ja myös työnteon luonne on erilainen. Isommissa yrityksissä vakuutusasioita hoidetaan enemmän työntekijän toimesta tietokoneen äärellä, kun taas pienemmissä yrityksissä vakuutusasioita haluttaisiin hoitaa enemmän myös mobiililaitteilla ja asiointi muistuttaa enemmän henkilöasiakkaiden vakuutusasiointia. Yritysassiakkaiden verkkopalveluiden kehittämisessä on huomioitu suurelta osin hieman isompien yritysten tarpeet ja palvelut suunniteltu niiden mukaisiksi eivätkä tästä syystä välttämättä palvele yhtä hyvin pieniä yrityksiä.

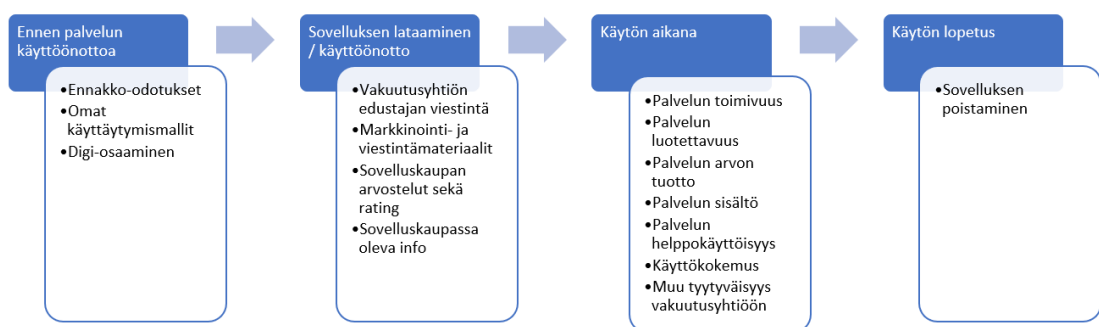
Toisessa kehittämiskysymyksessä haluttiin saada vastaus, milloin, missä tilanteissa ja kuinka usein palveluita käytettäisiin. Mobiilipalveluita käytettäisiin erityisesti akuuteissa tilanteissa, joissa tarvitaan jokin yksittäinen tieto vakuutuksesta tai vahingosta. Palvelua käytettäisiin myös silloin, kun ei olla fyysisesti työpaikalla vaan esimerkiksi lomalla tai matkalla. Käytön aktiivisuutta on puolestaan vaikea arvioida, sillä tähän liittyy vahvasti kuinka aktiivinen tarve yrityksellä, on asioida vakuutusyhtiön kanssa sekä onko yrityksen edustajalla OP-mobiili tai OP-yritysmobiili jo käytössä. OP-mobiili valitaan todennäköisemmin, jos asiointi on aktiivista tai sovellus on jo muusta käytöstä tuttua. Palvelun tuttuus sekä aktiivinen käyttö lisäävät myös asiakkaan kokemaa luotettavuutta palvelua kohtaan.

Kolmannen kehittämiskysymyksen kautta haluttiin selvittää mitä palveluita yritykset haluaisivat mobiilisovellukseen. Yritykset toivovat ensisijaisesti näkevänsä perustiedot yrityksen

vakuutuksista sekä vahingoista. Asiakkaat toivovat myös mahdollisuuden tehdä yksinkertaisia muutoksia vakuutusturvaan, ilmoittaa vahingosta sekä erilaisia ohjeita liittyen vakuutusten ja vahinkojen hoitoon. Palveluun toivotaan myös erilaisia vuorovaikutus- ja viestintävälineitä helpottamaan vuorovaikutustilanteita vakuutusyhtiön kanssa. Mobiilikanava on tiivistettynä helppojen, yksinkertaisten ja asiakkaalle tutujen asioiden hoitoon. Monimutkaisemmat asiat halutaan hoitaa muissa kanavissa.

Rossmannin ja Duerdenin (2019, 32-38) mukaan palveluiden kehittämisessä on erittäin tärkeää tunnistaa rutiininomaiset toiminnallisuudet, mitkä tuottavat arkipäiväisiä kokemuksia, sillä näiden toimimattomuus aiheuttaa helposti negatiivisia mieleenpainuvia kokemuksia, joita voi olla vaikeampi korjata. Mobiilisovelluksen kannalta rutiininomaisia asioista ovat mm. palveluun kirjautuminen, sisällön nopea latautuminen, helppokäyttöiset ja loogiset toiminnallisuudet sekä sisällön ymmärrettävyys. OP-mobiilissa on jo olemassa ratkaisu kirjautumiseen niin henkilö- kuin yritysasiakkaana. Vakuutuspalveluita kehitettäessä tulee kuitenkin huomioida, että asiakkaan käyttökokemus säilyy hyvänä sekä selkeänä myös vakuutuspalveluiden osalta ja asiakas näkee selvästi, onko kyseessä hänen henkilökohtaiset vakuutusasiansa vai yrityksen vakuutusasiat. Näitä asioita voidaan selkeyttää olemassa olevien ratkaisujen lisäksi myös erilaisin viestinnällisin keinoin.

Asiakaskokemus voidaan jakaa Fileniuksen (2015, 24-25) sekä Uxdan (2022) mallin mukaan neljään vaiheeseen, joiden perusteella asiakaskokemus muodostuu. Nämä työn tietoperustassa esitellyt vaiheet olivat lähtötila, ennen ostoa tai tuotteen hankintaa oleva vaihe, ostotapahtuma tai kun hankkii tuotteen ja oston jälkeinen tai kun käyttää tuotetta oleva vaihe. Tämän kehittämistyön perusteella voidaan ajatella, että mobiilisovelluksen asiakaskokemus jakaantuisi alla olevan kuvan mukaisesti.



Kuvio 20: Mobiilisovelluksen asiakaskokemuksen vaiheet sekä vaiheen käyttökokemukseen vaikuttavat asiat

Ensimmäinen vaihe eli lähtötila on hetki, kun asiakas ei ole tutustunut vielä vakuutusyhtiön tarjoamaan mobiilisovellukseen. Tähän käyttökokemuksen vaiheeseen liittyy asiakkaan omat

ennakko-odotukset ja käyttäytymismallit. Ennen ostoa oleva vaihe on hetki, jossa asiakas ei ole vielä ladannut sovellusta, mutta hänen kiinnostuksensa tai tarve asioida mobiilikanavassa tai ylipäätään vakuutusyhtiön kanssa on jollain tasolla herännyt. Tähän käyttökokemuksen vaiheeseen vaikuttaa, miten sovellusta markkinoidaan esim. yrityksen yhteyshenkilön, vakuutusyhtiön asiakaspalvelun sekä muun markkinointi- ja viestintämateriaalin avulla. Tässä vaiheessa asiakas tekee päätöksen, lataako sovelluksen vai ei. Ostotapahtuma on se hetki, kun asiakas lataa sovelluksen sovelluskaupasta ja ottaa sen käyttöön. Sovelluskauppojen toimivuuden vakuutusyhtiö itse ei voi vaikuttaa muuten kuin tuomalla sovelluskauppaan selkeät tiedot sovelluksen sisällöstä sekä hyödyistä. Tässä vaiheessa asiakas pystyy lukemaan muiden asiakkaiden antamia palautteita eli saa sovelluksesta myös puolueettoman arvion. Nämä saattavat vaikuttaa asiakkaan odotuksiin palvelusta ja luoda ennakkokäsityksen palvelun toimivuudesta. Asiakaspalautteiden läpinäkyvyyden takia onkin erityisen tärkeää kiinnittää huomiota mobiilipalveluun tuotavien palveluiden käyttökokemukseen. Oston jälkeen oleva vaihe on tässä yhteydessä palvelun käyttö. Tähän sisältyy kaikki vuorovaikutus mitä tapahtuu asiakkaan ja vakuutusyhtiön välillä mobiilisovelluksen avulla. Vuorovaikutus voi olla myös vuorovaikutusta vakuutusyhtiön kumppanin kanssa. Nämä vuorovaikutustilanteet sekä myös muu tyytyväisyys vakuutusyhtiöön vaikuttavat eniten, miten palvelua käytetään jatkossa vai luopuuko asiakas sovelluksen käytöstä eli päättyy viimeiseen kokemusvaiheeseen eli palvelun käytön lopettamiseen. Jokainen uusi, eri vaiheessa koettu kokemus päivittää asiakkaan tilannetta ja näin vaikuttaa seuraavaan kokemukseen. Mobiilisovellusta kehitettäessä onkin hyvä huomioida myös asiakkaan eri prosesseja kokonaisuutena.

Uxdan (2022) tekemässä tutkimuksessa nousseet trendit sekä Gerdtin ja Eskelisen (2018, 56-58) nostamat digiajan asiakaskokemuksen peruselementit eli reaaliaikaisuus, personointi sekä käyttäjäystävällisyys näkyivät myös kehittämistyön tuloksissa. Asiakkaat toivovat palveluiden toimivan reaaliaikaisesti ja mahdollisuutta esimerkiksi seurata vahinkojen reaaliaikaista käsittelytilannetta palvelun kautta. He myös toivovat palvelun personoituvan käyttäjän tarpeiden mukaisesti, jotta eniten käytetyt ja asiakkaalle relevantit palvelut löytyvät helposti ja palvelussa ei olisi hänelle turhaa sisältöä. Palvelun tulee myös olla käyttäjäystävällinen ja esimerkiksi viestinnän selkeää eikä vaikeasti ymmärrettävää. Myös palveluiden toimivuus sekä luotettavuus nousevat esiin tärkeinä elementteinä. Jos palvelut eivät toimi asiakkaan toiveiden mukaisesti, vaihtaa hän helposti valitsemansa kanavan toiseen, kuten Gerdt ja Eskelinenkin (2018, 72) toteavat. Kehittämistyön perusteella huonot kokemukset digitaalisesta kanavasta voivat johtua asian hitaasta etenemisestä, palvelun teknisestä toimimattomuudesta, haastavasta käyttöliittymästä tai muusta heikosta käyttökokemuksesta.

5.1 Jatkokehittämissu

Tämän kehittämistyon tavoitteena oli kerätä asiakasymmärrystä vakuutusyhtiön yritysasiakkaiden osalta ja mm. tunnistaa mitä palveluita yritysasiakkaille olisi hyvä tarjota OP-mobiilissa ja/tai OP-yritysmobiilissa. Työn perusteella vakuutusyhtiölle jäi näiden palveluiden jatkokehittäminen sekä toteuttaminen. Jatkokehityksenä jäi siis tunnistaa mitkä palvelut tulee toteuttaa heti ensimmäisessä vaiheessa, jotta palvelu voidaan lanseerata asiakkaille. Toimeksiantajalle jäi näiden yksittäisten palveluiden konseptin rakentaminen, testaaminen prototyyppin avulla sekä palvelun iteratiivinen kehittäminen loppuasiakkaiden käyttöön.

Tämän kehittämistyon lopputuotoksena syntyneitä asiakaspersoonia voidaan hyödyntää konseptin rakentamisessa. Tämän lisäksi näitä voidaan hyödyntää vakuutusyhtiön muissa kehittämistöissä, joissa tarkastellaan prosesseja eri kanavissa. Näiden avulla voidaan tunnistaa mobiilikanavan erityispiirteet mobiilipalvelun käyttäjien osalta. Kehittämissu tuo myös hyvää ymmärrystä mikro- ja pienyritysten vakuutusasioinnista ja tätä voidaan soveltaa laajemminkin vakuutuksiin liittyvien palveluiden kehittämisessä.

Mobiilisovellus ei tule tämän kehittämistyon perusteella olemaan yritysasiakkaiden pääasiointikanava. Työn perusteella on myös vaikea arvioida, kuinka aktiivisesti yritysasiakkaat käyttäisivät mobiilisovellusta vakuutusasioinnissa. Palvelun lanseerauksen jälkeen voidaan analytiikan avulla kerätä tarkempaa tietoa palvelun käytetyimmistä ominaisuuksista sekä asiakaspalautteiden osalta saada tärkeää tietoa mitä palveluita on syytä jatkokehittää ja puuttuuko palvelusta kenties jotain oleellista.

Hedelmällistä olisi tutkia tarkemmin, mitkä asiakkaan prosessit ovat sellaisia, missä asiakas erityisesti asioi useiden eri kanavien kautta ja löytää näihin toimivia monikanavaisia ratkaisuja ilman, että keskitytään liiaksi tiettyyn kanavaan. Yritysasiakkaiden osalta tämä varmasti toisi vielä enemmän lisäarvoa mitä henkilöasiakkaiden osalta, sillä yrityksen vakuutusasioita voi hoitaa usea eri henkilö ja jokaisella on omat toimintatapansa ja kanavamieltymyksensä. Palveluiden pitäisi kuitenkin toimia saumattomasti eri kanavien välillä ja yrityksen eri henkilöiden osallistuessa prosessiin.

Asiakashaastattelussa kysyttiin myös mitä muita palveluita kuin vakuutusyhtiön palveluita asiakkaat haluaisivat käyttää OP-mobiilissa ja/tai OP-yritysmobiilissa. Kysymys oli selvästi vaikea asiakkaille. Jatkokehitysmielessä kokonaisuuteen voisi paneutua syvällisemmin ja kartoittaa laajemmin mitä yhteistyökumppaneiden palveluita voisi integroida mobiilisovellukseen. Toisaalta haastattelussa nousi esiin esimerkkejä työterveyden palveluista tai vahinkokumppaneiden palveluista, kun keskusteltiin vahinkojen käsittelystä. Näiden lisäksi myös työeläkeyhtiön palveluiden analysointi mobiilisovelluksessa voisi tuoda asiakkaille lisäarvoa tuottavia palveluita.

5.2 Kehittämistyöhön liittyvät eettiset, laadulliset ja luotettavuuskysymykset

Tämä kehittämistyö on työelämälähtöinen, joten työssä tuli huomioida niin tieteen kuin yrityksen eettiset säännöt. Eettiset säännöt tulee huomioida sekä työn tavoitteissa että kehittämistyön tekemisessä. Kohteena olevien henkilöiden tulee tietää mitä ollaan tekemässä ja mikä heidän roolinsa on yrityksen toiminnan tai palvelun kehittämisessä. (Ojasalo ym. 2020, 48-49.) Kehittämistyössä noudatettiin ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston Arene ry:n laatimia ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia. Tämän lisäksi Kehittämistyön alkuvaiheessa käytiin läpi yrityksen säännöt asiakkaiden osallistamisesta ja pyydettiin lupa käyttää yrityksen asiakkaita asiakashaastatteluissa. Haastateltavilta pyydettiin luvat haastatteluun sähköpostitse ja heille kerrottiin aineiston käsittelyn olevan anonyymiä. Haastateltaville sekä työpajaan osallistuville kerrottiin myös työn tavoite ja haastattelun tai työpajan olevan osa opinnäytetyötä.

Arene suosittelee toimeksiantajan ja opinnäytetyön tekijän solmivan opinnäytetyösopimuksen, jonka tarkoitus on vähentää ristiriitoja toimeksiantajan toiveiden sekä opiskelijaa sitovien tieteen pelisääntöjen välillä (Arene 2020, 6). Tästä opinnäytetyöstä ei solmittu kirjallista sopimusta, mutta toimeksiantajan kanssa sovittiin mm. aiheen sisällöstä ja aikataulusta, toimeksiantajan puolelta tulevasta ohjauksesta sekä tuesta, kustannuksista ja niiden korvaamisesta, aineiston sekä kehittämistyön tulosten käyttöoikeuksista, kehittämistyön julkisuudesta sekä henkilötietojen käsittelystä.

Kehittämistyössä kerättiin vain välttämättömät henkilötiedot. Kaikki haastateltavat kontaktettiin ennen haastatteluja, jotta heiltä saatiin luvat itse haastatteluun. Haastateltaville kerrottiin kehittämistyön aihepiiri, että aineisto sekä tulokset anonymisoidaan ja kaikki henkilötiedot hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Tämän lisäksi haastattelukutsun yhteydessä kerrottiin mistä haastateltava löytää myös OP-ryhmän tietosuojakäytänteet.

Laadullisen tutkimuksen objektiivisuuden tarkastelussa on syytä huomioida havaintojen sekä tutkijan puolueettomuutta. Puolueettomuuden osalta esimerkiksi tutkijan oma tausta, aikaisemmat kokemukset, ikä, tai sukupuoli voivat vaikuttaa havaintojen tulkintaan. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 135-136.) Tämän kehittämistyön tekijä on työskennellyt pitkään toimeksiantajan palveluksessa sekä digitaalisten palveluiden kehittämisen parissa, millä saattaa olla vaikutusta havaintojen tulkintaan. Kehittämistyöntekijä kuitenkin pyrki tietoisesti pitämään omat ennako-odotuksensa taka-alalla ja olla ohjaamatta työpajoissa sekä haastatteluissa osallistujien ajatuksiin. Tekijän oma tuntemus yritysasiakkaiden liiketoiminta-alueesta ja käyttäytymisestä toisaalta oli ennen kehittämistyötä heikkoa, joten aihepiiri oli osittain tekijälle täysin tuntematonta.

Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 185) mukaan haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa sen laatu. Laadukkuutta parantaa hyvin suunniteltu haastattelurunko, varautuminen

lisäkysymyksiin ja esimerkiksi haastattelupäiväkirjan pito, johon haastattelija merkitsee muistiinpanoja haastattelun sujuvuudesta tai muista huomioista. Myös teknisten välineiden toimivuus vaikuttaa haastattelun laatuun. Tämän kehittämistyön haastattelurunkoon pyydettiin kommentteja toimeksiantajan asiantuntijalta sekä sitä testattiin ulkopuolisella henkilöllä. Haastattelurunkoa muokattiin testaamisen ja vielä ensimmäisen haastattelun jälkeen poistamalla ja lisäämällä siihen kohtia.

Haastatteluiden laatua saattaa heikentää nauhoitusmahdollisuuden puuttuminen. Vaikka haastatteluista tehtiin erittäin hyvät muistiinpanot, niin esimerkiksi äänenpainot, puheen sävyt yms. vivahteet jäävät pois muistiinpanoista eikä näitä muista jälkikäteen. Tallentamisen avulla haastattelija pystyisi palaamaan haastattelutilanteeseen ja ymmärtämään asioita paremmin (Ojasalo ym. 2014, 107).

Kehittämistyössä käytetty aineisto tallennettiin työn tekijän One drive -tiedostoon ja Mural-työkaluun, joihin vain kehittämistyöntekijällä on pääsy ja jotka tuhotaan työn julkaisun jälkeen. Kehittämistyöntoimeksiantajalle koottiin tuloksista kooste sekä luovutettiin tehdyt asiakaspersonat ja arvolupaus canvaat tulevien kehitystöiden tueksi.

Lähteet

Painetut

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

Foglieni, F., Maffei, S., Villari, B. & Maffei, S. 2018. Designing better services: A strategic approach from design to evaluation. Cham, Switzerland: Springer Nature.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Nicol, D. 2013. Mobile strategy: How your company can win by embracing mobile technologies. Upper Saddle River, NJ: IBM Press.

Panzarino, H., Hatami, A. 2021. Reinventing banking and finance. Frameworks to navigate global fintech innovation. London, United Kingdom: Kogan Page Limited.

Rowles, D. 2017. Mobile marketing: How mobile technology is revolutionizing marketing, communications and advertising. Second edition. London, United Kingdom: Kogan Page.

Saarijärvi, H., Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M.E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing. Applying service design thinking in the real world. A practitioner's handbook. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vilkkä, H., 2021. Tutki ja Kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Rossman, J. R. 1. k. & Duerden, M. D. 2019. Designing experiences. New York: Columbia University Press.

Sähköiset

Arene. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. [AMMATTIKORKEAKOULUJEN OPINNÄYTETÖIDEN EETTISET SUOSITUKSET 2020.pdf \(arene.fi\)](#) Viitattu 3.10.2023

Alasoini, T. 2018. Digitalisaatiolla työn uudelleenajatteluun. Helsinki: Työterveyslaitos.

Capgemini. 2019. Where are banks and insurers on their digital mastery journey? [Understanding Digital Mastery in Financial Services \(capgemini.com\)](#)

Capgemini. 2020. Pankki- ja vakuutusalan digitaalinen transformaatio - Katsaus suomalaisten pankkien ja vakuutusyhtiöiden kyvykkyyksiin uudistaa liiketoimintaansa. Viitattu 11.6.2023 [PANKKI-JA-VAKUUTUSALAN-DIGITAALINEN-TRANSFORMAATIO.pdf \(capgemini.com\)](#)

Design Council 2021. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Viitattu 28.11.2021. [What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond | Design Council](#)

Dufva, M., Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023 - Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitra. [Megatrendit 2023 \(sitra.fi\)](#)

Elinkeinoelämän keskusliitto 2022. Tietoa suomen taloudesta - yritykset. Viitattu 9.1.2022. [Yritykset - Elinkeinoelämän keskusliitto \(ek.fi\)](#)

Finanssivalvonta 2023. FinTech - finanssialan innovaatiot. Viitattu 11.6.2023. FinTech - Finanssialan innovaatiot - [www.finanssivalvonta.fi](#).

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.

Grönroos, C. & Tillman, M. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Ideapakka 2017. Ideaperjantai: Jokaisella on ääni. Viitattu 7.1.2022. [Ideaperjantai: Jokaisella on ääni - Ideapakka](#)

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio - Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Innokylä 2022. Käyttäjäprofiilit ja persoonat. Viitattu 8.1.2022 [Käyttäjäprofiilit ja persoonat | Innokylä \(innokyla.fi\)](#)

itwiki. Mobiilisovellus. Viitattu 11.11.2022. [Mobiilisovellus | Ite wikin digitalisoinnin opas](#)

Kaner, S. 2014. Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making, 3rd Edition. E-kirja. Jossey-Bass.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: Menesty ryhmän vetäjänä. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Kolko, J. 2014. Well-Designed: How to Use Empathy to Create Products People Love. Harvard Business Review Press.

Kolko, J. 2015. Design Thinking Comes of Age - the approach, once used primarily in product design, is now infusing corporate culture. Harvard Business Review. 8/2015.

Krishnakanthan, K., McElhane, D., Milinkovich, N. Prahdan, A. 2021 How top tech trends will transform insurance. McKinsey. Viitattu 10.6.2023. [Top tech trends in insurance | McKinsey](#)

Mattila, J., Seppälä, T. Lähteenmäki, I. 2018. Kuka vie ja ketä? Pankit alustatalouden ristitulessa. ETLA-raportti No 84. [Kuka vie ja ketä? - Pankit alustatalouden ristitulessa \(etla.fi\)](#)

Neittaanmäki, P., Lehto, M. & Savonen, M. 2021. Yhteiskunnan digimurros. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. E-kirja. Helsinki: SanomaPro.

OP 2023a. Viitattu 22.4.2023 [Mobiilipalvelut | OP](#)

OP 2023b. Viitattu 22.4.2023 [OP-mobiili - pankki- ja vakuutuspalvelut sovelluksessa | OP](#)

OP 2021. [OP-mobiili täyttää 10 vuotta - 70 prosenttia asiakkaista kirjautuu palveluun päivittäin - OP Ryhmä \(cision.com\)](#)

OP 2023c. OP ryhmän vuosi 2022 ja vastuullisuus. Viitattu 22.4.2023. [OP Ryhmän vuosi 2022](#)

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value proposition design: How to create products and services customers want. E-kirja. New York. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Sitra, [Työn tulevaisuudet megatrendien valossa - Sitra](#) (30.10.2022)

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

SuperApp. Viitattu 17.6.2023. [PWA, natiivi- vai web-sovellus? | SuperApp](#)

Tilastokeskus 2018. Internetiä käytetään yhä yleisimmin matkapuhelimella - myös ostosten tekemiseen. Viitattu 19.2.2023. [Tilastokeskus - Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö 2018 \(stat.fi\)](#)

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In: Proceedings of the XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona. Viitattu 28.11.2021. ([PDF\) Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation \(researchgate.net\)](#))

Uxda 2022. Digital Insurance Customer Experience Trends 2022 Viitattu 30.6.2022. [Digital Insurance Customer Experience Trends 2022 • UXDA | Financial UX Design \(theuxda.com\)](#)

Yrittäjät 2022. Tietoa yrittäjistä - yrittäjyys Suomessa. Viitattu 9.1.2022. [Yrittäjyys Suomessa - Yrittajat.fi](#)

Kuviot

Kuvio 1: Arvon hierarkinen rakentuminen finanssipalveluissa (mukaillen Puusinen 2013, 90) ..9	
Kuvio 2 Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisen tärkeimmät elementit (mukaillen Gerdt ja Eskelinen 2018, 57)	15
Kuvio 3: Tietoperustan synteesi	21
Kuvio 4: Kuva kehittämisprosessista (mukaillen Vilkka 2021,49)	23
Kuvio 5: Kuva kehittämistyön toteutuksesta Tuplatimanttimallin mukaisesti	27
Kuvio 6: Teams-kanavalla ollut työpajan seinä.....	31
Kuvio 7: Kuva tutkimusseinästä aineiston luokittelusta.....	34
Kuvio 8: Esimerkkikuva asiakaspersoona.....	35
Kuvio 9: Esimerkkikuva arvolupaus canvaasta	36
Kuvio 10: Esimerkki kirjautumiseen liittyvien vastausten pelkistämisestä sekä luokittelusta .	37
Kuvio 12: Asiakkaiden toiveet vakuutusyhtiöltä koottuna sanapilveen	38
Kuvio 13: Miksi digitaalisia palveluita ei käytetä.....	39
Kuvio 14: Mobiilisovelluksen tärkeimmät palvelut.....	42
Kuvio 15: Asiakaspersoona Ilmari Innokas	47
Kuvio 16: Asiakaspersoona Ilmari Innokkaan arvolupaus canvas	48
Kuvio 17: Asiakaspersoona Kalle Konkari	48
Kuvio 18: Asiakaspersoona Kalle Konkarin arvolupaus canvas.....	49
Kuvio 19: Asiakaspersoona Virve Varovainen.....	50
Kuvio 20: Asiakaspersoona Virve Varovaisen arvolupaus canvas	51
Kuvio 21: Mobiilisovelluksen asiakaskokemuksen vaiheet sekä vaiheen käyttökokemukseen vaikuttavat asiat.....	53

Liitteet

Liite 1: Opinnäytetyö canvas.....	64
Liite 2: Teemahaastattelun runko.....	65

Liite 1: Opinnäytetyö canvas

OPINNÄYTETYÖN AIHE: Vakuutusyhtiön mobiilipalvelut yritysasiakkaille							
1. TARKOITUS JA TAVOITE	2. KEHITTÄMIS-TEHTÄVÄ JA KEHITTÄMIS-KYSYMYKSET	4. KEHITTÄMISEN MENETELMÄT	5. AINEISTON KOKOAMINEN	6. AINEISTON ANALYSOINNIN MENETELMÄT	7. TULOKSET	8. JOHTO-PÄÄTÖKSET JA POHDINTA	
Tarkoitus on tuottaa toimeskiantajalle parempi asiakasymmärrys yritysten valmiuteen käyttää vakuutusyhtiön digitaalisia/mobiilipalveluja	Vakuutusyhtiön asiakasymmärryksen kasvattaminen yritysasiakkaiden osalta. Kehittämisskysymykset: Minkälaiset yritykset ovat valmiita käyttämään digitaalisia/mobiilipalveluja? Miten ja missä tilanteissa palveluita käytetään/käytetään? Mitä asioita yritykset hoitavat/hoitaisivat mobiilipalvelun kautta?	Kehittämistyötä edistetään tuplatimantimallin mukaisesti aina määrätty vaiheeseen asti. Menetelmänä käytetään erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä.	<ul style="list-style-type: none"> Toimeskiantajan saarnat Asiakaspalautteet Asiantuntijahaastattelut/työpajat Asiakashaastattelut (havainnointi (puhelinhaastattelu) (Asiakaskysely)) 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaspalautteiden klusterointi Haastatteluiden litterointi ja niistä nousseiden ideoiden/kipukohtien klusterointi 	Asiakaspersonat sekä persoonille arvolutaus canvaat, joiden avulla tunnistetaan tulevan palvelun mahdolliset käyttäjät, käyttäjien tarpeet sekä palvelun tuottama arvo.	<p><i>Miten arvioin kehittämisprosessin luotettavuutta, eettisyyttä ja tulosten merkityksellisyyttä?</i></p> <p><i>Miten tulokset ovat siirrettävissä muihin konteksteihin?</i></p> <p><i>Mitä tulisi kehittää seuraavaksi?</i></p>	
Tavoitteena tuottaa apuvälineitä toimeskiantajalle digitaalisten palvelukanavien kehittämisen päätöksentekoa varten.	Tutkimus rajataan koskemaan yritysten digitaalisia vakuutuspalveluita. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään yritysvaluutus vakuutettun henkilöasiakkaan asiointipalvelut.	3. KESKEISET KÄSITTEET JA TIETOPERUSTA					
0. OMA ROOLINI / TOIMESKIAHTAJAN ROOLI							
Toimeskiantaja on oma työnantajani ja työ nivoutuu omaan vastuualueeseen. Tutkimuksessa oma roolini on aineiston keräämisessä, olemassa olevan aineiston koonnissa sekä näiden analysoinnissa tai olemassa olevien analyysien kokoamisessa. Toimeskiantajalta tulen tarvitsemaan apua/tukea mahdollisen kyselyn toteuttamiseen, olemassa olevan kvalitatiivisen asiakasdatan analysoimiseen sekä haastateltavien asiakkaiden rekrytointiin.							

Liite 2: Teemahaastattelun runko

Esittely, haastattelun tarkoitus ja tietojen käsittely

- Esittele itsesi
- Haastattelun tarkoitus
 - Toimeksiantaja xx Vakuutusyhtiö, Opinnäytetyö Laurea ammattikorkeakoulun palvelumuotoilun opintoihin
- Tavoite
 - o Tavoitteena parantaa ymmärrystä asiakkaiden käyttäytymisestä digitaalisissa palveluissa
 - o Selvittää mitä palveluja asiakas haluaa käyttää digitaalisesti/mobiilisovelluksessa
 - o Selvittää mitä asiakas toivoo mobiilisovellukselta
- Tietojen käsittely
 - o Tiedot käsitellään anonyymisti. Haastateltava yritys tai henkilö ei ole tunnistettavissa.
- Kiitokseksi lahjakortti

Taustakysymykset yrityksestä:

- Yrityksen toimiala
- Yrityksen koko/henkilöstömäärä
- Yrityksen pääasiallinen sijainti/toimintaympäristö
- Yrityksen pääasiallinen vakuutusyhtiö
- Yrityksen pääasiallinen pankki

Taustakysymykset haastateltavasta:

- Haastateltavan rooli yrityksessä
- Hoitaako joku muu haastateltavan lisäksi vakuutusasioita?
- Haastateltavan ikä
 - o Alle 30
 - o 30-39
 - o 40-49
 - o 50-59
 - o Yli 60

Mainitse 5 eniten käyttämäsi mobiilisovellusta/appia

Aiheeseen virittäytyminen:

- Mitä toivot vakuutusyhtiöltä? (kolme asiaa)
- Kolme tärkeintä palvelua mitkä olisi tärkeimmät saada digitaalisesti

1. Asiointi vakuutusyhtiön kanssa

- Miten otat yhteyttä yleensä vakuutusyhtiöön?
- Asioitteko koskaan digitaalisten kanavien kautta?
 - o jos ei niin miksi ei?
- Missä tilanteissa yleensä asioit vakuutusyhtiön kanssa?
- Missä tilanteissa toivoisit vakuutusyhtiön olevan yhteydessä sinuun/yritykseen?
 - o Miten/millä välineellä?
- Mitä yrityksen käyttämiä digitaalisia palveluita toivoisit samaan sovellukseen?
 - o Jos haastateltava ei osaa vastata, kysy mitä mieltä olisi, jos taloushallinnon/työeläkeyhtiön palvelut ovat vakuutuspalveluiden kanssa samassa sovelluksessa. Tämän jälkeen kysy uudestaan tuleeko haastateltavalta muuta mieleen.

2. Digitaalisten palveluiden käyttö

- Mitä yritykseen liittyviä asioita hoidat digitaalisesti?
- Oletko käyttänyt XX vakuutusyhtiön tai muiden vakuutusyhtiöiden digitaalisia palveluita?
- Mitä mieltä olet vakuutusyhtiöiden tarjoamista digitaalisista palveluista?
- Kuinka suuressa roolissa digitaalisten palveluiden markkinointi on ollut vakuutusasi otettaessa, entä onko digitaalisia palveluita mainostettu?
- Minkälaisia haasteita/onnistumisia olet kokenut digitaalisten palveluiden käytössä?
- Miten koet digitaalisten palveluiden käyttöönoton?
- Lataisitko vakuutusyhtiön mobiilisovelluksen
- Mitä palveluita voisit käyttää mobiilisovelluksen kautta, entä missä tilanteissa?
- Ostaisitko vakuutuksen digitaalisten palveluiden kautta?

3. Mobiilisovelluksen proto - ota jakoon mobiilisovelluksen prototyyppi ja käy sitä läpi palvelu kerrallaan ja pyydä haastateltavan kommentit mitä hän ajattelee palvelun sisältävän, sen tarpeellisuudesta ja mielipidettä käyttäisikö hän ko. palvelua. palvelun tarpeellisuudesta.

- Mielipiteet

Minkälainen on ollut paras asiakaskokemus mitä olet kohdannut hoitaessasi yritykseen liittyviä asioita?

Haluatko kysyä jotain haastattelusta tai onko vielä jotain lisättävää mitä haluat kertoa?

Kiitokset