

ASIAKASUSKOLLISUUDEN JA ASIAKASKOKEMUKSEN PARANTAMINEN FENNIASSA

Tämä artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Johtamisen kehittäminen digitalisoituneissa työympäristöissä

Honkala Leena
Terveystenhoitaja (ylempi AMK)
Rikalainen Riikka
Tradenomi (ylempi AMK)
Tuisku Riikka
Insinööri (ylempi AMK)

Opinnäytetyöartikkeli

Digiajan palvelujohtaminen ja tiedolla johtamisen asiantuntija

2024

Digiajan palvelujohtaminen, Tiedolla johtamisen asiantuntija
Terveystenhoitaja (ylempi AMK), Tradenomi (ylempi AMK), Insinööri (ylempi AMK)

| | | |
|-----------------------|--|-------------------|
| Tekijä | Leena Honkala Riikka Rikalainen Riikka Tuisku | Vuosi 2024 |
| Ohjaaja | Marja Lempiäinen | |
| Toimeksiantaja | Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia | |
| Työn nimi | Asiakasuskollisuuden ja asiakaskokemuksen parantaminen Fenniassa | |
| Sivumäärä | 30 + 8 | |

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin asiakasuskollisuuteen vaikuttavia tekijöitä ja luotiin keinoja asiakaskokemuksen parantamiseksi Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fenniassa. Asiakasuskollisuus on kriittinen tekijä yrityksen menestykselle erityisesti vakuutuslalla, missä uusien asiakkaiden hankintakustannukset ovat korkeat ja kilpailu on kovaa. Opinnäytetyön keskiössä oli pyrkimys ymmärtää, miten yksityisasiakkaiden asiakaskokemusta voidaan parantaa asiakasuskollisuuden vahvistamiseksi.

Opinnäytetyössä käytettiin laadullisia menetelmiä, kuten teemahaastatteluja, havainnointia ja dokumenttianalyysia. Haastattelut suoritettiin Fennian eri osastojen avainhenkilöille, ja niiden avulla saatiin syvällistä tietoa asiakaskokemuksen johtamisesta ja kehittamisestä. Havainnoinnin kohteena oli asiakaskokemustilmin palaveri, ja dokumenttianalyysissä tarkasteltiin Fennian tammikuussa 2024 uudistettua asiakassuhdekyselyä, joka tarjosi ajankohtaista tietoa asiakkaiden mieltymyksistä ja odotuksista.

Opinnäytetyön tuloksena kehitettiin useita ehdotuksia asiakasuskollisuuden ja asiakaskokemuksen parantamiseksi. Asiakasvastaavien roolia tulisi vahvistaa, jotta he voisivat toimia aktiivisemmin asiakassuhteiden kehittämisessä. Asiakassuhdekyselyihin olisi hyödyllistä lisätä mahdollisuus yhteydenottopyyntöön, mikä mahdollistaisi asiakkaiden suoran kontaktin esimerkiksi vakuutusturvansa tarkistamiseksi. Sisäistä viestintää voitaisiin parantaa järjestämällä koulutuksia ja työpajoja, jotka edistäisivät tiedonkulkua ja yhteistyötä organisaation eri tasoilla. Innovaatiolaboratorion perustaminen tarjoaisi asiakkaille mahdollisuuden osallistua palveluiden kehittämiseen ja testaukseen, mikä tukisi asiakaslähtöistä ajattelua ja toisi uusia ratkaisuja asiakaskokemuksen parantamiseksi Fennia-konsernissa.

Avainsanat asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, asiakasuskollisuus, finanssiala, tiedolla johtaminen
Muita tietoja Artikkelijulkaistaan osana kokoomajulkaisua Johtamisen kehittäminen digitalisoituneissa työympäristöissä, jonka on toimittanut Marja Lempiäinen.

Master of Service Management in Digital Era, Master's Programme in Knowledge-Based Management
Master of Health Care, Master of Business Administration, Master of Engineering

| | | |
|------------------------|--|------------------|
| Author | Leena Honkala Riikka Rikalainen Riikka Tuisku | Year 2024 |
| Supervisor | Marja Lempiäinen | |
| Commissioned by | Fennia Mutual Insurance Company | |
| Title | Improving customer loyalty and customer experience in Fennia | |
| Number of pages | 30 + 8 | |

This thesis examined the factors influencing customer loyalty and aimed to develop ways to improve the customer experience at the Mutual Insurance Company Fennia. Customer loyalty is a critical factor for a company's success, particularly in the insurance industry, where the costs of acquiring new customers are high and the competition is fierce. The focus of this research is to understand how customer experience can be enhanced to ensure that customers remain loyal to the company.

The study used qualitative methods, such as thematic interviews, observation, and document analysis. Interviews were conducted with key personnel from various departments of Fennia, providing in-depth insights into the management and development of the customer experience. A meeting held by the customer experience team was observed, and a document analysis implemented to review the results of Fennia's customer relationship survey. Fennia updated the survey in January 2024 and it offered current information on customers' preferences and expectations.

The thesis resulted in several proposals to improve customer loyalty and customer experience. Strengthening the role of customer account managers is suggested to allow for a more proactive approach to managing client relationships. Adding a contact request option to customer relationship surveys would enable customers to reach out directly, for instance, to review their insurance coverage. Internal communication could be enhanced through training sessions and workshops, improving the flow of information and collaboration across different organizational levels. Establishing an innovation lab would give customers the opportunity to participate in the development and testing of services, fostering customer-centric thinking and providing new solutions to enhance the customer experience at Fennia.

| | |
|------------------------|--|
| Keywords | customer experience, customer experience management, customer loyalty, financial sector, knowledge-based management |
| Special remarks | This article is published as part of a collective publication Name of the publication, submitted by Marja Lempiäinen |

ASIAKASUSKOLLISUUDEN JA ASIAKASKOKEMUKSEN PARANTAMINEN FENNIASSA

Tekijät: Leena Honkala, Riikka Rikalainen ja Riikka Tuisku

JOHDANTO

Asiakasuskollisuus vaikuttaa olennaisesti yritysten kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. Kilpailun kiristyessä ja vaihtoehtojen lisääntyessä yrityksille on yhä tärkeämpää säilyttää nykyiset asiakkaansa, sillä suuri asiakaspoistuma heikentää merkittävästi yritysten tulosta. Tutkimustulokset osoittavat, että asiakastyytyväisyys edistää asiakasuskollisuutta ja vähentää asiakasvaihtuvuutta (Eckert, Neunsinger & Osterrieder 2022, 570). Asiakashankintakustannukset kasvavat jatkuvasti kilpailullisilla markkinoilla, mikä korostaa olemassa olevien asiakkaiden arvon merkitystä (Hiver 2024). Asiakasuskollisuuden ja palveluinnovaatioiden asiantuntija Scott (2018, 165) on todennut, että uskolliset asiakkaat eivät vain palaa yrityksen pariin tai suosittelle sitä muille, vaan he kehottavat aktiivisesti ystäviään tekemään kauppaa sen kanssa. Tämän vuoksi on myös tärkeää ymmärtää, miten asiakasuskollisuus syntyy ja miten yritys voi parantaa kykyään säilyttää asiakkaita. Yrityksen menestyksen kannalta on taloudellisesti ja strategisesti perusteltua panostaa oikeanlaiseen asiakkuuden hallintaan.

Asiakasuskollisuus pohjautuu vahvasti asiakaskokemukseen, jonka haasteena voivat olla asiakkaan kohtaamat fyysiset, digitaaliset ja tiedostamattomat vuorovaikutustilanteet yrityksen kanssa. Näihin kolmeen osa-alueeseen panostaminen on avain onnistuneeseen asiakaskokemukseen. (Bascur & Rusu 2020, 7–8.) Sujuva vuorovaikutus yrityksen kanssa kaikilla tasoilla ja kanavissa edistää asiakasuskollisuutta ja sitoutumista yritykseen (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 33–34). Näin ollen, kun asiakas kohtaa odotuksia vastaamattoman palvelutilanteen se voi pahimmassa tapauksessa johtaa vakuutusyhtiön vaihtamiseen.

Tämä opinnäytetyön aihe on merkityksellinen sekä toimeksiantajalle Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennialle että laajemmin finanssialalle. Vakuutuslalla on jatkuva kilpailu asiakkaista ja uusien asiakkaiden hankintakustannusten kasvu korostavat asiakasuskollisuuden ja asiakaskokemuksen merkitystä. Panostaminen näihin mahdollistaa pitkäaikaisten asiakassuhteiden kehittymisen, mikä on merkittävä kilpailuetu millä tahansa palvelualalla. Asiakasuskollisuuden merkitys finanssialalla korostuu erityisesti jatkuvassa kilpailussa ja kasvavissa asiakashankintakustannuksissa. Campin (2024) mukaan asiakasuskollisuuteen panostaminen mahdollistaa pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamisen, mikä tarjoaa merkittävän kilpailuedun nykypäivän markkinoilla. Fennia ehdotti opinnäytetyöaihetta, sillä asiakassuhdekyselyn sisältö ja lähetyslogiikka uudistettiin tammikuussa 2024. Uudistusten tavoitteena oli saada ajankohtaisempaa tietoa Fennian asiakkuuksista ja arvioida, miten asiakaskokemuksessa on onnistuttu (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2023). Fennian keskeisiin tavoitteisiin kuuluvat asiakasuskollisuuden kehittäminen ja asiakaskokemuksen parantaminen (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2024).

Tässä opinnäytetyssä selvitetään asiakasuskollisuuden keskeisiä tekijöitä ja etsitään keinoja, miten Fennia voi kehittää asiakaskokemustaan parantaakseen yksityisasiakkaiden asiakasuskollisuutta. Opinnäytetyössä keskitytään asiakaskokemukseen vaikuttaviin tekijöihin tietojohdamisen näkökulmasta, kuten palvelun laatuun, tehokkaaseen asiakasviestintään ja asiakkaiden tarpeiden syvälliseen ymmärtämiseen. Siinä tarkastellaan myös johtamisen roolia asiakaskokemuksen parantamisessa, sillä johtamisella on tärkeä asema asiakaskokemuksen kehittämisessä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa konkreettisia suosituksia ja toimenpiteitä asiakaskokemuksen parantamiseksi ja asiakasuskollisuuden kehittämiseksi. Tutkimusstrategiaksi on valittu tapaustutkimus, jossa hyödynnetään dokumenttianalyysiä, teemahaastatteluja ja havainnointia. Opinnäytetyö vastaa seuraaviin kysymyksiin: miten asiakasuskollisuutta voidaan parantaa, mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen, sekä millaisia suosituksia ja toimenpiteitä voidaan tehdä asiakasuskollisuuden ja asiakaskokemuksen parantamiseksi.

TOIMEKSIANNON TAUSTA

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia

Opinnäytetyön toimeksiantaja Fennia on suomalainen asiakkaidensa omistama keskinäinen vahinkovakuutusyhtiö. Fennia-ryhmään kuuluvat myös Henki-Fennia ja Fennia-palvelu Oy. Fennia on ollut toiminnassa jo yli 140 vuotta, ja sen laaja palveluvalikoima kattaa sekä lakisääteiset että vapaaehtoiset vahinkovakuutukset kuvion 1 mukaisesti. (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2024.)



Kuvio 1. Fennia pähkinäkuoressa (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2023)

Toimialana Fenniassa on vakuutustoiminta, joka tarkoittaa sitä, että vakuutuksenottaja maksaa vakuutusmaksua saadakseen turvaa vakuutetulta riskiltä. Tätä sovittua oikeussuhdetta kutsutaan vakuutukseksi ja sen sisällöstä sovitaan vakuutus sopimuksessa, jossa määritellään osapuolien oikeudet ja velvollisuudet. Suomessa vakuutusala on merkittävä osa taloutta, joka tarjoaa suojaa yksityishenkilöille, yrityksille ja instituutioille. (Rantala & Kivisaari 2016, 70–73; Finanssiala Ry 2024.)

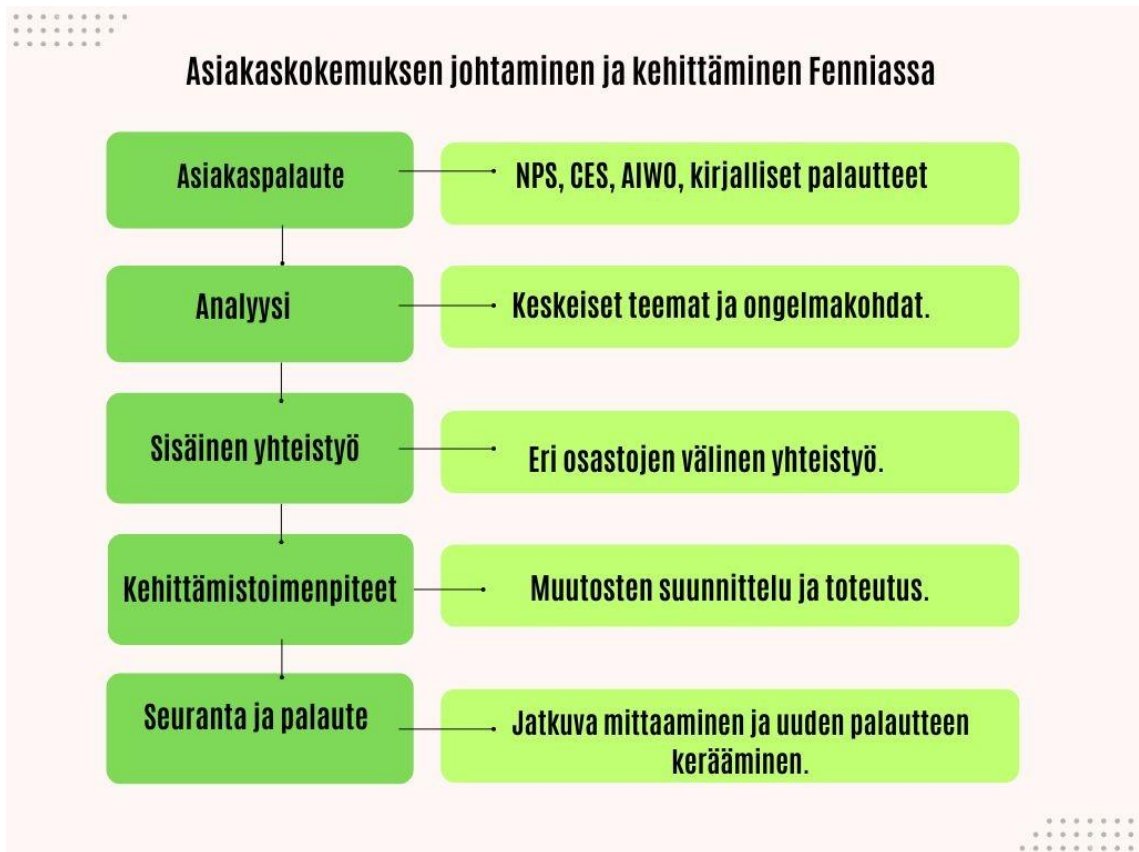
Fennian visio on olla vetovoimaisin ja vastuullisin toimija valitsemilleen asiakasryhmille ja työntekijöille. Visio tukee kolmea tavoitetta: asiakkaille tuotetaan arvoa, työntekijöille tarjotaan houkutteleva työympäristö ja liiketoiminta on vastuullista ja kannattavaa. Nämä tavoitteet saavutetaan vahvojen asiakkuuksien, laadukkaan datan ja motivoituneen henkilöstön avulla. Fennian toimintaa ohjaavia arvoja ovat reiluus, vastuullisuus, rohkeus, kehityshakuisuus ja yhteistyö. (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2024.)

Fennian laaja sidosryhmäverkosto koostuu muun muassa palvelua tuottavista yhteistyö- sekä rahastokumppaneista, jotka ovat tärkeitä, kun tavoitellaan parasta asiakaskokemusta. Palveluja tuottavien kumppanien lisäksi tehdään yhteistyötä myös muiden verkostojen, yhteisöjen ja järjestöjen kanssa. Tärkeänä tekijänä toiminnassa on sosiaalinen vastuu niin yhdenvertaisuudessa kuin tasa-arvossakin, jota toteutetaan yhteistyön kautta. (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2024.)

Asiakasuskollisuus, asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtaminen Fenniassa

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fenniassa (2024) asiakaskokemuksen johtaminen perustuu kolmeen keskeiseen periaatteeseen: sujuvuus, ymmärrettävyys ja empatia, jotka ohjaavat toimintaa kaikissa asiakaspolun vaiheissa. Nämä periaatteet ovat integroitu yrityksen asiakaskokemusohjelmaan, joka tukee yrityksen strategiaa ja liiketoiminnan kannattavuutta. Asiakaskokemus ja asiakaslähtöisyys ovat kriittisiä tekijöitä niin asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden kuin liiketoiminnan menestyksen saavuttamisessa. Staudtin ja Wagnerin (2018, 1121) tutkimus osoittaa, että korvausasioiden käsittelyssä asiakastytyväisyys on tärkeä tekijä asiakkaiden säilymisen kannalta. Tästä syystä Fennia seuraa säännöllisesti asiakasuskollisuutta ja keskittää kehitystoimet asiakaskokemuksen parantamiseen, pyrkien samalla lisäämään uusien vakuutusten myyntiä korvatakseen menetettyjä asiakkaita. (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2024.)

Fennian asiakaskokemusyksikkö kerää ja analysoi systemaattisesti tietoa asiakaskokemuksesta hyödyntäen mittareita, kuten Net Promoter Score (NPS) ja Customer Effort Score (CES) (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2023). Yksittäisten asiakassuhteiden hallinnan näkökulmasta on ratkaisevaa, että yritys analysoi ja saa hyvät tiedot asiakkaan käyttäytymismallista ja asiakassuhteista, jotta mahdolliset hyödyt saavutetaan (Staudt & Wagner 2018, 1121). Fenniassa asiakkailta kerätty tieto jaetaan analysoinnin jälkeen eri osastoille, jotta ne voivat kohdentaa toimiaan asiakastarpeiden mukaisesti (Teemahaastattelu 2024). Kuviossa 2 esitetään tarkemmin, kuinka asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen Fenniassa toteutetaan.



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen Fenniassa

Fennian asiakaskokemuksen johtaminen on laaja-alainen prosessi, jossa hyödynnetään erilaisia mittareita, asiakassuhdekyselyä ja työkaluja asiakaskokemuksen parantamiseksi sekä asiakasuskollisuuden vahvistamiseksi. NPS- ja CES-mittarit, sekä asiakassuhdekysely ovat keskeisiä työkaluja asiakaskokemuksen seurannassa ja kehitystoimien ohjaamisessa. (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2023.) Asiakaskokemusmittareiden tarkempi kuvaus on esitetty jäljempänä. Jahnertin ja Schmeiserin (2022, 968) tutkimustulokset osoittavatkin positiivisen vaikutuksen vakuutusyhtiöiden kannattavuuteen, kun asiakastyytyvyyttä mitataan NPS-pisteillä. Fenniassa asiakaskokemuksen merkityksestä viestitään työntekijöille monin keinoin, kuten tietoiskuina, intranet-sisällöin, koulutuksin ja kvartaalityöpajoin (Teemahaastattelu 2024).

Fenniassa asiakaspalautteet analysoidaan systemaattisesti ja priorisoidaan palautemallin mukaisesti, ja negatiiviset palautteet käsitellään esimiehen toimesta. Aiwo-tekoälytyökalua käytetään syvempään analyysiin, jotta palautteiden taustalla olevat teemat voidaan tunnistaa tarkasti. Työntekijöiden osallistaminen asiakaskokemuksen kehittämiseen on keskeinen osa Fennian asiakaskokemuksen johtamista. (Teemahaastattelu 2024.) Tämä osallistava

lähestymistapa lisää työntekijöiden tietoisuutta asiakaskokemuksen merkityksestä ja auttaa luomaan konkreettisia parannuksia asiakaspalveluun sekä muihin prosesseihin, mikä vahvistaa asiakaslähtöistä kulttuuria koko organisaatiossa.

TIEDOLLA JOHTAMINEN

Analysoituun tietoon perustuva päätöksenteko on yksi tiedolla johtamisen tavoitteista. Laadukkaan päätöksenteon pohjana on laadukas tiedon hyödyntäminen ja soveltaminen, jossa pelkkä tiedon tuottaminen, analysointi, hallinta ja säilyttäminen ei riitä. (Kosonen 2019, 3.) Tiedolla johtamisen painopisteenä Listenmaan (2023, 46) mukaan on tiedon hyödynnettävyys organisaation menestystekijä, joka mahdollistaa paremman johtamisen. Näin ollen tiedolla tuetaan organisaation tarpeita ja tavoitteita.

Käpylä ja Saloniemi (2013, 3) kirjoittavat, että tiedolla johtamisessa kerätään tietoa, jotta voidaan ennakoida mahdollisia toimenpiteitä, joita päätökset voivat aiheuttaa yrityksen tulevaisuudessa. Yrityksen on tämän perustella kannattavaa panostaa tiedolla johtamiseen sekä järjestelmiin, jotka tukevat tätä prosessia. Oikeanlainen tieto antaa organisaatiolle kilpailuetua ja auttaa ohjaamaan toimintoja oikeaa suuntaan (Laihonen, ym. 2013, 44). Fenniassa asiakaskokemuskyselyllä asiakkailta saatua dataa voidaan hyödyntää kehittämään organisaation toimintamalleja siten, että asiakkaat saadaan sitoutettua paremmin organisaatioon, jolloin pystytään takaamaan taloudellinen vakaus. Lisäksi sen avulla saadaan parannettua tuotteita ja palveluita vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita.

Tiedon johtaminen

Tiedon johtaminen (knowledge management) on moniulotteinen ilmiö, jota voidaan tarkastella eri näkökulmista. Tiedon johtaminen on tiedolla johtamisen rinnakkaiskäsite, jossa tiedon hallinnalla, tietovirtoja ohjaamalla ja tiedon laatua tarkkailemalla ylläpidetään ja kehitetään tiedon hyödyntämisen edellytyksiä. Tiedon johtaminen on selvästi tietojärjestelmäpainotteisempi kuin tiedolla johtaminen, joka liittyy enemmän toimintatapoihin, joilla tietoa jalostetaan ja hyödynnetään johtamisessa. (Leskelä ym. 2019, 15.) Listenmaan (2023, 244–245) mukaan tiedon johtamisen tavoitteena on johtamisen ja teknologian

valjastaminen tukemaan johtamista. Ratkaisevaa on, että saadaan rakennettua tehokas ja tarkoituksenmukainen kokonaisuus, joka täyttää raportointi-, tieto- ja hyödyntämistarpeet.

Fenniassa tiedon johtaminen näkyy muun muassa asiakaspalautteen ja analytiikan hyödyntämisessä palveluiden kehittämisessä sekä asiakaslähtöisen toiminnan vahvistamisessa. Fenniassa panostetaan myös työntekijöiden osaamiseen ja tiedon johtamisen kulttuuriin, jolloin tiedon jakaminen ja oppiminen on systemaattista ja tukee koko organisaation kehitystä. Tämä käytäntö tiedon johtamisessa auttaa Fenniaa varmistamaan, että strategiset päätökset ja toimintamallit perustuvat ajantasaiseen ja luotettavaan tietoon, mikä luo perustaa pitkän aikavälin kilpailukyvyille ja asiakastyytyvyydelle.

Tietoperustainen päätöksenteko

Tietoperustainen päätöksenteko tapahtuu analysoidun tiedon perusteella, johon tiedolla johtaminen tähtää (Finto 2024). Von Winterfeldt (2013, 14055) toteaa artikkelissaan, että useat päätökset tehdään nopeasti ja ne tehdään tunteiden, kokemusten, assosiaatioiden, tapojen, vähäpätöisten seurauksien tai mieltymysten perusteella. Osa päätöksistä tarvitsee kuitenkin enemmän aikaa ja harkittua lähestymistapaa. Tähän kuuluu tietojen keräämistä, asiantuntija apua, arviointia ja analysointia. Viimeksi mainitussa päätöksenteossa on enemmän pohdintaa ja siihen liittyy usein yksi tai useampi seuraavista tekijöistä:

- merkittävät seuraukset
- epävarmuus
- ristiriitaiset tavoitteet
- useat sidosryhmät
- päätösympäristön monimutkaisuus
- vastuuvollisuus. (Von Winterfeldt 2013, 14055.)

Asiakassuhdekyselyn perusteella tehtävät päätökset ovat aikaa ja syvempää pohdiskelua vaativaa tietoperustaista päätöksentekoa. Väreén (2019, 195) mukaan tiedon laaturvirheiden kustannukset kasvavat ajan myötä. Tavoitteeksi kannattaakin ottaa virheiden syntymisen estäminen. Hän kirjoittaa myös, että järjestelmien ja digitaalisten palveluiden kehittämiseen kannattaa panostaa jo suunnitteluvaiheessa, ettei käyttäjien olisi edes mahdollista tuottaa huonoa dataa

(Väre 2019, 194). Tämän perusteella voidaankin todeta, että Fenniassa asiakassuhdekyselyyn kannattaa panostaa, jotta analysoidut tulokset antavat laadukkaan pohjan päätöksille tulevaisuudessa.

ASIAKASUSKOLLISUUS ASIAKASKOKEMUKSEN JA JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus on käsitteenä moniulotteinen ja eri toimialoilla käytetäänkin usein erilaisia termejä, kuten brändiuskollisuus, palvelu-uskollisuus tai myymäläuskollisuus. Asiakasuskollisuus voi ilmetä joko järkiperäisenä kuluttajakäyttäytymisenä tai syvänä sitoutumisena, jossa asiakassuhde voi saada jopa ideologisia piirteitä. (Arantola 2003, 26–27.) Asiakasuskollisuuden muodostumiseen vaikuttavat usein asiakkaan motiivit ja syy-seuraussuhteet. Vaikka kaksi asiakasta tekisikin saman määrän hankintoja, heidän uskollisuutensa yritykseen voi olla erilaista. Asiakkaan toiminta ja käyttäytyminen ovat keskeisiä tekijöitä uskollisuuden määrittelyssä. Tutkimuksissa on havaittu, että uskollisuuteen viittaavia tekijöitä ovat muun muassa asiakkuuden kesto, säännöllisyys hankinnoissa, keskittäminen yhdelle palveluntarjoajalle sekä asiakasosuus. (Söderlund 2010, 292–293.) Cudby (2020, 57) kirjoittaa myös, että luomalla positiivisia tunnekokemuksia, joissa asiakkaat tuntevat itsensä nähdyiksi, kuulluiksi ja arvostetuiksi on etua asiakasuskollisuuteen.

Ylikosken ja Järvisen (2012, 70–71) mukaan finanssialalla asiakkaan tyytyväisyys ei yksin takaa asiakasuskollisuutta, mutta se on merkittävä tekijä, joka perustuu yrityksen palvelujen ominaisuuksiin, palveluiden helppokäyttöisyyteen ja hyväksi koettuun asiakaspalveluun. Heinonen (2021, 97) kertoo, että asiakkaan tarpeen ymmärtäminen on avain asemassa vakuutus myynnissä, jossa tuotteet ovat monitahoisia. Asiakkaan voi olla hankala arvottaa vakuutustuotteita ja hyöty ostetusta tuotteesta voi näkyä vasta pitkällä aikavälillä. Ylikoski ja Järvinen (2012, 70–71) kirjoittavatkin, että asiakkaan kokiessa saamansa asiakaspalvelun ja ostetun palvelun vastaavan odotuksiaan, muodostuu asiakastytyväisyys, joka voidaan todeta jo palvelun aikana tai palveluprosessin päättymisen jälkeen. Kasirin, Guan Chengin, Sambasivan ja Sidin (2017, 96) tutkimus osoittaa, että asiakastytyväisyydellä on merkittävä

vaikutus asiakasuskollisuuteen. Lisäksi Ylikoski ja Järvinen (2012, 70–71) kirjoittavat, että asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat luonnollisesti palvelun hinta sekä asiakkaan voimavarojen käyttö palvelun aikana. Asiakkaan tyytyväisyys ei yksin riitä takaamaan asiakassuhteen jatkuvuutta, sillä tyytyväinenkin asiakas saattaa vaihtaa palveluntarjoajaa. Tyytyväisyys on kuitenkin perusedellytys pitkäaikaiselle asiakassuhteelle. Lisäksi uskollinen asiakas toimii usein palveluntarjoajan suosittelijana, jakamalla positiivisia kokemuksiaan myös lähipiirilleen.

Asiakastyytyväisyydessä on tunnistettavissa useita erilaisia asteita, kun toisessa päässä asteikkoa ovat erittäin tyytymättömät asiakkaat ja toisessa päässä erittäin tyytyväiset. Se, vaihtaako asiakas yhtiötä, jos kokee olevansa tyytymätön ei ole kuitenkaan selkeää. Tyytymätön asiakas voi jäädä asiakkaaksi ja tyytyväinen asiakas vaihtaa palveluntarjoajaa. Syy vaihtoon voi olla esimerkiksi hinnoittelu. Vaihtamisherkät ovat yleensä tyytymättömiä asiakkaita, kun taas välinpitämättömät asiakkaat kokevat saamansa palvelun neutraalisti eikä heillä ole tunnesiteitä palveluntarjoajaan, jonka vuoksi heillä olisi syy jäädä asiakkaaksi, vaikka parempi tarjous tulisi vastaan. Arvioiden mukaan aidosti uskollisia asiakkaita on vain 20 prosenttia. He ovat tyytyväisiä ja kokevat olevansa sitoutuneita asiakkuuteensa eivätkä näin ollen etsi muita vaihtoehtoja. (Ylikoski & Järvinen 2012, 72–73.)

Asiakaskokemuksen vaikutus asiakasuskollisuuteen

Tutkimusten mukaan asiakasuskollisuus on vahvasti sidoksissa siihen, miten hyvin yritys onnistuu hallitsemaan asiakaskokemusta. Asiakkaat kokevat monenlaisia tunteita ja kokemuksia vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa, nämä kohtaamiset voivat tapahtua myös digitaalisissa ympäristöissä, kuten verkkosivuilla tai mainoksissa. Nämä kohtaamiset muodostavat asiakaskokemuksen monimuotoisen kokonaisuuden, joka ulottuu asiakkuuden kaikkiin vaiheisiin. (Golding 2018, 14.) Asiakaskokemus liittyy olennaisesti yritystoimintaan, ja asiakaskokemuksen käsitettä ovat määritelleet esimerkiksi Löytänä ja Korteso (2011, 11). He kuvaavat asiakaskokemuksen asiakkaan yrityksestä saaman kokonaiskuvan summaksi, joka muodostuu kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden yhdistelmästä. Tämä kokemus syntyy useista yksittäisistä tulkinnoista, eikä rajoitu pelkästään rationaalsiin päätöksiin, vaan

siihen vaikuttavat myös tunteet ja alitajuiset käsitykset. Näin ollen yrityksillä on haasteellinen tehtävä hallita täysin asiakkaan muodostamaa kokemusta.

Asiakas kohtaa monenlaisia tunteita ja kokemuksia asiakkuutensa aikana, vuorovaikutuksessaan palveluntarjoajan kanssa eri tavoilla. Tämä kohtaaminen ei rajoitu pelkästään henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen, vaan se voi tapahtua myös digitaalisissa ympäristöissä, kuten verkkosivuilla, mainoksissa tai muissa kokemuksissa. Nämä kohtaamiset voivat sijoittua asiakkuuden eri vaiheisiin, kuten ennen sen alkua, sen aikana tai sen päätyttyä, muodostaen asiakaskokemuksen monimuotoisen kokonaisuuden. (Holma ym. 2021, 24–25.) Ponsignon (2023, 310) suosittelee yrityksiä kehittämään asiakaspajapinnassa olevien työntekijöiden tunteisiin liittyvää osaamista. Korkiakoski ja Karhinen (2019, 51) kertovat, että asiakkaiden tunne-elämystä voidaan parantaa kouluttamalla henkilökuntaa kohtaamaan asiakkaat henkilökohtaisemmin ja keskittymään henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen asiakaspalvelussa. Killströmin (2020, 67) mukaan myös yrityksen johdon olisi hyvä tiedostaa tunnetaitojen merkitys sekä sitoutua edistämään niihin liittyvää osaamista.

Laajemmassa näkökulmassa asiakaskokemus muodostuu fyysisistä, digitaalisista ja tiedostamattomista kohtaamisista. Tasapainoinen asiakaskokemus edellyttää näiden kolmen ulottuvuuden onnistunutta yhdistämistä. Esimerkiksi negatiivinen fyysinen kohtaaminen, kuten huono asiakaspalvelutilanne, voi olla vaikea kompensoida tiedostamattoman kohtaamisen, kuten brändin avulla. (Ahvenainen ym. 2017, 33–34.) Rasool, Shah ja Tanveer (2021, 287) kertovat, että asiakkaiden sitouttamisella ja myönteisten brändikokemusten tarjoamisella kaikissa mahdollisissa kontaktipisteissä voidaan saavuttaa paras mahdollinen asiakaskokemus. Räättälöidyllä, vuorovaikutteisella sekä osallistavalla asiakaskokemuksella voi lisätä tuttuuden ja läheisyyden tunnetta yritystä ja sen tarjoamia palveluita kohtaan.

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 55, 61–63) korostavat osakokemusten merkitystä, kuten brändi-, osto- ja palvelukokemusta. Kaiken kaikkiaan asiakaskokemus kiteytyy yksilöllisesti rakentuvaksi ja moniulotteiseksi kokemusten summaksi asiakkuuden eri vaiheissa. Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen (2014, 35) kirjoittavat, että muun muassa asiakaspalveluun on syytä kiinnittää huomiota asiakkaan näkökulmasta. Yleinen harha on, että palveluntarjoaja tarjoaa

asiakkaalle maailman parasta tuotetta tai palvelua mutta todellisuudessa asiakkaan asiakaskokemus voi olla päinvastainen. Syynä tähän voi olla asiakkaan todellisen tarpeen unohtaminen tai mahdollinen tuote tai palvelu ei vastaa hänen odotuksiaan.

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 54–55) syventyvät asiakaskokemukseen edelleen, tuoden esiin sen moniulotteisuuden. He hahmottavat asiakaskokemuksen kognitiivisena, emotionaalisenä, sensorisena ja sosiaalisena kokemuksena. Kognitiivinen ulottuvuus liittyy siihen, miten onnistutaan täyttämään asiakkaan odotukset. Sosiaalinen ulottuvuus puolestaan kietoutuu henkilökunnan ja muiden asiakkaiden vaikutukseen. Sensorinen kokemus syntyy aistikokemuksista, kun taas emotionaalinen kokemus rakentuu erilaisten tunteiden ympärille, jotka voivat nousta esiin eri kokemusten seurauksena.

Gerdtin ja Eskelisen (2018, 14–16) mukaan asiakaskokemusta kehitetään nykyään vahvasti teknologia-avusteisesti. Tästä syystä asiakaskokemuksen peruspilareita kuten yrityksen kulttuuria, sisäistä kyvykkyyttä, prosesseja ja mittaamista on helpompaa seurata. Sisäisiin prosesseihin kaivataan niin tehokkuutta kuin virheettömyyttä ja sisäistä kyvykkyyttä voidaan ylläpitää erilaisilla koulutuksilla, onnistuneilla rekrytoinneilla ja hyvällä johtamisella. Prosesseja voidaan kehittää myös kiinnittämällä huomio kommunikointikanaviin. Tarkastelun alle kannattaa ottaa vastausajat, taustatietojen hyödyntäminen ja aktiivisuus esimerkiksi asiakastilanteiden jälkipalveluissa.

Gerdt ja Eskelinen (2018, 14–16) kertovat, että tulevaisuudessa asiakaskokemuksen kehittämisen painopisteeksi nousee personointi, joka edellyttää asiakkaista kerätyn tiedon analysointia ja hyödyntämistä. Ponsignon (2023, 310) korostaakin tutkimuksessaan räätälöityjä asiakaskohtaisia tarjouksia, jotka liittyvät tavoitteisiin, elämäntyyliin ja -kaareen. Lisäksi hän nostaa esille dynaamiset tarjoukset, jotka mukautuvat muuttuviin tarpeisiin ja tavoitteisiin nyt ja tulevaisuudessa. Gerdt ja Eskelinen (2018, 14–16) lisäävät, että personoinnin avulla voidaan tarjota asiakkaalle henkilökohtaisempia palveluita ja tuotteita, samalla esimerkiksi markkinoinnin, kommunikaation ja asiakaspalvelun automatisointia voidaan edistää personoinnin rinnalla, jolloin asiakkaalle on mahdollista saada nopeasti tiedotteita, joilla on vaikutusta suoraan asiakaskokemuksen parantamiseen.

Korkiakosken ja Gerdtin (2016, 41–46) mukaan asiakaskokemus on tärkeä ottaa osaksi yrityksen liiketoimintaa. Nykytila-analyysin avulla saadaan rakennettua viitekehys, jossa on mahdollista huomioida kaikki asiakaskokemukseen vaikuttavat toiminnot. Ei kuitenkaan riitä, että asiakaskokemus nostetaan osaksi liiketoimintasuunnitelmaa ja näin vaikutetaan uuden yrityskulttuurin syntymiseen, vaan on myös laadittava kattava suunnitelma aikatauluineen, jossa arvioidaan liiketoiminnallinen hyöty, asiakaskohtaamisen luonne ja se miten kokemusta voidaan mitata. Cavallone (2017, 38) kertoo, että yrityksen on panostettava asiakaskokemuksen tunnepuoleen, jonka puutetta ei voida korvata viestinnällä tai yksittäisillä tarjouksilla. Koska asiakaskokemus on Korkiakosken ja Gerdtin (2016, 41–46) määrittelyn mukaan tunnepohjainen sitä ei voida suoraa mitata myynnin tuloksilla, vaan siinä on otettava huomioon erilaisten tavoitteiden toteutuminen kuten säästötavoitteet.

Lisäksi erilaisten verkkopalveluiden kehittäminen voi säästää kustannuksia asiakaspalvelun henkilöstökuluissa. Myös prosessien kehittäminen on tärkeää ja mittaamisen avulla voidaan tunnistaa ne kosketuspisteet, joista palautteet asiakkailta ovat huonoja, jotta voidaan tarjota tasalaatuisempaa palvelua. Yksinkertaistettuna asiakaskokemuksen taso pitää pystyä pitämään tasalaatuisena riippumatta siitä kenen kanssa asiakas hoitaa asiaansa tai siitä mitä asiointikanavaa asiakas käyttää. Parhaimmillaan se tuottaa asiakaskokemuksen, joka johtaa suositteluun. Tähän kehittämistyöhön tulee varata aikaa ja paneutumista aiheeseen. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 41–46.)

Johtamisen merkitys asiakaskokemuksessa ja asiakasuskollisuudessa

Löytänä ja Kortesus (2011, 14–15) määrittelevät, että asiakaskokemuksen johtamisen (CEM eli Customer Experience Management) tavoitteena on parantaa yrityksen asiakkailleen tarjoamaa arvoa luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia ja kasvattaa samalla yrityksen kannattavuutta. Se ei ole pelkkää asiakaspalvelun kehittämistä, vaan siinä otetaan huomioon yrityksen kaikki osa-alueet, jotka ovat joko suoraan tai välillisesti asiakaskokemuksessa. Hodgkinsonin, Jacksonin ja Westin (2022, 105) mukaan asiakaskokemukseen keskittymisen edellytyksenä on uudenlainen johtamisen näkökulma, jossa tunnistetaan asiakkaan kanssa suoraan tai epäsuoraan yhteydessä olevat kosketuspisteet tai yksiköt. Näiden kosketuspisteiden tehokas kohdentaminen

organisaation toimesta, voi kasvattaa asiakkaiden kokemaa lisäarvoa tuotteisiin tai palveluihin. Löytänä ja Korteso (2011, 14–15) listaavat välillisistä osa-alueista muun muassa järjestelmien toimivuutta hallinnoivan IT-osaston, laskutuksia hoitavan talousosaston, asiakkaiden kanssa sopimusten laatimisesta huolehtivan lakiosaston ja henkilöstöosaston, joka organisoii henkilöstön ammattitaidon ylläpidon. Vaikka asiakaspalvelulla ja myynnillä on eniten asiakaskohtaamisia, näillä muilla toiminnoilla on kuitenkin merkittävä rooli asiakaskokemuksen rakentamisessa.

Keiningham ym. (2020, 434) jakavat vuorovaikutteisen asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvän viitekehyksen viiteen osa-alueeseen:

- kognitiivinen ”mitä ajattelevat”
- fyysinen ”miten ovat vuorovaikutuksessa”
- emotionaalinen ”kuinka/miten tuntevat”
- aistillinen ”millaisia havaintoja ja aistimuksia kokevat”
- sosiaalinen ”miten jakavat tai kertovat kokemuksestaan eteenpäin”.

Asiakaskokonaisuuden osa-alueisiin jakamisella organisaatio voi kartoittaa tietyn osa-alueen suorituskykyä ja tarvittavia toimenpiteitä voidaan kohdistaa avainalueille. Hodgkinson ym. (2022, 113) tiivistävät, että jakamalla asiakaskokemus edellä mainittuihin viiteen osa-alueeseen, organisaatiolle tarjoutuu uudenlainen toimintaympäristö, jossa asiakkaiden kokemus voidaan tarkemmin määritellä. Ydinvahvuuksien kartoittaminen ja osa-alueiden välisten heikkousalueiden tunnistaminen mahdollistaa tarkemman ja hyödyllisemmän panoksen asiakaskeskiseen strategiaan.

Palmer (2010, 202–203) on nostanut esille haasteita, joita asiakaskokemuksen johtamisessa kohdataan. Ensiksi on haastavaa löytää toiminnallisesti sopivat mittarit, joilla voidaan arvioida tapauskohtaisia muuttujia. Arvonluonti pohjautuu jokaisen asiakkaan omiin kokemuksiin, jotka ovat aikaan, paikkaan tai elämäntapahtumaan sidottuja. Toinen haaste on, ettei asiakaskokemus ole lineaarinen ja mittauksissa pienetkin eroavaisuudet kokemuksissa on vaikeaa tunnistaa erilaisiksi tunteiksi. Tähän vaikuttavat asiakkaan luonteenpiirteet ja miten he itse kokevat arvioidut tilanteet. Viimeiseksi haasteeksi on nostettu mittaaminen ja kokemusten johtaminen. Kuluttajat eivät yksiselitteisesti suosi

niitä tuotteita tai palveluita, joilla on korkeammat tulokset mittauksissa. Asiakaskokemus on monimutkainen kokonaisuus, jossa tunteilla on suuri merkitys. Epälineaariset asiakaspolut vähentävät selkeitä tilaisuuksia tunnistaa ja käsitellä kokemuksia ajoissa, mikä lisää mahdollisuuksia negatiivisten kokemusten syntymiselle. Asiakaskokemuksen johtamisen kannalta on tärkeää löytää kokonaisvaltaisesti asiakaskokemukseen, asiakasuskollisuuteen ja palvelun suositteluun vaikuttavat tekijät. Vaikka asiakaskokemuksen käsitteellistäminen ja mittaaminen on haastavaa, sen merkitys ei ole katoamassa. Sen sijaan asiakaskokemuksen rooli kehittyi jatkuvasti. Perinteinen aineellisiin hyödykkeisiin perustuva arvonluonti on siirtymässä kohti mallia, jossa korostetaan palveluiden ja kokemusten tuottamaa arvoa.

Löytänän ja Kortesuon (2011, 87–89, 158–165) mukaan uusien asiakkaiden hankkiminen on huomattavasti kalliimpaa, kuin nykyisten asiakkuuksien ylläpito. Kuluja syntyy muun muassa markkinoinnista, myyntihenkilöstöstä ja uusille asiakkaille annettavista alennuksista. Asiakkaiden reklamoinnin oikealla käsittelyllä voidaan vaikuttaa asiakasuskollisuuteen, joka parhaimmillaan muuttaa reklamoijat suosittelijoiksi. Lisäksi panostamalla asiakaskokemuksen johtamiseen on mahdollista pienentää merkittävästi asiakaspoistumaa. Asiakaspalautteiden kerääminen, analysointi ja vuoropuhelu asiakkaiden kanssa tarjoavat tärkeitä mahdollisuuksia kehittää palveluita. Ponsignon (2023, 310) kannustaa yrityksiä etsimään innovatiivisia, hauskoja ja palkitsevia tapoja, joilla voisi olla mahdollista asiakkaiden osallistumisen kehittämisessä. Kuten Killström (2020, 104) kirjoittaa, että monikanavaisen asiakaspolun tietoja on mahdollista kerätä ja hyödyntää esimerkiksi siten, että online-tapaamisista kerättyä tietoa hyödynnetään offline-tapaamisten kehittämisessä. Asiakaskohtaisuuksia halutaan nykyään digitalisoida ja automatisoida mutta silloin kannattaa huomioida henkilökohtaisen kohtaamisten merkitys koko asiakaskokemukselle. Kun yritys onnistuu sisällyttämään asiakaskokemuksen johtamisen osaksi liiketoimintastrategiaansa, on yrityksellä mahdollisuus nousta markkinajohtajaksi ja edelläkävijäksi tällä alalla (Löytänä & Korteso 2011, 158–165).

Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemusta mitataan muun muassa Net Promoter Scorella (NPS), asiakastyytyväisyyskyselyillä ja Customer Effort Scorella (CES). Nämä mittarit keskittyvät eri näkökulmiin, kuten asiakkaiden halukkuuteen suositella yritystä, yleiseen asiakastyytyvyyteen ja asioinnin helppouteen. (Korkiakoski 2023, 137.) CES arvioi, kuinka vaivattomaksi asiakas kokee asioinnin, esimerkiksi kysymällä, "Kuinka paljon jouduit näkemään vaivaa, että sait asiasi hoidettua?". Tämä mittari on erityisen hyödyllinen asiakaspalvelutilanteiden analysoinnissa, kun taas NPS kattaa koko yrityksen toimintaa. Molemmat mittarit antavat arvokasta tietoa asiakkaiden kokemuksista, mutta ne eivät yksin riitä kattamaan kaikkia asiakaskokemuksen osa-alueita. (Dixon, Freeman & Toman 2010, 121; Korkiakoski 2023, 138.)

NPS-mittari luokittelee asiakkaat suosittelijoihin, neutraaleihin ja kriittisiin heidän antamansa arvosanan perusteella. Vaikka NPS on yksinkertainen ja kustannustehokas tapa mitata asiakaskokemusta, sen rajoitukset, kuten asiakkaiden jaottelu liian laajoihin kategorioihin, voivat vääristää tuloksia. Esimerkiksi asiakas, joka antaa arvosanan 0, saattaa olla merkittävästi tyytymättömämpi kuin arvosanan 6 antanut, mutta heidät luokitellaan samaan kriittisten ryhmään. Tämän vuoksi on suositeltavaa käyttää useita mittareita, jotta saadaan tarkempi ja monipuolisempi kuva asiakaskokemuksesta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 247–249.) On tärkeää yhdistää numeeriset mittarit, kuten NPS ja CES, avoimeen palautteeseen, joka antaa syvempää ymmärrystä asiakkaiden näkemyksistä ja kokemuksista.

TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT

Tapaustutkimus

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa ideoita ja konkreettisia kehittämissuhteita Fennian asiakassuhteiden parantamiseksi, joten valitsimme tutkimukselliseksi lähestymistavaksi tapaustutkimuksen, joka Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 52–53) mukaan mahdollistaa syvällisen ymmärryksen tutkittavasta kohteesta. Se tarjoaa mahdollisuuden perehtyä organisaation nykytilaan, sen toimintatapoihin ja asiakassuhteisiin. Heidän kertomansa mukaan tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi hyvin silloin, kun

halutaan tutkia yksityiskohtaisesti ja syvällisesti tiettyä tilannetta, prosessia tai toimintamallia. Se mahdollistaa kerätyn aineiston systemaattisen analysoinnin ja tarjoaa pohjan johtopäätöksille, joiden avulla voidaan tukea organisaation kehittämistyötä. Joten näistä edellä mainituista johtuen, tapaustutkimus soveltuu erinomaisesti tutkimukselliseksi lähestymistavaksi asiakasuskollisuuden ja asiakaskokemuksen kehittämiseen Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fenniassa.

Lisäksi Ojasalo ym. (2015, 52–53) määrittelevät, että tapaustutkimus huomioi tutkittavan kohteen sosiaaliset, ajalliset ja paikalliset olosuhteet, mikä tuo kehittämistyöhön syvyyttä ja monipuolisuutta. Sen perimmäisenä tarkoituksena on saada tietoa pienestä määrästä paljon ja kohteita voi olla todella vähän, usein jopa vain yksi. Lähtökohtana on kuitenkin, että kohde ymmärretään tarkoin määriteltynä kokonaisuutena eli tapauksena.

Havainnointi

Ojasalon ym. (2015, 115–117) mukaan havainnoinnilla tähdätään tiedon hankkimiseen ja ihmisten käyttäytymisen sekä vuorovaikutuksen ymmärtämiseen luonnollisessa toimintaympäristössä. Tämä menetelmä mahdollistaa tapahtumien seuraamisen ja dokumentoinnin ilman aktiivista osallistumista. Havainnointia voidaan käyttää itsenäisenä aineistonkeruumenetelmänä, mutta se soveltuu myös erinomaisesti täydentämään ja tukemaan haastatteluita ja kyselyitä. Näin ollen havainnoinnin avulla saadaan monipuolista tietoa eri näkökulmista, mikä rikastuttaa tutkimuksellista lähestymistapaa (Kananen 2015, 78).

Havainnointimenetelmä valittiin Fennian asiakaskokemuksen ja sen käytännön käsittelyn ymmärtämiseksi. Menetelmä mahdollisti yrityksen asenteiden ja arvostuksen arvioimisen asiakaskokemuksen kehittämisessä sekä asiakaspalautteen käsittelyn tärkeyden. Havainnointi tarjosi tilaisuuden seurata tiimin keskusteluja ja dynamiikkaa luonnollisessa ympäristössä, mikä auttoi saamaan kattavampaa tietoa asiakaskokemuksen johtamisen käytännöistä. Tämä lähestymistapa oli keskeinen tiimin vuorovaikutuksen ja toiminnan ymmärtämisessä Fennian organisaatiossa, tarjoten kontekstuaalista tietoa, jota ei olisi voitu saavuttaa pelkästään dokumentteja tai haastatteluja analysoimalla.

Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysissä pyritään tekemään päätelmiä kirjallisesta aineistosta. Tarkasteltavat dokumentit voivat olla mitä tahansa kirjallisessa muodossa tuotettua materiaalia. Analyysin tavoitteena on järjestelmällisesti arvioida saatavilla olevia dokumentteja ja luoda selkeä kuvaus kehittämisestä. Analyysillä aineistoon luodaan selkeyttä, mikä mahdollistaa luotettavien johtopäätösten tekemisen. (Ojasalo ym. 2015, 136.)

Dokumenttianalyysissä tarkasteltiin Fennian uuden asiakassuhdekyselyn ensimmäisen kvartaalin tuloksia. Tämä kysely oli lähetetty henkilö- ja yritysasiakkaille tammikuussa 2024 sähköisenä Webropol-lomakkeena. Analyysi keskittyi näiden dokumenttien tarjoaman tiedon järjestelmälliseen arvioimiseen, mikä mahdollisti suositusten ja johtopäätösten muodostamisen asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen.

Teemahaastattelut

Teemahaastattelu on tutkimusmenetelmä, joka sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastoon. Se pohjautuu ennalta määriteltyihin teemoihin, mutta keskustelu etenee joustavasti ilman tarkkaa kysymysjärjestystä. Haastattelun tavoitteena on antaa tilaa haastateltavan omille tulkinnoille ja merkityksille. Teemahaastattelu mahdollistaa syvällisen ymmärryksen hankkimisen tutkimuksen kohteena olevista ilmiöistä ja on erityisen hyödyllinen silloin, kun halutaan tarkastella vähemmän tunnettuja aiheita. Analysointi tapahtuu yleensä teemoittelun kautta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastatteluja käytettiin opinnäytetyön keskeisenä tiedonkeruumenetelmänä, jotta saatiin syvällistä tietoa asiakaskokemuksen johtamisesta Fennian organisaatiossa. Haastattelut mahdollistivat joustavan keskustelun asiantuntijoiden kanssa, jolloin he saivat tuoda esiin omia näkemyksiään ja kokemuksiaan asiakaskokemuksesta. Teemahaastattelujen avulla kerättiin monipuolista tietoa eri osastojen käytännöistä ja haasteista, mikä auttoi ymmärtämään asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyviä keskeisiä tekijöitä ja asiakaspalautteen merkitystä. Analyysi tapahtui teemoittelun kautta, mikä mahdollisti tulosten syvällisemmän tarkastelun ja yhdistämisen

opinnäytetyön tavoitteisiin, sekä auttoi suositusten ja johtopäätösten muodostamisessa, mutta tarkemmat yksityiskohdat jäivät sisäisen aineiston piiriin.

TYÖN TOTEUTUS JA AIKATAULU

Opinnäytetyö toteutettiin vuoden 2024 aikana. Havainnointitilaisuudessa huhtikuussa seurasimme asiakaskokemuksiin palaveria. Dokumenttianalyysi toteutettiin havainnoinnin jälkeen huhti-toukokuussa ennen teemahaastatteluja, jotta saatiin kokonaisvaltaisempi käsitys työn alla olevasta aiheesta ennen syvällisempiin keskusteluihin siirtymistä. Dokumenttianalyysi keskittyi Fennian uuden asiakassuhdekyselyn tuloksiin. Teemahaastatteluiden ajankohdat ja järjestys määräytyivät haastateltavien aikataulujen mukaisesti ja ne päästiin toteuttamaan touko-kesäkuussa. Teemahaastatteluissa käsiteltiin ennalta määriteltyjä teemoja, kuten asiakaskokemuksen johtamista, mittaamista ja palautteen hyödyntämistä, eri osastojen vaikutusta asiakasuskollisuuteen sekä osastojen välistä yhteistyötä asiakaskokemuksen parantamiseksi. Kuviossa 3 aineistonkeruun ja analyysin toteutuksesta.



Kuvio 3. Aineistonkeruun ja analyysin toteutusaikataulu.

Opinnäytetyön toteutus seurasi suunniteltua aikataulua. Havainnointi, dokumenttianalyysi ja teemahaastattelut toteutettiin vaiheittain, mikä mahdollisti kattavan ja syvällisen perehtymisen asiakaskokemuksen johtamiseen, mittaamiseen ja osastojen väliseen yhteistyöhön Fennia-ympäristössä. Havainnoinnin, dokumenttianalyysin ja haastatteluiden avulla kerättyihin tietoihin

käytettiin teemoiteltua sisällönanalyysiä. Tässä menetelmässä aineisto teemoitellaan, pilkotaan ja ryhmitellään tiettyjen aiheiden mukaan. Tämän tyyppisessä aineiston analyysissä painottuu erityisesti se mitä yksittäisiä teemoista on sanottu, eikä merkitystä ole lukumäärillä. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 78, 84–85.)

Teemoiteltu sisällönanalyysi mahdollisti aineiston syvällisen tarkastelun jakamalla havaintojen, dokumenttianalyysin ja haastattelujen kautta kerätyt tiedot keskeisiin teemoihin. Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta tunnistettiin asiakaskokemuksen johtamiseen liittyviä yleisiä aiheita, kuten asiakaslähtöisyys, palautteen hyödyntäminen ja osastojen välinen yhteistyö. Näiden aiheiden pohjalta aineisto pilkottiin pienempiin osiin, jolloin jokaiseen teemaan liittyvä tieto saatiin ryhmiteltyä ja järjesteltyä johdonmukaisesti. Analyysin seuraavassa vaiheessa keskityttiin siihen, mitä tietyn teeman sisällä sanottiin. Esimerkiksi teemassa "asiakaskokemuksen mittaaminen" haastatteluaineistosta löytyi kuvauksia erilaisista mittareista ja niiden käytöstä sekä siitä, miten tuloksia hyödynnettiin käytännön kehittämistyössä. Havainnoinnissa puolestaan ilmeni, että mittareita tarkasteltiin säännöllisesti tiimipalavereissa, ja keskustelut painottuivat ensimmäisen kontaktin ratkaisukykyyn ja asiakkaan antamaan palautteeseen. Teemoitellun analyysin etuna oli se, että huomio kohdistui teemojen sisältöön ja niihin liittyviin merkityksiin, ei niinkään tiettyjen ilmiöiden esiintymiskertoihin.

TUTKIMUSTULOKSET

Havainnoinnin tulokset

Havainnointi toteutettiin Fennian pääkonttorilla Helsingissä, ja siihen osallistuivat kaikki opinnäytetyön tekijät. Yksi havainnoijista oli fyysisesti läsnä, kun taas muut seurasivat tapahtumaa Teams-sovelluksen kautta. Havainnointi tapahtui asiakaskokemustiimin tiimipalaverissa, jossa käsiteltiin ensimmäiseltä kvartaalilta kerättyjä asiakassuhdekyselyn tuloksia. Havainnointia ohjasi havainnointilomake (liite 1), joka auttoi systemaattisessa tiedonkeruussa. Tilaisuus tallennettiin Teamsilla ja osallistujilta pyydettiin suostumus tallennukseen. Havainnointi valittiin ensimmäiseksi aineistonkeruumenetelmäksi, jotta saatiin käsitys Fennian asiakaskokemuksesta ja sen käytännön käsittelystä.

Opinnäytetyössä käytettiin tarkkailevaa ja osallistuvaa havainnointia aineistonkeruumenetelmänä, joka Muotion (2022) mukaan tarjoaa mahdollisuuden tutkia ilmiöitä luonnollisessa ympäristössään ja ymmärtää, miten ihmiset todella toimivat.

Havainnointi tarjosi mahdollisuuden syventää ymmärrystä yrityksen asenteista asiakaskokemukseen sekä siitä, kuinka tärkeäksi se arvioi asiakaspalautteen käsittelyn ja hyödyntämisen kehitystyössä. Havainnoinnin avulla saatiin selkeä kuva siitä, miten yritys priorisoi asiakaskokemuksen kehittämistä ja johtamista. Sen avulla saatiin myös vastaus kysymykseen, että onko asiakaskokemuksen kehittäminen aidosti kiinnostuksen kohteena Fenniassa. Edellä mainittujen lisäksi havainnointi mahdollisti reaaliaikaisen tiedon keräämisen luonnollisessa toimintaympäristössä. Kuviossa 4 näkyy tarkemmin havainnoinnin teemat ja niihin liittyvät huomioit.



Kuvio 4. Havainnointitilaisuuden teemat ja huomioit

Havainnointitilaisuudessa vallitsi avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa keskustelu oli aktiivista ja tasapuolista. Tiimin vuorovaikutus oli rentoa mutta asiallista ja asiakaskokemusta käsiteltiin systemaattisesti. Jokaisen tiimiläisen näkemyksiä kuunneltiin ja kaikkien mielipiteet huomioitiin yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti. Keskustelu painottui erityisesti asiainnin sujuvuuteen, asiakaspalautteeseen sekä Net Promoter Score (NPS) -tuloksiin, joita analysoitiin sekä henkilö- että yritysasiakkaiden näkökulmasta. Fennian asiakaskokemustiimissä korostettiin, että ennakoivalla ja henkilökohtaisella yhteydenpidolla voidaan syventää asiakassuhteita ja lisätä huolenpidon tunnetta, mikä parantaa asiakastytyvyyttä.

Havainnointitilaisuus antoi selkeän käsityksen siitä, että asiakaskokemuksen kehittäminen on Fennialle todella tärkeää. Havainnointi paljasti sanattomia vihteitä, kuten kehonkieltä ja ilmeitä, jotka eivät välttämättä ilmene muissa tutkimusmenetelmissä. Se syvensi myös ymmärrystä ilmiöiden kontekstista, kuten siitä, miten erilaisia mielipiteitä otetaan huomioon ja miten sisäistä keskustelua käydään. Havainnointi toi esiin myös johtamistyyliin liittyviä seikkoja, joita olisi ollut vaikea tavoittaa ainoastaan kirjallisista dokumenteista tai haastatteluista. Lisäksi se tarjosi kontekstisidonnaista tietoa, joka auttoi sijoittamaan muut tutkimusmenetelmät – kuten haastattelut ja dokumenttianalyysin – laajempaan kokonaisuuteen asiakaskokemuksen hallinnassa Fennia-konsernissa.

Dokumenttianalyysin tulokset

Dokumenttianalyysi toteutettiin havainnoinnin jälkeen ja ennen teemahaastatteluja, jotta saatiin kokonaisvaltaisempi käsitys opinnäytetyön aiheesta ennen syvällisempiin keskusteluihin siirtymistä. Analyysi toi esiin strukturoitua tietoa asiakkaiden palautteista ja asiakassuhdekyselyn tuloksista, mikä loi pohjan asiakaskokemuksen yleisten teemojen ja haasteiden ymmärtämiselle, joita voitiin syventää myöhemmin haastatteluissa. Dokumenttianalyysissä tarkasteltiin Fennian uuden asiakassuhdekyselyn ensimmäisen kvartaalin tuloksia. Tämä kysely on lähetetty henkilö- ja yritysasiakkaille tammikuusta 2024 lähtien sähköisenä Webropol-lomakkeena.

Analyysi toteutettiin huhti-toukokuussa ja tulokset analysoitiin teemoittelun avulla. Analyysissä keskityttiin yksityishenkilöiden vastauksiin, ja tuloksia käytettiin sekä suositusten että johtopäätösten muodostamisen tukena. Analyysi auttoi ymmärtämään asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Dokumenttianalyysin tuloksia ei käsitellä tarkemmin tässä työssä niiden luottamuksellisuuden vuoksi. Näitä tuloksia on hyödynnetty opinnäytetyön suositusten ja johtopäätösten muodostamisessa, mutta tarkemmat yksityiskohdat jäävät sisäisen aineiston piiriin.

Teemahaastatteluiden tulokset

Haastattelut järjestettiin neljälle Fennian organisaation jäsenelle, jotka valittiin asiakaskokemustiimin suositusten perusteella heidän keskeisten rooliensa

vuoksi asiakaskokemuksen kehittämisessä. Haastattelut kestivät noin tunnin, mikä riitti käsittelemään suunnitellut teemat ja mahdollisesti myös vapaamman keskustelun esiin nousseista aiheista. Haastattelut käsittelivät ennalta määriteltyjä teemoja, kuten asiakaskokemuksen johtamista, asiakaspalautteita, asiakasuskollisuutta sekä osastojen välistä yhteistyötä. Kysymykset räätälöitiin kullekin haastateltavalle heidän rooliensa mukaisesti, ja ne löytyvät liitteestä 2. Haastattelutilanteessa kysymyksiä muokattiin ja järjestystä vaihdettiin tarpeen mukaan. Monipuolisten roolien ansiosta haastattelut tarjosivat erilaisia näkökulmia asiakaskokemuksen kehittämiseen Fenniassa.

Haastattelujen perusteella asiakaskokemuksen johtaminen Fennia-ympäristössä on laaja-alainen ja systemaattinen prosessi, jossa eri osastot tekevät tiivistä yhteistyötä. Organisaatiossa pyritään lisäämään tietoisuutta asiakaskokemuksen merkityksestä käytännön projektien ja mittareiden avulla. Asiakaskokemuksen mittaamisessa hyödynnetään useita menetelmiä, kuten Net Promoter Score (NPS), Customer Effort Score (CES) ja asiakastyytyväisyyskyselyjä, joiden tuloksia analysoidaan Aiwo-tekoälytyökalulla. Tärkeimmät asiakaspalautteet tunnistetaan tunteisiin perustuvan priorisointimallin kautta, ja kriittisiin palautteisiin reagoidaan nopeasti.

"Aiwo-työkalun ansiosta olemme pystyneet tunnistamaan asiakkaidemme kipupisteet nopeammin ja tarkemmin, mikä on auttanut meitä reagoimaan tehokkaammin."

Asiakaspalvelun ja vahinkopalveluiden merkitys asiakasuskollisuuden ja asiakaskokemuksen muodostumisessa korostui. Haastattelut toivat esille, että asiakkaat arvostavat erityisesti henkilökohtaista palvelua ja toivovat aktiivisempaa yhteydenpitoa sekä toimivia digitaalisia palveluita. Fennia seuraa aktiivisesti asiakasuskollisuutta ja pyrkii vähentämään asiakaspoistumaa parantamalla asiakaskokemusta, erityisesti palautteisiin reagoimalla ja kehittämällä palveluprosesseja. Kuviossa 5 koottuna haastatteluiden tulokset.



Kuvio 5. Haastatteluiden tulokset.

Asiakaspalvelukeskuksella on merkittävä rooli asiakasuskollisuuden rakentamisessa. Monikanavainen yhteydenpito asiakkaisiin – puhelimitse, chatin tai Oma Fennian kautta – vaikuttaa suoraan asiakkaan kokemukseen ja asiakassuhteen pysyvyyteen. Erityisesti se, miten asiakaspalvelun kontaktit hoidetaan, on ratkaisevassa roolissa asiakasuskollisuuden kannalta.

“Kyllä se tuote tai hinta jollain tavalla menettää merkityksensä, jos kokemus palvelusta ja kohtaamisesta on huono.”

Tämä korostaa sitä, miten asiakaskokemus rakentuu monista tekijöistä, erityisesti vahinkotilanteissa, joissa asiakkaan odotukset joko täyttyvät tai eivät. Näissä tilanteissa testataan se että, onko asiakas saanut sitä, mitä hän on tuotetta ostaessaan ajatellut, ja voiko hän luottaa Fenniaan.

Kehittämisehdotukset

Asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakaspalautteisiin reagointi ja henkilökohtaisen palvelun tarjonta. Asiakkaat arvostavat yksilöllistä kohtelua, jolloin palvelujen räätälöinti asiakkaiden erityistarpeiden mukaan voi merkittävästi parantaa asiakaskokemusta. Staudtin ja Wagnerin (2018, 1120) mukaan vakuutusasioissa henkilökohtaista palvelua käyttävät asiakkaat lopettavat asiakkuutensa epätodennäköisemmin. Nykyisillä tekoälyjärjestelmillä on mahdollista tutkia asiakastietoja ja sen pohjalta räätälöidä vakuutussuosituksia, jotka perustuvat yksilöllisiin tarpeisiin ja riskiprofiiliin (Suresh & Monalisa 2025).

Asiakaskokemusta ja asiakasuskollisuutta voidaan vahvistaa tarjoamalla korkealaatuista palvelua sekä ylläpitämällä säännöllistä yhteydenpitoa asiakkaiden kanssa. Fenniassa asiakaskokemuksen parantamiseksi ehdotetaan asiakasvastaavien roolin vahvistamista. Tämä tarkoittaa, että kullekin asiakasryhmälle tai -segmentille nimetään oma tiimi tai asiakasvastaava, joka vastaa heidän asioidensa hoidosta. Myös yritysasiakkaille on tärkeää, että Fenniassa tunnetaan heidän tarpeensa ja pystytään tarjoamaan räätälöityjä ratkaisuja.

Yksityisasiakkaiden kohdalla tulee varmistaa, että yhteydenottokanavat ovat monipuoliset ja asiakas saa yhteyden Fenniaan valitsemallaan kanavalla mahdollisimman nopeasti. Toinen kehittämisehdotus liittyy asiakaskyselyn kehittämiseen. Asiakkaille annetaan mahdollisuus varata aika henkilökohtaiseen vakuutusten läpikäymiseen asiakassuhdekyselyn yhteydessä esimerkiksi linkin kautta. Tämä tarjoaa yksilöllistä palvelua ja parantaa vuorovaikutusta asiakkaiden tarpeiden kartoittamiseksi. Käymällä vakuutukset läpi asiakkaan kanssa voidaan varmistaa, että ne vastaavat hänen tarpeitansa, mikä voi vahvistaa asiakassuhdetta ja vähentää tarvetta vaihtaa vakuutusyhtiötä.

Viestintää Fennian sisällä asiakasrajapinnasta ylöspäin tulisi myös kehittää. Asiakasrajapinnassa työskentelee eri osastoilla valtava määrä ihmisiä erilaisissa rooleissa. Heiltä on mahdollista saada tarkempaa tietoa muun muassa työntekoa hidastavista epäkohdista, jotka heijastuvat negatiivisesti asiakkaisiin. Tämä tieto tulisi välittää johtoryhmälle, että tarvittavat kehitysehdotukset voidaan ottaa tarkasteluun. Jotta yhteistyö johtoryhmän kanssa olisi mahdollisimman tuottoisaa ja tehokasta, on tarpeellista panostaa koulutukseen, jolla voidaan vahvistaa työntekijöiden osaamista niin järjestelmien käyttöön, laadukkaaseen asiakaspalveluun kuin viestintään. Kuten Yoo, Chen ja Frankwick (2023, 1455) tutkimuksessaan ovat todenneet, että merkittävä voimavara asiakaspalvelussa työskenteleville työntekijöille on saada positiivista palautetta vuorovaikutustilanteissa asiakkailta. Työntekijöiden sitoutuminen työhön paranee, kun he voivat jakaa ja hyödyntää saamaansa palautetta. Asiakasrajapinnan työntekijöiden taitoja on mahdollista parantaa koulutuksella, jossa ohjataan asiakkaita käsittelemään tietoiseen ajatteluun ja tunteisiin liittyviä asioita. Lisäksi Fenniassa voitaisiin säännöllisesti järjestää työpajoja, joissa asiakasrajapinnan työntekijät ja yrityksenjohto olisi mukana kartoittamassa ja

kehittämässä toiminnan kipukohtia sekä etsimässä ratkaisuja sujuvampaan yhteistyöhön. Näin he yhdessä pystyvät paremmin arvioimaan nykyisiä työvälineitä ja toimintatapoja, jotta saataisiin kartoitettua organisaation nykytila.

Lisäksi Fennia voisi kehittää verkkopohjaisen innovaatiolaboratorion, jossa asiakkaat voisivat osallistua palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen. Tämä osallistaminen vahvistaisi asiakkaiden osallisuuden ja arvostuksen tunnetta, kun heidän palautteensa ja kokemuksensa huomioitaisiin aktiivisesti kehitystyössä. Sundin, Bogers ja Sahramaa (2021, 11) korostavat, että innovaatiot ja niiden hallinta ovat elintärkeitä organisaatioille, joiden toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti. Tällöin digitalisaatio, globalisaatio ja kulutustottumusten muutos vaativat yrityksiltä joustavuutta liiketoimintamalleissaan. Lewis ja Moultrie (2005, 73) analysoivat kolmea innovaatiolaboratoriota eri toimialoilla Isossa-Britanniassa ja havaitsivat, että innovaatiolaboratorioiden hyödyt eivät rajoitu yksittäisiin lopputuloksiin vaan sisältävät oppimisprosessin niin yksilöille, tiimeille kuin koko organisaatiollekin. Tällaiset laboratoriot edistävät ideointia ja uusien ratkaisujen kehittämistä, ja ne tukevat myös prototyyppien luomista ja ulkoisen toimintaympäristön tunnistamista (Sundin ym. 2021, 18).

Fenniassa innovaatiolaboratorio voisi edistää jatkuvaa vuorovaikutusta asiakkaiden ja organisaation välillä, mikä auttaa tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja kehittämään yksilöityjä ratkaisuja. Tämä lähestymistapa voisi parantaa asiakaskokemusta ja vahvistaa asiakasuskollisuutta, kun asiakkaat kokevat olevansa mukana yrityksen palvelujen kehittämisessä. Kehittämisehdotukset on havainnollistettu kuviossa 6.



Kuvio 6. Kehittämisehdotukset

Edellä mainitut kehittämisehdotukset tukevat Fennian kykyä tarjota entistä parempaa asiakaskokemusta. Näiden avulla voidaan tehostaa asiakaspalvelua, parantaa asiakasuskollisuutta ja varmistaa, että organisaation sisällä tapahtuva viestintä tukee jatkuvaa kehitystä ja toiminnan sujuvuutta.

Eettisyys ja luotettavuus

Tässä opinnäytetyössä on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) ohjeistusta, joka varmistaa hyvän tieteellisen käytännön toteutumisen koko opinnäytetyössä. Tietoperusta koostuu kotimaisista ja kansainvälisistä lähteistä, ja saatuja tuloksia on peilattu koottuun tietopohjaan. Lähteiden valinnassa on korostettu ajankohtaisuutta ja luotettavuutta, huomioiden myös tiedon tuottaja sekä julkaisun näkökulma ja tarkoitus. Monipuolisten tiedonkeruumenetelmien, kuten dokumenttianalyysin, havainnoinnin ja haastattelujen käyttö vahvistaa tulosten validiteettia.

Opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin yhteistyössä Fennian edustajan kanssa. Yksi opinnäytetyöntekijöistä työskentelee Fenniassa, joten hänellä on salassapitovelvollisuus jo työnsä kautta, jolloin salassapitosopimukset allekirjoitettiin vain kahden muun ryhmäläisen osalta. Fenniasta saatiin tarkemmat tiedot julkaisuoikeuksista. Aineistonhallintasuunnitelma laadittiin varmistamaan kerätyn aineiston asianmukainen käsittely ja säilytys, mukaan lukien se mitä aineistolle tapahtuu opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Opinnäytetyössä ei ole käsitelty tietoja, jotka voisivat aiheuttaa harmia tai vahinkoa henkilöille tai toimeksiantajalle, joten eettinen ennakoarviointi ei ollut tarpeen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13). Aineisto kerättiin havainnoinnin, dokumenttianalyysin ja haastattelujen avulla, mutta vastauksia ei ole mahdollista yksilöidä, mikä takaa anonymiteetin. Suostumus tallennukseen pyydettiin kaikissa tilaisuuksissa, joissa opinnäytetyöntekijät esittäytyivät ja he kertoivat myös tietojen keruun tarkoituksesta. Opinnäytetyöntekijöitä toteuttivat haastattelut yhdessä ja litterointi tehtiin ryhmätyönä, mikä vähentää virhetulkintojen riskiä ja parantaa aineiston luotettavuutta.

Havainnointiin osallistuivat kaikki kolme opinnäytetyöntekijää, joka tekivät muistiinpanoja ja keskustelivat huomioistaan heti havainnointi tilaisuuden jälkeen. Tallenne litteroitiin, ja sekä tallenne että litteroitu aineisto olivat kaikkien ryhmäläisten käytettävissä. Aineiston analysointi suoritettiin yhdessä, mikä parantaa opinnäytetyön luotettavuutta. Useammat havainnointitilanteet asiakassuhdekyselyjen tuloksista olisivat voineet tarkentaa asiakaskokemuksen nykytilaa Fenniassa, mutta nyt kerätty tietoperusta ja saadut tiedot tukivat toisiaan, vahvistaen työn luotettavuutta. Näiden toimien myötä opinnäytetyö täyttää eettisyyden ja luotettavuuden vaatimukset, mikä takaa luotettavat kehittämistyöntulokset.

Asiakassuhdekysely uudistettiin vuodenvaihteessa, mikä rajoitti tulosten vertailua aiempiin tuloksiin ja vaikeutti asiakaskokemuksen suuntaan liittyvien johtopäätösten tekemistä. Tarkennettuja kehittämiskohteita voidaan arvioida vasta, kun tuloksia asiakassuhdekyselyistä on saatu enemmän. Tämän vuoksi haastattelut olivat erityisen tärkeitä opinnäytetyölle, sillä niissä esitetyt näkökulmat eivät olleet rajoittuneet vain asiakaskokemustiimin edustajiin, mikä paransi opinnäytetyön luotettavuutta. Valitut tiedonkeruumenetelmät, kuten havainnointi, dokumenttianalyysi ja haastattelut, osoittautuivat tarkoituksenmukaisiksi.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Fennia voisi parantaa asiakasuskollisuutta kehittämällä asiakaskokemustaan. Opinnäytetyössä keskityttiin tarkastelemaan asiakaskokemukseen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä ja

niiden yhteyttä asiakasuskollisuuteen. Selvitystyöntulokset osoittavat, että asiakaskokemus on ratkaisevassa roolissa asiakasuskollisuuden vahvistamisessa. Asiakaskokemuksen laadulliset elementit, kuten yksilöllinen huomiointi ja tehokas vuorovaikutus, ovat erityisen tärkeitä asiakastytyväisyyden ja -uskollisuuden kannalta. Asiakaspalvelun monikanavaisuus ja kohtaamisten laatu ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen Fenniassa, ja niiden parantaminen näkyisi positiivisesti asiakasuskollisuudessa.

Asiakaskokemuksen johtaminen on merkittävä tekijä asiakasuskollisuuden kehittämisessä Fenniassa. Tämä sitoutuminen asiakaskokemuksen kehittämiseen näkyy konkreettisesti organisaation rakenteessa: Fenniassa on asiakaskokemukseen keskittyvä yksikkö, joka osoittaa yrityksen pitkäjänteistä panostusta asiakaslähtöisyyteen ja asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen osana strategista suunnittelua. Lisäksi Fennia itse ehdotti opinnäytetyön aihetta, mikä korostaa, että asiakaskokemuksen kehittäminen nähdään ajankohtaisena ja strategisesti tärkeänä alueena. On kuitenkin keskeistä varmistaa, että kehitystyö tuo konkreettisia tuloksia ja vastaa aidosti asiakkaiden tarpeisiin, jotta toimenpiteet eivät jäisi vain muodollisuuksiksi. Tämä edellyttää systemaattista palautteen keräämistä ja analysointia sekä tulosten perusteella tehtyjä parannuksia palveluprosesseihin.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että asiakasuskollisuuden parantamiseksi Fennian on tärkeää keskittyä entistä enemmän yksilöllisen palvelun ja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Ajantasainen ja laadukas vuorovaikutus asiakkaiden kanssa vahvistaa asiakasuskollisuutta. Lisäksi yrityksen sisäisen viestinnän ja koulutuksen parantaminen ovat keskeisiä tekijöitä, jotka voivat tehostaa asiakaskokemuksen johtamista. Tulevaisuudessa Fenniassa on mahdollisuus vahvistaa asiakaslähtöistä lähestymistapaa entisestään hyödyntämällä innovatiivisia ratkaisuja ja asiakasosallistamista palveluiden kehittämisessä. Tämä voisi luoda merkittävää kilpailuetua ja parantaa asiakassuhteita pitkällä aikavälillä.

Tämän opinnäytetyön perusteella voidaan sanoa, että asiakasuskollisuuden kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi, joka vaatii jatkuvaa keskittymistä asiakaskokemuksen laadun parantamiseen. Fennian kohdalla on erityisen

tärkeää keskittyä yksilöllisen palvelun kehittämiseen ja asiakkaiden tarpeiden entistä parempaan tunnistamiseen. Asiakaskokemuksen johtamisen merkitys korostuu, sillä organisaation toimintamalleissa ja palveluratkaisuissa on vielä potentiaalia vahvistaa asiakaslähtöisyyttä. On hyvä huomioida, että vaikka organisaatio on panostanut asiakaskokemukseen keskittyvän yksikön perustamiseen ja tehnyt kehitystoimenpiteitä, on tärkeää varmistaa, että nämä toimenpiteet vaikuttavat konkreettisesti asiakkaisiin. Tämä vaatii jatkuvaa mittaamista ja palautteen keräämistä.

Tulevaisuuden näkökulmasta Fennia voi hyötyä entistä enemmän innovatiivisista, asiakaslähtöisistä ratkaisuista, kuten asiakasosallistamisen lisäämisestä palveluiden kehittämisprosessiin. Innovaatiolaboratorioiden kaltaiset ratkaisut voisivat lisätä asiakastyytyväisyyttä ja parantaa asiakasuskollisuutta, kun asiakkaat kokevat osallistuvansa palveluiden kehittämiseen. Lisäksi henkilöstön kouluttaminen ja sisäisen viestinnän parantaminen tarjoavat mahdollisuuden kehittää asiakaspalveluprosesseja edelleen. Panostamalla näihin alueisiin Fennia voi varmistaa, että asiakkaat saavat johdonmukaista ja laadukasta palvelua, mikä tukee pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamista ja vahvistaa yrityksen kilpailuasemaa markkinoilla. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö on osoittanut, että asiakaskokemuksen kehittäminen on olennainen osa asiakasuskollisuuden parantamista, ja Fenniassa on selkeästi potentiaalia viedä tätä kehitystyötä eteenpäin hyödyntäen asiakaslähtöisiä innovaatioita ja toimintamalleja.

Tulosten yleistettävyyden osalta on huomioitava, että Fennian asiakaskokemuksen johtamisen käytännöt saattavat heijastaa organisaatiolle ominaisia piirteitä, kuten sen asiakasprofiilia ja sisäisiä toimintatapoja. Kehittämis ehdotusten soveltaminen muihin vakuutusyhtiöihin voi vaatia mukautuksia, sillä eri yritykset toimivat usein erilaisissa asiakas- ja palveluympäristöissä. Lisäksi muiden asiakaspalvelualojen näkökulmasta osa kehittämistoimenpiteistä voi olla hyödyllisiä, mutta asiakaskokemuksen painotukset vaihtelevat alakohtaisesti, mikä saattaa rajoittaa suoraa sovellettavuutta.

Jatkotutkimusehdotukset

Perinteisesti asiakaskokemuksesta ja asiakasuskollisuudesta kerätään tietoa pääsääntöisesti asiakkailta. Fenniassa tämä on suoritettu uudistetun asiakassuhdekyselyn avulla. Tätä aihetta voisi lähestyä myös toisesta suunnasta ja selvittää asiakasrajapinnan henkilöstön näkemyksiä siitä, miten asiakaskokemusta voitaisiin parantaa ja miten heidän äänensä saataisiin kuuluviin uusia toimenpiteitä suunniteltaessa. Voisi olla tärkeää tutkia, ovatko he samaa mieltä Fennian tunnistamista kehityskohteista, vai näkevätkö he kenties muita, olennaisia alueita, joihin tulisi kiinnittää huomiota. Henkilöstö tietää kokemuksen perusteella onko käytössä olevat järjestelmät asiakaspalveluystävällisiä siten, että asiakaspalvelu on sujuvaa niitä käyttäessä. Tällaista tietoa on mahdollista saada vain järjestelmien käyttäjiltä. Olisi myös tärkeää selvittää, onko jokin käytössä oleva toimintamalli sellainen, joka vaikeuttaa asiakkaan yhteistyötä palveluntarjoajan kanssa. Kokemukset rajapinnasta ovat hiljaista tietoa, jota yrityksissä tulisi kerätä säännöllisesti ja kehittää erilaisia työpajoja näiden kerättyjen tietojen perusteella.

Lisäksi jatkotutkimuksessa voisi tarkastella, keillä organisaatiossa on ymmärrystä asiakastarpeista ja miten tätä tietoa voitaisiin hyödyntää tehokkaammin Fennian strategisessa päätöksenteossa. Voisiko esimerkiksi asiakasrajapinnan henkilöstön osallistaminen kehittämisprosesseihin tuoda esiin uusia innovatiivisia ratkaisuja, jotka parantaisivat asiakaskokemusta entisestään. Tämä tutkimus voisi myös kartoittaa keinoja, joilla henkilöstön ja johdon välistä vuorovaikutusta voitaisiin vahvistaa, jotta kaikki osapuolet voisivat yhdessä edistää asiakaskeskeisempää toimintakulttuuria. Tällaisia voisi olla esimerkiksi työpajojen järjestäminen. Tätä jatkotutkimusaihetta on myös mahdollista laajentaa vakuutusalan ulkopuolelle, sillä jokaisessa asiakaspalvelua tarjoavassa yrityksessä henkilöstöllä on hiljaista tietoa siitä, mitkä käytössä olevat järjestelmät ja toimintamallit tukevat asiakaspalvelua ja missä haasteita löytyy vielä kehitystyön alle. Tätä organisaatioiden hiljaista sisäistä tietoa voidaan hyödyntää päätöksenteossa vielä laajemmin, kun se on kerätty, analysoitu ja niistä on koottu toimenpide-ehdotuksia.

LÄHTEET

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Kauppakamari.

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Helsinki: WSOY.

Bascur, C., Rusu, C. 2020. Customer Experience in Retail: A Systematic Literature Review. Viitattu 6.10.2024 <https://www.mdpi.com/2076-3417/10/21/7644#sec4-applsci-10-07644>.

Camp, M. 2024. Propello Blog. Viitattu 11.10.2024.
<https://blog.propellocloud.com/customer-loyalty-in-financial-services>

Cavallone, M. 2017. Marketing and Customer Loyalty: The Extra Step Approach. 1st ed. 2017. Cham: Springer International Publishing.

Cudby, A. 2020. Keep your customers: How to stop customer turnover, improve retention and get lucrative, long-term loyalty. New York: Morgan James Publishing.

Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. 2010. Stop Trying to Delight Your Customers. Harvard business review, 88 (7, 8).

Eckert, C., Neunsinger, C. & Osterrieder, K. 2022. Managing customer satisfaction: digital applications for insurance companies. The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice. Viitattu 20.9.2024
<https://link.springer.com/article/10.1057/s41288-021-00257-z>.

Finanssiala Ry 2024. Vakuutusalan tulevaisuus. Viitattu 14.3.2024
<https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/vakuuttaminen/vakuutusalan-tulevaisuus.html>.

Finto 2024. Tietojohdaminen. Viitattu 1.11.2024
<https://kaaviot.finto.fi/tt/tietojohdaminen.svg>.

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

Golding, I. 2018. Customer what?: The honest and practical guide to customer experience. Customer Experience Consultancy Ltd.

Heinonen, P. 2021. Ymmärrys asiakkaan tarpeesta ja henkivakuutuksen tarjoaminen. Teoksessa J. Niemi & J. Vuori (toim.) Myyntityö vuorovaikutuksena, 97–116. Tampere: Vastapaino.

Hiver 2024. Mastering Customer Acquisition Cost (CAC): Key Insights and Strategies. Viitattu 6.10.2024 <https://hiverhq.com/blog/customer-acquisition-cost>.

Hodgkinson, I., Jackson, T. & West, A. 2022. Customer experience management: Asking the right questions. The Journal of business strategy, 43(2), 105–114. Viitattu 17.10.2024 doi:10.1108/JBS-07-2020-0158.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R. & Kiukas, A. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Jahnert, J. R., & Schmeiser, H. 2022. The relationship between net promoter score and insurers' profitability: An empirical analysis at the customer level. Geneva papers on risk and insurance. Issues and practice, 47(4), 944–972. Viitattu 19.10.2024 <https://doi.org/10.1057/s41288-021-00237-3>.

Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. 1. painos. Helsinki: Talentum

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kasiri, L. A., Guan Cheng, K. T., Sambasivan, M. & Sidin, S. M. 2017. Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. Journal of retailing and consumer services, 35, 91-97. Viitattu 13.10.2024 [doi:10.1016/j.jretconser.2016.11.007](https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.11.007).

Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. & Kearney, T. 2020. Customer experience driven business model innovation. Journal of business research, 116, 431–440. Viitattu 18.10.2024 doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.003.

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2023. Asiakaskokemustiimin sisäinen PowerPoint-esitysmateriaali 15.12.2023.

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 2024. Tietoa Fenniasta. Viitattu 1.2.2024 <https://www.fennia.fi/tietoa-fenniasta>.

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

Korkiakoski, K. 2023. Huomisen asiakas. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Käpylä, J. & Salonius, H. 2013. Tietojohtajan taskukirja. Tietojohtamisen näkökulmia aluekehittämiseen. Tampere: Juvenes Print.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Juvenes Print.

Leskelä, R-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja. 2019:42. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. Viitattu 1.11.2024.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohtaminen.pdf.

Lewis, M. & Moultrie, J. 2005. The Organizational Innovation Laboratory. *Creativity and Innovation Management*, 14(1), 73–83. Viitattu 26.10.2024
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00327.x>.

Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin. Tiedolla johtamisen käsikirja. Alma Talent.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Muotio, L. 2022. Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä. Viitattu 6.10.2024
<https://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/menetelmat/havainnointi-aineistonkeruumenetelmana/>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Palmer, A. 2010. Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services marketing*. Vol 24 nro 3 (2010), 196–208. Viitattu 6.4.2024
https://scholar.google.com/scholar?q=customer+experience+management&hl=en&as_sdt=0,5&as_rr=1.

Ponsignon, F. 2023. Making the customer experience journey more hedonic in a traditionally utilitarian service context: A case study. *International journal of service industry management*, 34(2), 294-315. Viitattu 25.10.2024
doi:10.1108/JOSM-03-2021-0096.

Rantala, J. & Kivisaari, E. 2016. Vakuutusoppi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Rasool, A., Shah, F. A., & Tanveer, M. 2021. Relational Dynamics between Customer Engagement, Brand Experience, and Customer Loyalty: An Empirical Investigation. *Journal of Internet commerce*, 20(3), 273–292. Viitattu 19.10.2024
<https://doi.org/10.1080/15332861.2021.1889818>.

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 1.4.2024
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>.

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

Scott, C. 2018. Thriving by Caring. Lulu Press. Viitattu 14.10.2024
https://www.google.fi/books/edition/Thriving_by_Caring/hlZwDwAAQBAJ?hl=fi&gbpv=1.

Staudt, Y. & Wagner, J. 2018. What policyholder and contract features determine the evolution of non-life insurance customer relationships? Teoksessa *The International Journal of Bank Marketing*. Bradford, Vol. 36, Iss. 6, 1098-1124. Viitattu 17.10.2024 DOI:10.1108/IJBM-11-2016-0175.

Sund, K. J., Bogers, M. L. & Sahramaa, M. 2021. Managing business model exploration in incumbent firms: A case study of innovation labs in European banks. *Journal of business research*, 128, 11-19. Viitattu 24.10.2024
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.059>.

Suresh, A. & Monalisa, M. A. 2025. Proximate Determinants of Artificial Intelligence Acceptance on Bancassurance Growth and Management in India. *Journal of finance, accounting and management*, 16(1), 1-11.

Söderlund, M. 2010. Customer satisfaction and loyalty. Teoksessa Karin M. Ekström (toim.) *Consumer Behaviour a Nordic Perspective* 285–301. Unkari: Studentlitterature AB.

Teemahaastattelu 2024. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia 20.5.2024.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2023. Viitattu 26.7.2024
https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.

Von Winterfeldt, D. 2013. Bridging the gap between science and decision making. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 110, Supplement 3. Viitattu 27.12.2013 <https://www.pnas.org/doi/pdf/10.1073/pnas.1213532110>.

Väre, T. 2019. Master data. 1. painos. Helsinki: Alma Talent.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2012. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Yoo, J., Chen, J. & Frankwick, G. L. 2023. Customer influence on frontline employee work engagement. *International journal of bank marketing*, 41(6), 1443-1463. Viitattu 18.10.2024 doi:10.1108/IJBM-12-2021-0555.

LIITTEET

Liite 1. Havainnointilomake

Liite 2. Haastattelukysymykset

Liite 1. Havainnointilomake

Havainnointilomake: Asiakaskokemustiimin palaveri

Vuorovaikutus ja kommunikaatio:

Keskustelun luonne (avoimuus, aktiivisuus jne.)

Kuka puhuu eniten? Kuka vähiten?

Vuorovaikutuksen ilmapiiri (rentous, jännittyneisyys jne.)

Asiakaskokemuksen käsittely:

Miten asiakaskokemusta käsitellään?

Kuinka paljon aikaa käytetään asiakaspalautteen analysointiin ja siihen vastaamiseen?

Ryhmädynamiikka:

Onko havaittavissa ryhmän sisäisiä hierarkioita tai ryhmädynamiikan muutoksia?

Kuinka hyvin tiimi vaikuttaa työskentelevän yhdessä?

Toimintatavat ja päätöksenteko:

Miten päätökset tehdään?

Kuinka tehokkaasti asiat etenevät ja päätökset toteutuvat?

Osallistumisen tasapuolisuus:

Käyttääkö kaikki osallistujat ääntään?

Onko jollakin osallistujalla hallitseva asema?

Muut havainnot:

Yhteenveto ja johtopäätökset:

Liite 2 1(2). Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

Haastateltava numero 1:

Asiakaskokemus

1. Miten organisaatiossa kerrotaan työntekijöille asiakaskokemuksen merkityksestä?
2. Miten Fenniassa johdetaan asiakaskokemusta?
3. Millainen on Fennian suhtautuminen asiakaskokemuksen johtamiseen?
4. Millä mittareilla ja menetelmillä asiakaskokemusta mitataan?
5. Onko asiakaskokemuksen saralla havaittavissa uusia trendejä?

Asiakaspalautteet

6. Kuinka tärkeät palautteet tunnistetaan ja priorisoidaan?
7. Kerätäänkö kyselyn ulkopuolelta saatuja palautteita, kuten sosiaalisen median palautteita tai suoraa palautetta vahinkopalveluihin?

Asiakkuudet, asiakaspysyvyys ja -uskollisuus

8. Miten asiakaspysyvyyttä seurataan ja hoidetaan tällä hetkellä Fenniassa?
9. Mitä kehitettävää nykyisiin asiakkuuksiin liittyen on tunnistettu?
10. Miten määrittelisit vanhanaikaisen ajattelun asiakasuskollisuuden kehittämisesä?

Haastattelukysymykset

Haastateltava numero 2:

Asiakaspalaute

1. Minkälainen asiakaspalaute on hyödyllistä ja arvokasta Fennialle?
2. Onko uudessa kyselyssä otettu huomioon aikaisempien vuosien palautteita?
3. Millä tavoin uusi kysely eroaa vanhasta? Onko muutoksia tehty aikaisempien palautteiden perusteella?
4. Miten asiakassuhdekysely on suunniteltu ja ketkä siihen ovat osallistuneet? Mitä siinä on haluttu painottaa?
5. Saadaanko puhelimesta annettu palaute näkymään asiakaspalautteissa?
6. Miten avoimet palautteet käydään läpi ja analysoidaan?
7. Mitkä ovat tavoitteet uuden kyselyn tuloksille?

Asiakasuskollisuus

8. Miten uskotte, että oma osastonne voi vaikuttaa asiakasuskollisuuteen?
9. Huomioidaanko asiakasta tai ollaanko häneen millään tavoin yhteydessä vakuutuskausien aikana muutoin, kuin asiakassuhdekyselyn muodossa tai vahingon sattuessa?

Liite 2 2(2). Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

Haastateltava numero 3:

Asiakaspalaute

1. Kuinka vahinkopalvelut käyvät läpi kyselyistä saatuja tietoja tällä hetkellä?
2. Millaisia tietoja tai palautteita toivotte saavanne asiakkailta?

Asiakasuskollisuus

3. Miten arvioitte oman osastonne vaikutuksen asiakasuskollisuuteen?

Asiakaskokemustiimi

4. Kuinka olette yhteydessä tällä hetkellä asiakaskokemustiimiin?
5. Mitä tietoa tai toimia toivotte asiakaskokemustiimiltä, jotta voisitte kehittää toimintojanne?

Haastattelukysymykset

Haastateltava numero 4:

Asiakaspalaute

1. Miten asiakkuudet käsittelevät tällä hetkellä kyselyistä saatuja tietoja?
2. Millaisia tietoja tai palautteita toivotte saavanne asiakkailta?

Asiakasuskollisuus

3. Miten arvioitte oman osastonne vaikutuksen asiakasuskollisuuteen?

Asiakaskokemustiimi

4. Kuinka olette yhteydessä tällä hetkellä asiakaskokemustiimiin?
5. Mitä tietoa tai toimia toivotte asiakaskokemustiimiltä, jotta voisitte kehittää toimintojanne?