

Petteri Parviainen

# ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN MONIKANAVAISUUDEN AVULLA

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma

2017



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Petteri Parviainen	Tradenomi (AMK)	Joulukuu 2017
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Asiakaskokemuksen kehittäminen monikanavaisuuden avulla		105 sivua 19 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennia		
<b>Ohjaaja</b>		
Marja-Leena Koskinen		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli asiakaskokemuksen kehittäminen monikanavaisuuden avulla vakuutusyhtiö Fenniassa. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia on asiakkaidensa omistama, suomalainen vahinkovakuutusyhtiö, joka tarjoaa vahinkovakuutuksia niin kotitalouksille kuin yrityksillekin. Opinnäytetyön aiheen valintaan liittyi vahvasti ajankohtaisuus, sillä nykyään asiakkaiden tarpeet sekä osto- ja kanavakäyttäytyminen ovat muuttuneet voimakkaasti. Tämän lisäksi asiakkaat osaavat vaatia palvelulta yhä enemmän, minkä takia asiakaskokemus on noussut tärkeäksi tekijäksi yritysten toiminnassa.</p>		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka asiakaskokemusta voisi monikanavaisuuden avulla kehittää. Työn tutkimusongelmina oli selvittää, mitä palvelukanavia asiakkaat käyttävät asioinnissaan ja mitkä tekijät vaikuttavat kanavavalintoihin. Lisäksi tutkimuksessa pohdittiin sitä, miten monikanavainen asiakaskokemus rakentuu. Lopputuloksena saatiin selvä kuva siitä, mitä mieltä Fennian asiakkaat olivat tämänhetkisestä monikanavaisesta palvelukokonaisuudesta ja sen kehitysmahdollisuuksista. Tutkimus rajattiin Järvi-Suomen alueen henkilöasiakkaisiin.</p>		
<p>Teoreettinen viitekehys koostui kahdesta pääaiheesta, jotka olivat digitalisaatio ja palvelukanavat sekä asiakaskokemus. Viitekehysten ensimmäisessä osassa käsiteltiin digitalisaatiota ja sen vaikutusta finanssialalla, minkä lisäksi työssä perehdyttiin erilaisiin palvelukanaviin ja monikanavaisen palvelukokonaisuuteen. Toinen osa käsitteli asiakaskokemusta ja sen muodostumista, johtamista ja mittaamista.</p>		
<p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimuksella käyttäen sähköistä kyselylomaketta. Tutkimustulokset osoittivat, että asiakkaat ovat saaneet pääsääntöisesti positiivisia kokemuksia Fennian monikanavaisesta palvelukokonaisuudesta. Suurimpana kehityskohteena on kuitenkin verkkopalvelu OmaFennian toiminnallisuuden, selkeyden ja käytettävyyden kehittäminen.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
Asiakaskokemus, digitalisaatio, monikanavaisuus, palvelukanava		

Author (authors)	Degree	Time
Petteri Parviainen	Bachelor of Business Administration	December 2017
<b>Thesis Title</b>		
Improving multichannel customer experience		105 pages 19 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>		
Fennia		
<b>Supervisor</b>		
Marja-Leena Koskinen		
<b>Abstract</b>		
<p>Nowadays companies operate in multichannel environments by offering their customers new and versatile ways to interact. At the same time companies have focused more and more to offer better customer experiences. Offering value through products and services is not enough anymore which is why companies need to invest building emotional bonds and experiences to customers. Companies which invest in the customer experience and offer the same experience in every channel will be a strong competitor in the future market.</p>		
<p>The objective of this thesis was to find out ways to improve multichannel customer experience in the insurance company Fennia. The idea was to study which service channels the customers use and what factors affect the customers' channel choices. An important aim was also to find out how to build multichannel customer experience and to find ways to improve multichannel experiences in Fennia's operations.</p>		
<p>The theoretical framework consisted of two main subjects. The first part covers digitalization, service channels and multichannel service from the perspective of financial companies. The second part of the theory section covers customer experience and the ways to build, manage and measure the experiences. The empirical section of the thesis was carried out with quantitative method using the electronic questionnaire.</p>		
<p>The results showed that a majority of the customers of Fennia have positive experiences of the multichannel service. However, according to the customers the biggest matter that requires improvement was the web page and online service, OmaFennia. The functionality, clarity and usability of OmaFennia were the factors which require improvement.</p>		
<b>Keywords</b>		
Customer experience, digitalization, multichannel, service channel		

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	DIGITALISAATIO JA PALVELUKANAVAT.....	7
2.1	Digitalisaation murrokset .....	7
2.2	Digitalisaation vaikutukset ja hyödyntäminen finanssialalla .....	9
2.3	Palvelukanavat .....	14
2.3.1	Konttoriverkosto palvelukanavana .....	16
2.3.2	Puhelin palvelukanavana .....	18
2.3.3	Sähköiset palvelukanavat .....	20
2.4	Monikanavaisuus .....	23
3	ASIAKASKOKEMUS .....	26
3.1	Asiakaskokemus käsitteenä .....	26
3.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen.....	29
3.3	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	37
3.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	42
3.4.1	Net Promoter Score ja Customer Effort Score .....	46
3.4.2	Taloudelliset mittarit ja henkilöstömittarit .....	47
4	KESKINÄINEN VAKUUTUSYHTIÖ FENNIA .....	48
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO.....	49
5.1	Tutkimusmenetelmät .....	50
5.2	Kyselyn aineistonhankinta .....	51
5.3	Aineiston analyysi .....	57
5.4	Tutkimuksen toteutus tässä työssä.....	60
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	64
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	86
7.1	Johtopäätökset .....	86

7.2	Kehittämisehdotukset .....	91
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	94
8	LOPUKSI .....	97
	LÄHTEET .....	100

## LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Muistutuskirje

Liite 3. Asiakaskysely

Liite 4. Jakaumataulukot

## 1 JOHDANTO

Nykypäivänä yhä useammat yritykset toimivat palvelualalla. Palvelualojen kovan kilpailun takia yritysten on löydettävä tekijöitä, joilla erottautua kilpailijoista. Lisäksi asiakkaiden tarpeet sekä osto- ja kanavakäyttäytyminen ovat muuttuneet voimakkaasti digitalisaation ja uusien teknologisten palveluratkaisujen seurauksena. Yritykset ovatkin suunnanneet fokuksensa yhä enemmän asiakkaiden kokemuksiin tarjoamalla palveluita monikanavaisesti asiakasta ajattellen. Asiakaskokemukseen panostava yritys, joka tarjoaa saman kokemuksen jokaisessa palvelukanavassa, tulee olemaan tulevaisuudessa vahva tekijä markkinoilla.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka asiakaskokemusta voisi monikanavaisuuden avulla kehittää vakuutusyhtiö Fenniassa. Aihepiiri on mielenkiintoinen, sillä tällä hetkellä termit monikanavaisuus ja asiakaskokemus ovat kaikkien huulilla. Toimeksiantaja haluaa selvittää opinnäytetyön kautta, miten asiakaskokemusta voidaan parantaa monikanavaisten palvelujen avulla sekä mitkä tekijät vaikuttavat nimenomaisesti asiakkaiden kanavavalintoihin. Lopputuloksena tulisi saada selvä kuva siitä, mitä mieltä asiakkaat ovat tämänhetkisestä monikanavaisesta palvelukokonaisuudesta sekä sen kehitysmahdollisuuksista. Opinnäytetyö rajataan koskemaan Fennian henkilöasiakkaita Järvi-Suomen alueella.

Opinnäytetyössä heti johdannon jälkeen esitellään työn teoreettinen viitekehys, joka koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään digitalisaatiota ja sen vaikutusta finanssialalla sekä vakuutusalan palvelukanavia. Toinen pääluku koskee asiakaskokemusta ja sen muodostumista, johtamista sekä mittaamista. Teoriaosuuden jälkeen esitellään toimeksiantaja ja työssä käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimustulokset. Työn loppuvaiheessa on tutkimustulosten perusteella esitetty johtopäätökset, kehittämisideat ja arvioitu tutkimuksen luotettavuuden tasoa.

Tässä työssä tutkimusmenetelmänä on käytetty kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Aineisto on kerätty käyttäen Internet-kyselylomaketta, joka lähetettiin Fennian kotitalousasiakkaille Järvi-Suomen alueella. Kyselylomaketutkimuksen

avulla saatiin kattava kokonaiskuva Fennian tämänhetkisestä monikanavaisesta palvelukokonaisuudesta ja sen kehitysmahdollisuuksista.

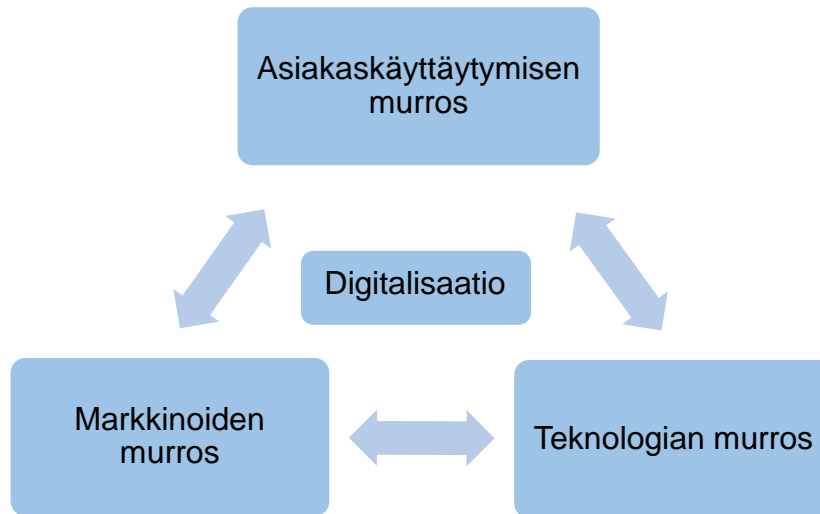
## **2 DIGITALISAATIO JA PALVELUKANAVAT**

Työn teoreettinen viitekehys aloitetaan käsittelemällä digitalisaatiota sekä sen vaikutusta finanssialalla, minkä jälkeen tarkastellaan vakuutusyhtiöiden palvelukanavia ja niiden yleispiirteitä. Luvun lopussa pohditaan vielä monikanavaista palvelukokonaisuutta, joka nykypäivänä on elinehto myös vakuutusalan yrityksille asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen muutoksen seurauksena.

### **2.1 Digitalisaation murrokset**

Digitalisaatio on muuttanut maailmaa hyvin voimakkaasti. Sen johdosta ihmisten tavat hakea informaatiota, ostaa ja kuluttaa palveluita, jakaa kokemuksia sekä olla ylipäättänsä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, on paljon vaivattomampaa. Tämän takia yritykset toimivat nykyään vieläkin isommalla pelikentällä ja niiden on pystyttävä tarjoamaan asiakkailleen laajempia kokemuksia muuttamalla toimintatapojaan ja osaamistaan. Toimintatapojen muutos ja digitalisaation aiheuttamien muutosten omaksuminen on elinehto yrityksen kilpailukyvyille sekä asiakkaiden muuttuvien tarpeiden ja odotuksien vastaamisessa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13–15.)

Digitaalinen murros on syntynyt teknologian kehityksen tuomista mahdollisuuksista, mutta myös asiakkaiden muuttuneista odotuksista ja tarpeista. Uudet teknologiset ratkaisut sekä niiden kautta muuttuneet toimintatavat ovat mahdollistaneet ydinprosessien, kuten markkinointi- ja myyntityön, asiakaspalvelun sekä viestinnän päivittämisen uudelle tasolle. On varsin huomattavaa, että usein yrityksen brändinkin määräytyy yhä enemmän digitaalisten kokemusten kautta, mikä kertoo digitalisaatiosta aiheutuneiden muutosten omaksumisen tärkeydestä. Digitaalinen murros edellyttää yritykseltä kokonaisvaltaista muutosprosessia, missä kilpailuetu löytyy visionäärisistä toimintamalleista ja johtamiskäytänteistä. (Mitä digitaalinen murros on 2017.)



Kuva 1. Digitalisaation murrokset (Ilmarinen & Koskela 2015, 52)

Kuvassa 1 on havainnollistettu kolme eri murrosta, joista digitalisaatio saa voimansa. Digitalisaatio on mahdollistanut asiakkaiden nopean ja vaivattoman tiedonhaun sekä kokemusten ja mielipiteiden jakamisen. Esimerkiksi sosiaalisen median avulla ihmiset ilmaisevat mielipiteitään sekä palvelukokemuksiaan yrityksistä. Toisin sanoen digitalisaation tuloksena ihmiset ovat löytäneet uuden tavan ilmaista itseään ja löytämään ratkaisuja ongelmiinsa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 53–58.)

Asiakaskäyttäjyminen on siis muuttunut voimakkaasti digitalisaation edetessä, minkä takia asiakas pystyy vaikuttamaan entistä enemmän, miten, missä ja milloin hän haluaa asioida. Hagbergin ym. (2016, 695) mukaan varsinkin mobiililaitteiden käytön yleistymisen johdosta asiakaskäyttäjyminen on muuttunut, sillä asiakkaat pystyvät kyseisten laitteiden avulla helposti ja vaivattomasti etsimään tietoa yrityksestä ja sen tuotteista. Tärkeintä asiakaskäyttäjymisen muutokseen vastaamisessa on yrityksen tavoite muuttaa toimintatapojaan niin, että asiakas on toiminnan keskiössä. Viimeisen kymmenen vuoden aikana murros on ollut voimakas, mutta muutos jatkuu edelleen, minkä takia yrityksen tulee olla ajan tasalla asiakkaiden toiminnan muutoksista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 53–58.)



Digitalisaation mahdollistajana ja toimeenpanijana pidetään teknologian murrosta. Viime vuosien aikana uudet teknologiset innovaatiot ovat lisääntyneet todella paljon, mutta myös uudet laitteistot, ohjelmistot ja tiedonsiirron nopeus ovat kehittyneet valtavaa tahtia. Uusia sovellusalueita kehitetään jatkuvasti, sillä teknologian murros on mahdollistanut muun muassa älykkyyden ja tehokkuuden kasvun, hinnan alenemisen ja saatavuuden parantamisen, minkä johdosta teknologian hyödyntäminen ja käyttäminen on entistä järkevämpää. (Ilmarinen & Koskela 2015, 59–65.) Nummelaa (2017, 11) viitaten ”puhelin saavutti 50 miljoonaa käyttäjää 50 vuodessa, kännykkä 12 vuodessa ja Pokemon Go 19 päivässä”. Kyseinen esimerkki kertoo täydellisesti teknologian ja sen saatavuuden kehityksestä.

Digitalisaatio on myös muokannut laajasti markkinoita sekä yrityksen kilpailukenttää. Nykyään yritysten kilpailukenttä on yhä laajempi, sillä myös ulkomaisilla toimijoilla on entistä suurempi mahdollisuus vaikuttaa asiakkaiden ostopäätökseen tarjonnallaan. Asiakkaiden on lähes yhtä helppo valita ulkomainen tuote verkko-kaupasta kuin kotimainen tuote, minkä takia kilpailu on kiristynyt globaalilla tasolla merkittävästi. Globaalin kilpailun lisäksi markkinoinnin murroksessa olennaisena osana ovat myös uudet haastajat sekä liukuvat toimialat. Digitaalisella aikakaudella menestyminen vaatii uusia palvelu- ja liiketoimintamalleja sekä uutta ja innovatiivista ajattelutapaa. Nykyään on muodostunut monia kilpailevia uusia yrityksiä, joiden toiminta perustuu lähes täydellisesti digitaaliseen maailmaan sopeutuvaan liiketoimintamalliin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 65–69.)

## **2.2 Digitalisaation vaikutukset ja hyödyntäminen finanssialalla**

Finanssiala ry:n (2017) julkaiseman artikkelin mukaan finanssiala ja sen toimintaympäristö ovat muuttuneet voimakkaasti viimeisien vuosien aikana digitalisaation johdosta. Finanssialalla on jo kauan pyritty automatisoimaan prosesseja sekä korvaamaan tietotekniikalla konttoreita ja henkilökuntaa tavoitellessaan tuottavuutta ja tehokkuutta. Kuitenkin digitalisaatio sekä tieto- ja viestintäteknologiset ratkaisut ovat mahdollistaneet sen, että finanssipalveluiden aineettomuuden vuoksi kaikki alan palvelut ovat digitoitavissa, mikä myös tarkoittaa pankki- ja vakuutussektorin ulkopuolista kilpailua. Kaiken kaikkiaan parhaiten tulevaisuuden

finanssialalla menestyvät yritykset, jotka pystyvät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin yhdistämällä ihmiset, digitaaliset alustat, tehokkaat toimintatavat sekä globaalin liiketoiminnan. (Pohjola 2015.)

Finanssialan murroksen johdosta perinteiset finanssialan toimijat haastavat markkinoille tulleet Fintech-yritykset. Fintech on lyhenne sanoista financial technology, joilla tarkoitetaan finanssialan uusia innovatiivisia palveluita ja sovelluksia sekä niiden tuottajia. Fintech-yrityksille on tyypillistä asiakaslähtöisyys ja toimiminen täydellisesti asiakkaiden ehdoilla. Ne tarjoavat asiakkaille uusia teknologisia ratkaisuja, joiden avulla Fintech-yritykset asettuvat rahoituslaitosten ja asiakkaiden väliin. (Lohisalo 2016.) Sen sijaan Tuominen (2016) kertoo, että perinteisten finanssialan toimijoiden tulee entistä enemmän muokata liiketoimintaansa, jotta he pystyvät vastaamaan Fintech-yrityksien tuomiin haasteisiin. Fintech-yritykset antavat asiakkaille uusia mahdollisuuksia ja monipuolisemman palvelutarjonnan, mutta palvelujen lisääntyessä myös asiantuntijuudelle on tarvetta finanssialan palveluita koskevissa asioissa. (Tuominen 2016.)

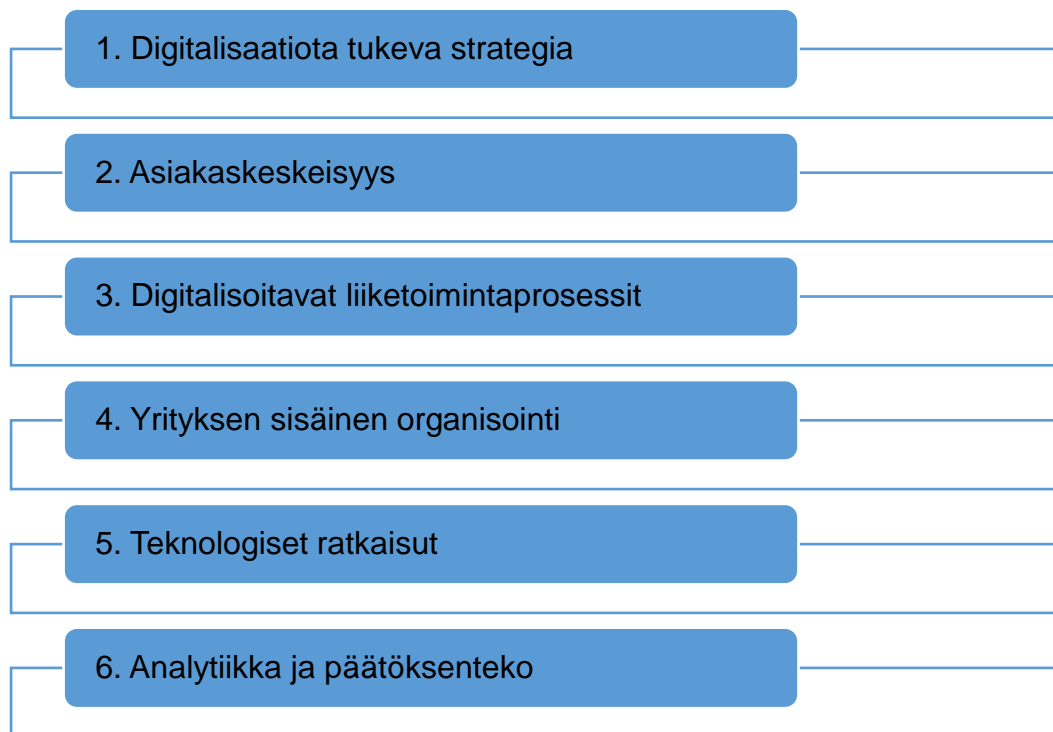
Finanssialalla digitaalisen teknologian hyödyntäminen perustuu hyvin pitkälti työn tuottavuuden kasvattamiseen. Yleisesti ottaen tuottavuus ja toiminnan tehokkuus kasvavat, kun vähäisesti tuottavia tehtäviä ja liiketoimintaprosesseja automatisoidaan ja korvataan digitaalisilla prosesseilla. Finanssialan yrityksillä on kolme keinoa tuottavuuden parantamiseksi ja kilpailuun vastaamiseksi: palvelujen jatkuva kehittäminen, henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen sekä yrityskulttuurin luominen. Palvelujen jatkuva kehittäminen on tärkeää, sillä loppujen lopuksi kaikki finanssipalvelut siirtyvät digitaalisille alustoille. Olennaista on se, miten palvelujen eri kanavat saadaan toimimaan integroituna toistensa kanssa mahdollisimman tehokkaasti ja asiakkaalle arvoa tuottaen. Palvelujen kehittämisellä ei kuitenkaan tarkoiteta suuria ja maailmaa mullistavia innovaatioita vaan pienien ongelmien jatkuvaa ratkaisemista, minkä johdosta voi syntyä isojakin innovaatioita, jotka parantavat yrityksen tuottavuutta. (Pohjola 2015.)

Toisena keinona tuottavuuden kehittämisessä ja kilpailuun vastaamisessa on henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen. Pankki- ja vakuutus toiminnassa asiantuntemus ja luottamus ovat tärkeitä kilpailutekijöitä, minkä merkitys korostuu yhä enemmän arvontuottajana digitaalisten palveluiden lisäksi. Toisin sanoen asiakkaan digitaalisen asioinnin kautta syntyvä informaatio on pystytävä muodostamaan arvoa tuottavaksi ja luottamukselliseksi tiedoksi. Finanssialalla onkin yhdistetty asiantuntijuus ja digitaaliset palvelut esimerkiksi videoneuvottelujen tai chat-palveluiden kautta, mutta haasteena finanssialalla on kuitenkin kiinteiden työaikojen vaikutus asiantuntemuksen saatavuuteen digitaalisissa palveluissa. (Pohjola 2015.)

Hyvänä esimerkkinä henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittämisessä voidaan pitää vakuutusalan toimenpiteitä ja panostusta muuttuvan työympäristön kehittämisen eteen. Vakuutusalan eurooppalaiset työntekijä- ja työnantajaosapuolet julistivat sopimuksen, jossa osapuolet sitoutuivat yhteistyöhön digitalisaation aiheuttamassa muutostyössä, jonka pääasiallisena tavoitteena oli työpaikkojen säilyttäminen vakuutus alalla. Sopimuksessa korostetaan digitalisaation ja uusien toimintatapojen vaikutusta vakuutusalan työhön. Työnantajien on tarjottava säännöllisesti koulutuksia yhä muuttuvammassa työssä, mutta tämä myös vaatii työntekijöiltä itseltään oman ammattitaidon kartoittamista ja kehittämistä. (Palmgren 2017.)

Jotta palveluja sekä henkilöstön osaamista ja toimintatapoja voidaan kehittää, tarvitsee yrityksen luoda sellainen yrityskulttuuri, joka tukee innovatiivisia ratkaisuja ja vastaa asiakkaiden digitaalisiin odotuksiin. Käytännössä asiakkaan näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että kaikki mikä on digitoitavissa, tulee digitoida. Yrityksen näkökulmasta yrityskulttuuriin panostamisessa tulee investoida tietoteknisten ratkaisujen lisäksi myös johtamis-, kannuste- ja palkitsemisjärjestelmiin, minkä avulla voidaan motivoida ja kannustaa henkilöstä omaksumaan uudet ja innovatiiviset toimintatavat. (Pohjola 2015.)

Catlinin ym. (2015) mukaan hyvin menestyneet yritykset, jotka hyödyntävät digitaalista teknologiaa tehokkaasti, pystyvät tekemään parempia strategisia päätöksiä, automatisoimaan prosesseja sekä syventämään suhdettaan asiakkaisiin. Tämä vaatii digitaalisen teknologian ja toimintojen integrointia jokapäiväiseen työhön kaikilla yrityksen tasoilla ja toiminnoilla. Vakuutusalan yritykset ovat jo pitkään pyrkineet tuottamaan asiakkaille arvoa digitaalista teknologiaa hyödyntämällä erilaisin innovatiivisin keinoin, mutta suuri osa digitalisaation tuomasta potentiaalista on vielä käyttämättä. Jotta potentiaali voitaisiin hyödyntää, vakuutusyhtiöiden tulisi panostaa kuuteen eri osa-alueeseen: strategiaan, asiakaskeskeytyteen, liiketoimintaprosessien digitalisoimiseen, yrityksen sisäiseen organisaatioon, teknologisiin ratkaisuihin sekä analytiikkaan ja päätöksentekoon. Näiden kuuden osa-alueen avulla yritys pystyy vaikuttamaan asiakasuskollisuuteen, kustannuksiin sekä kannattavuuteen. (Catlin ym. 2015.)



Kuva 2. Menestymisen kuusi avaintekijää digitaalisella aikakaudella (Catlin ym. 2015)

Kuvassa 2 on havainnollistettu vakuutusyhtiön menestyksen kuusi avaintekijää. Ensimmäisenä vaiheena yrityksen tulee kehittää lyhytaikainen ja joustava strate-

gia, jota voi muokata digitalisaation aiheuttamien nopeiden muutoksien tuloksena. Strategian määrittäminen on tärkeää, sillä usein perinteinen pitkäaikainen suunnitelma, mikä kattaa digitaalisen strategian, ei ehdi jalkautua organisaatioon alalla tapahtuvien nopeiden muutoksien takia. Kuitenkin digitaalisen strategian tulee olla sidottuna tai integroituna kokonaisvaltaisen liiketoimintastrategian osana. Toisena vaiheena vakuutusyhtiöiden tulee pohtia asiakaskeskeisyyden tasoa. Käytännössä tämä onnistuu systemaattisilla tutkimuksilla, jonka avulla pyritään selvittämään, miten digitaalisuus ja digitaaliset palvelut auttavat yritystä kehittämään asiakaskokemusta ostoprosessin jokaisessa vaiheessa. Digitaalisia työkaluja hyödyntämällä saadaan selville, miten asiakkaat kokevat vuorovaikutuksen eri tilanteissa, mitkä asiat turhauttavat asiakkaita ja missä pisteissä kokemukset ovat olleet positiivisia. (Catlin ym. 2015.)

Vakuutusyhtiöiden korvauskäsittely on hyvä esimerkki liiketoimintaprosessien digitalisoimisesta. Ennen kaikkea asiakkaat odottavat korvauskäsittelyltä nopeaa päätöstä. Korvauskäsittely vaati vakuutusyhtiöiltä todella paljon henkilötyötä, ja vahinkoilmoitusten valtavan määrän takia korvauskäsittely myös usein ruuhkautuu. Tämän takia useat vakuutusyhtiöt ovat digitalisaation johdosta siirtyneet osittain automatisoituun korvauskäsittelyyn, jossa asiakkaan tekemän vahinkoilmoituksen jälkeen tietojärjestelmät profiloivat muun muassa vahinkolain sekä muuta informaatiota ja tekevät sen perusteella korvauspäätöksen tai vaihtoehtoisesti tapaus siirtyy manuaaliseen käsittelyyn. (Ilmarinen & Koskela 2015, 127.)

Jotta digitaalinen ylivertaisuus voidaan saavuttaa, tulee yrityksen panostaa myös sisäiseen organisointiin. Yrityskulttuurin tulee perustua rohkeuteen ja innovatiivisuutta tukevaan ympäristöön, jossa uskalletaan ottaa riskejä eikä pelätä epäonnistumista. Lisäksi digitaalisesti menestyneiden yritysten yrityskulttuurissa on ominaista myös sisäinen ja ulkoinen yhteistyö. (Catlin ym. 2015.) Myös Ilmarinen ja Koskela (2015, 237) painottavat yrityskulttuurin tärkeyttä, minkä mukaan johtajien tulisi luoda kulttuuri, joka kannustaa kokeilemaan rohkeasti uusia asioita ja toimintatapoja sekä olemaan utelias.

Kuvan 2 viimeisinä osa-alueina digitaaliseksi siirtyvän yrityksen toimenpiteissä on teknologiaratkaisut sekä analytiikka ja päätöksenteko. Useat yritykset kamppailevat digitalisaatiota tukevien teknologiaratkaisujen kanssa. Usein vanhat, ennen digitalisaatiota kehitetyt IT-järjestelmät ovat monimutkaisia eivätkä mahdollista nopean kehityksen tuomia mahdollisuuksia. Tämän takia yrityksiä tulisi luoda myös muutoksiin nopeasti reagoiva IT-järjestelmä, jonka toiminta perustuu digitaalisten prosessien nopeaan läpivientiin ja asiakaspainotteisempaan analysointiin. (Catlin ym. 2015.)

Digitalisaation johdosta datan määrä on moninkertaistunut, mikä tuo uusia mahdollisuuksia yrityksen toiminnan kehittämiseen. Samalla kuitenkin datasta on tullut yrityksille haaste, sillä usein data on siiloutunut moneen eri järjestelmään, jonka takia sitä on vaikea etsiä ja tulkita. Tämän takia monen yrityksen tavoitteena on parantaa tiedonhallintaa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 203–204.) Kuitenkin Catlin ym. (2015) muistuttavat, että yritysten on tärkeää ymmärtää, että datalla ei tee mitään ennen kuin sitä pystytään hyödyntämään liiketoiminnan kannalta järkevällä tavalla, missä yrityksen päätöksenteolla on suuri vastuu.

### **2.3 Palvelukanavat**

Palvelukanavista ei ole vakiintunutta määritelmää, minkä takia kirjallisuudessa tumpi käsite on markkinointikanava. Markkinointikanavalla tarkoitetaan yrityksen valitsemia kanavia, joiden kautta tuote myydään markkinoille. Markkinointikanava voi olla myös pelkkä informaatiota sisältävä kanava, jonka kautta asiakas voi hakea tietoa tuotteesta. (Bergström & Leppänen 2015, 261.) Sen sijaan palvelukanavalla tarkoitetaan enemmänkin niitä kanavavaihtoehtoja, joiden kautta asiakas saa palvelua sekä voi asioida ja olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa.

Järvisen (2003, 524) mukaan palvelukanavat voidaan jakaa omistuksen perusteella yrityksen omiin kanaviin, itsenäisesti palvelun tuottajasta omistuksellisesti riippumattomiin kanaviin sekä tuottajien ja välittäjien yhteisomistuksessa oleviin kanaviin. Tämän lisäksi palvelukanavia voidaan erotella muun muassa samanlai-

suuden perusteella samanlaistettuihin ja erilaistettuihin kanaviin sekä päällekkäisyyden perusteella täysin päällekkäisiin, osittain päällekkäisiin ja toisiaan täydentäviin kanaviin. (Järvinen 2003, 524.)

Palvelukanavat voivat olla samanlaistettuja, jolloin yritys tarjoaa kanavasta riippumatta täsmälleen samanlaisen palvelupaketin. Sen sijaan erilaistetussa strategiassa jokaisella kanavalla on oma toiminta-alueensa ja asiakassegmenttinsä, minkä perusteella tarjonta on suunniteltu. Usein samalaistetut palvelukanavat ovat toistensa kanssa joko osittain tai täysin päällekkäisiä. Kanavat, jotka toimivat täysin päällekkäisinä, kilpailevat usein keskenään, sillä eri kanavat tarjoavat täysin samoja palveluita samalle asiakassegmentille. Osittain päällekkäisten palvelukanavien strategiassa palvelukanavat tarjoavat samoja palveluita, mutta ne toimivat osittain maantieteellisesti eri alueella, kun taas toisiaan täydentävien kanavarakkaisujen toiminta perustuu palvelujen tarjoamiseen rajoitetusti vain tietyissä tilanteissa. (Järvinen 2003, 524.)

Järvinen (2003, 522) muistuttaa, että vakuutusyhtiöiden palvelukanavat voidaan jakaa myös yksinkertaisesti suoriin ja epäsuoriin palvelukanaviin. Suorilla palvelukanavilla tarkoitetaan palvelun tuottajan ja kuluttajan välistä suoraa vuorovaikutusta ja kaupankäyntiä. Sen sijaan epäsuorassa kanavassa palvelun tuottaja tarjoaa palveluita useamman välittäjän tai teknisen välineen kautta loppuasiakkaalle. (Järvinen 2003, 522.)

Nykyään vakuutusyhtiöillä on useita eri palvelukanavia, joita yhtiöt hyödyntävät vakuutuspalveluita tuottaessaan. Perinteisten myyntikanavien, kuten konttorikanavien merkitys on digitalisaation johdosta vähentynyt. Sen sijaan asiamiesverkosto sekä pankkien toiminta vakuutuksen tarjoajina on lisääntynyt. Myös useat vakuutusyhtiöt hoitavat myyntiä ja asiakaspalvelua perinteisesti puhelimen välityksellä. Lisäksi nykyisin kuluttajan ostokäyttäytymisen muutoksen takia sekä vakuutusyhtiöiden kustannustehokkuuteen perustuvien ratkaisujen seurauksena vakuutuspalveluita tarjotaan yhä enemmän Internetin välityksellä. Kuluttajat voivat nykyään esimerkiksi ostaa verkkopalvelussa vakuutuksia, tehdä korvaushakemuksia ja saada korvauspäätöksen. (Vakuutuspalvelut 2017.)

Vakuutuslalla suorina kanavina voidaan pitää yhtiön omaa fyysistä konttorikanavaa sekä vakuutusedustustoimintaa. Vakuutusedustajalla tarkoitetaan henkilöä, joka tarjoaa vakuutusedustuspalveluita kolmansille osapuolille korvausta vastaan. Yleensä vakuutusedustus jaetaan asiamiestoimintaan ja meklaritoimintaan. (Jokela ym. 2009, 417–421.) Asiamies toimii vakuutuksenantajan vastuulla, kuitenkin olematta tähän työsuhteessa, kun taas meklaripalveluita tarjoavat edustajat toimivat riippumattomasti vakuutuksenantajista. Vakuutusmeklarit tekevät asiakkaansa kanssa toimeksiantosopimuksen, jonka mukaan vakuutusmeklari toimii asiakkaansa puolesta vakuutusasioissa. (Vakuutusedustus 2014.) Suorina palvelukanavina voidaan myös pitää vakuutusyhtiöiden ulkopuolisia kanavia, kuten autoliikkeitä, pankkeja ja matkatoimistoja. Esimerkiksi autoliikkeet myyvät auton ostamisen ohessa liikenne- ja autovakuutuksia, kun taas matkatoimistot tarjoavat matkavakuutuksia. (Jokela ym. 2009, 422–423.)

Vakuutusyhtiö Fennia palvelee asiakkaitaan monia eri kanavia pitkin. Fennian palvelukanavatarjonnan avulla asiakas pystyy hoitamaan vakuutusasioitaan haluamassaan kanavassa. Fennian verkkosivujen kautta asiakas voi helposti ja vaivattomasti eri päätelaitteiden avulla tutustua Fennian vakuutustarjontaan sekä ostamaan vakuutuksia tai lähettämään yhteydenottopyynnön asiantuntijoille. Tämän lisäksi Fennia tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden hoitaa verkossa OmaFennian kautta esimerkiksi vakuutus- ja korvausasioita suojatun yhteyden avulla. Verkkopalvelujen lisäksi asiakas voi ottaa yhteyttä myös puhelimitse tai käymällä eri puolella Suomea sijaitsevilla Fennian palvelukonttoreissa hoitamaan vakuutusasioitaan. (Fennia 2017.)

### **2.3.1 Konttoriverkosto palvelukanavana**

Konttoriverkosto on vakuutusyhtiöiden yksi perinteisin palvelu- ja myyntikanava, joka mahdollistaa kokonaisvaltaisen asiakaspalvelukyvyn. Vaikka finanssialan palvelukanavat ovat olleet viime aikoina murroksessa, suomalaiset arvostavat yhä vuorovaikutuksellisia ja henkilökohtaisia kohtaamisia asiakaspalvelijan kanssa, vaikka samat asiat olisivat voineet hoitaa esimerkiksi puhelinkanavaa tai verkkoa apuna käyttäen. (Jokela ym. 2009, 418.) Ylikosken ja Järvisen (2012,



128) mukaan henkilökohtaisen palvelun tarve kasvaa varsinkin niissä tilanteissa, missä on verrattava asiantuntevasti erilaisia vaihtoehtoja ja niiden tuomaa arvoa asiakkaille tai mikäli standardiratkaisut, joita esimerkiksi sähköisiä palveluita hyväksi käyttäen voisi hankkia, eivät täytä asiakkaiden tarpeita. Tutkimuksen mukaan onkin ennakoitu, että tulevaisuudessa vakuutusalan palvelut polarisoituvat teknologia-avusteisiin itsepalvelukanaviin sekä räätälöityyn ja henkilökohtaiseen palveluun (Hyvinvoiva finanssiala 2015).

Vakuutustoiminta on yksi abstrakteimmista palvelualoista, minkä takia sen konkretisointi asiakkaalle on melko vaikeaa. Vakuutusten monimutkaisuuden ja tulkitsemisen vaikeuden takia asiakkaat ovat melko pitkään vierastaneet vakuutusalan digitaalisia palveluja. (Järvinen 2003.) Vakuutuksen tyypillisten piirteiden, kuten heterogeenisyyden, aineettomuuden sekä matalan käyttöfrekvenssin johdosta kuluttajilla on vaikeaa ymmärtää vakuutuspalvelukokonaisuutta, minkä takia henkilökohtainen palvelu on ollut tärkeää. Viime aikoina vakuutuspalveluja on siirretty yhä enemmän sähköiseen muotoon, minkä takia useille on herännyt kysymys alan tulevaisuudesta. Vaikeutuuko vakuutusten ymmärrettävyys entisestään henkilökohtaisen palvelun vähentyessä ja uuden palveluympäristön muodostuessa? Asiakkailta on mahdollisuus saada henkilökohtaista palvelua vakuutusasioissa, mutta esimerkiksi korvausasioissa vakuutusalan yritykset ovat siirtäneet prosessejaan kohti sähköisiä palveluja sekä ohjeistavat ihmisiä käyttämään verkkoa tai puhelinkanavaa hoitaessaan korvausasioita. (Puustinen ym. 2007, 105.)

Ihmisten hoitaessa yhä enemmän vakuutusasioita verkon välityksellä, on konttorien merkitys palvelukanavana vähentynyt. Nykyään noin joka kolmas asiakas ei käytä lainkaan vakuutusyhtiöiden konttoripalveluita, vaan hoitavat vakuutusasiansa muita kanavia pitkin. Kuitenkin tutkimuksien mukaan noin joka viides asiakas pitää konttoripalveluita pääasiallisena palvelukanavanaan, kun taas noin puolet tutkimukseen vastanneista käyttää konttoripalveluita joskus. Varsinkin vanhemmat ihmiset kokevat fyysisyyden sekä henkilökohtaisen palvelun tärkeäksi, minkä takia konttoripalveluiden merkitys kasvaa usein vanhempien asiakkaiden keskuudessa. (Vakuutustutkimus 2016.)

Vaikka teknologisten itsepalvelukanavien käyttö lisääntyy yhä enemmän tulevaisuudessa, tutkimukset ovat osoittaneet, että yhdeksän kymmenestä asiakkaasta toivoo saavansa henkilökohtaista palvelua. Toisin sanoen asiakkaan tarpeet huomioiva henkilökohtaisen palvelun merkitys nähdään vahvana itsepalvelukanavien rinnalla. (Hyvinvoiva finanssiala 2015.) Myös Ylikoski ja Järvinen (2012, 139) kertovat, että tulevaisuudessa sähköisten palvelujen lisääntyminen voi johtaa kehityssuuntaan, missä henkilökohtaisten palvelujen arvostus lisääntyy ja asiakkaat kokevat henkilökohtaisen palvelun luksuksena, mistä voisivat olla valmiita jopa maksamaan.

### **2.3.2 Puhelin palvelukanavana**

Puhelimen merkitys palvelukanavana on kasvanut merkittävästi 2000-luvun alusta lähtien. Varsinkin vakuutusosalalla puhelin on tärkeä asiakaspalvelukanava vakuutus- ja korvausasioiden hoidossa. (Ylikoski & Järvinen 2012, 127.) Puhelin-kanavan pääasiallinen tavoite onkin taata palvelun helppous ja saavutettavuus sekä arvon tuottaminen asiakkaalle puhelinkeskustelun aikana. Tämä vaatii asiakaspalvelijan toiminnan sopeuttamista asiakkaan ja tilanteen mukaan sekä korkeaa ammatillista osaamista, minkä johdosta asiakaspalvelija osaa vastata asiakkaiden moninaisiin kysymyksiin. Puhelinpalvelussa on tunnistettu viisi tärkeää tekijää, jotka varmistavat puhelinpalvelun onnistumisen:

- 1) Henkilökunnan asiantuntemus
- 2) Palvelun luotettavuus
- 3) Jatko-toimenpiteiden selkeä ohjeistaminen
- 4) Asiakkaan huomioon ottaminen
- 5) Palvelun helppous. (Kylätasku 2007, Ylikosken & Järvisen 2012, 127 mukaan.)

Vakuutusosalalla puhelinpalvelukanavia hoitavat useimmiten contact centerit. Contact centerit ovat yrityksen puhelin- ja asiakaspalvelukeskuksia, joiden pääasiallinen tarkoitus on palvella asiakkaita eri viestintäkanavien välityksellä, kuten puhelimen, sähköpostin, verkon ja sosiaalisen median kautta. (Saberin ym. 2015, 576.)

Vakuutusyhtiö Fenniassa contact centerinä toimii Vaasassa sijaitseva Fenniapalvelu, jossa pääasiallisesti puhelimen välityksellä myydään muun muassa asiakkaille vakuutuksia sekä hoidetaan vakuutus- ja laskuselvityksiä ja neuvotaan vahinkotilanteissa. (Fennia 2017.)

Puhelinkanavaa pidetään yhtenä nopeimmista tavoista saada yhteyttä yrityksen asiakaspalveluun verrattuna muihin kanaviin. Tutkimusten mukaan asiakkaat odottavat saavansa ongelmansa ratkaistua kolmenkymmenen minuutin sisällä yhteydenotosta. Sen lisäksi että puhelinkanava koetaan nopeaksi palvelukanavaksi, usein asiakkaat ottavat yhteyttä puhelimitse, mikäli he eivät onnistu saamaan ratkaisua ongelmaansa muita kanavia pitkin. Toisin sanoen puhelin on useille asiakkaille turvaverkko esimerkiksi sähköisten kanavien epäonnistuessa tarjoamaan ratkaisu asiakkaan ongelmaan. (Friman 2014.)

Leggetin (2016) mukaan puhelimen merkitys palvelukanavana on vähentynyt itsepalvelukanavien lisääntyessä, mutta puhelin ei kuitenkaan ole väistymässä sivuun itsepalvelukanavien tieltä. Nykyään ihmiset selvittävät yksinkertaiset asiat itsepalvelukanavia pitkin, ja jättävät monimutkaiset asiat hoidettavaksi asiakaspalvelijalle joko fyysistä kanavaa tai puhelinkanavaa apuna käyttäen. (Legget 2016.) Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että suomalaiset käyttävät vakuutusasioidensa hoitoon puhelinkanavaa melko paljon. Vakuutustutkimuksen (2014) mukaan 23 % vastanneista käyttävät tavallisimmin puhelinkanavaa asioidessaan vakuutusyhtiön kanssa, minkä lisäksi noin 59 % vastanneista kertoivat, että he käyttävät puhelinkanavaa asioidessaan joskus. (Vakuutustutkimus 2014.)

Puhelinkanavaa voidaan pitää lähimpänä palvelumuotona kasvotusten tapahtuvaan asiakaspalveluun verrattuna, sillä myös puhelimesta asiakas ja asiakaspalvelija kohtaavat reaaliajassa. Suurimpana erona kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen verrattuna onkin se, että puhelimesta asiakaspalvelija ja asiakas eivät näe toisiaan, minkä takia vuorovaikutuksellisuusaste on rajallisempi. Asiakaspalvelutyö onkin haastavampaa puhelimen välityksellä, sillä asiakas muodostaa kuulemansa sanojen ja äänien perusteella mielikuvia, ja täydentää mieliku-

vien perusteella sen mitä ei näe. Tämän takia puhelintyötä tekevälle asiakaspalveluhenkilöstölle on tärkeä määrittää yhteiset toimintatavat, joita noudatetaan ollessa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Ylikoski ym. 2006, 111–112.)

### **2.3.3 Sähköiset palvelukanavat**

Internet-palveluiden lisääntyminen sekä tietokoneiden, mobiilin, tablettien ja muiden laitteiden helppo saatavuus on muuttanut asiakkaiden elämää, asenteita ja ostokäyttäytymistä. Nykyään vakuutusasiakkaat käyttävät Internet-palveluita pääsääntöisesti tutkiakseen ja vertaillakseen erilaisia vakuutuksia. Lisäksi internet-palveluiden avulla asiakkaat ovat tottuneet ostamaan ja päivittämään vakuutusurviaan sekä tekemään vahinko- ja korvaushakemuksia. (Bhattad 2012.)

Internet-pohjaiset palvelukanavaratkaisut ovat kasvaneet viimeisten vuosien ajan voimakkaasti. Muuttuvien tarpeiden ja teknologisten ratkaisun kehittymisen johdosta yritykset tarjoavat asiakkaille vaihtoehtoisia palvelukanavia, mitkä täydentävät henkilökohtaista palvelua. Juurikin valinnanvapaus koetaan hyväksi palveluksi, mikä tuottaa asiakkaalle arvoa. Loppujen lopuksi jokainen asiakas kuitenkin valitsee itse, mitä vakuutusasioita hän hoitaa itsepalvelukanavia pitkin ja missä asioissa hän käyttää henkilökohtaista palvelua tukena. (Ylikoski & Järvinen 129–131.)

Sähköisistä palvelukanavista varsinkin sähköposti on ollut jo kauan suosittu yhteydenottoväline. Kuitenkin sähköpostin tilalle on muodostunut uusia kanavia, minkä johdosta myös sähköpostin merkitys on osittain vähentynyt. Sen sijaan useat yritykset, jotka tarjoavat vaihtoehtoisia itsepalvelukanavia asiakkailleen, ovat kehittäneet tekniikka-avusteisia asiakaspalveluratkaisuja. Näitä ovat esimerkiksi FAQ-tietokannat sekä asiakkaiden yhteydenottopyyntömahdollisuudet verkkopalvelujen kautta. Tekniikka-avusteiset ratkaisut ovat itsepalvelun ja henkilökohtaisen palvelun välimuotoa, minkä takia tekniikka-avusteisuus ei aina riitä viemään palvelutapahtumaa haluttuun lopputulokseen. Tämän takia itsepalvelukanavissa on myös kehitetty henkilökohtaisia palveluratkaisuja, jonka tarkoituksena

on pystyvä varmistamaan asiointitapahtuma yhden kanavan avulla kerralla kuntoon. Esimerkiksi live-chat on uudenlainen tapa kohdata asiakas verkossa, mutta kuitenkin henkilökohtaisesti. (Vintor 2016.)

Tutkimuksien mukaan noin 60 % suomalaisista vakuutusasiakkaista käyttävät pääasiallisena palvelukanavanaan internettiä tietokoneen välityksellä, minkä lisäksi 16 % vastanneista hoitavat vakuutusasiansa matkapuhelimen kautta. Toisin sanoen 76 % suomalaisista käyttävät sähköisiä palvelukanavia asioidessaan vakuutusyhtiön kanssa. (Vakuutustutkimus 2016.) Tutkimukset osoittivat, että ihmiset ovat vakuutusalaalla viimeisen kahden vuoden aikana omaksuneet internetin palvelukanavana yhä voimakkaammin, sillä vuoden 2014 tutkimuksissa 48 % vastanneista käyttivät internet-palveluita säännöllisesti (Vakuutustutkimus 2014). Häyrisen (2004) mukaan internet-palvelut mahdollistavat asiakkaille muun muassa ajasta tai paikasta riippumattomuuden, asioinnin yksityisyyden, helppouden ja edullisuuden sekä ajan säästön, minkä takia internetin merkitys ja suosio palvelukanavana vakuutusalaalla on noussut viime vuosien aikana merkittävästi (Ylikoski & Järvinen 2014, 136).

Mitchell (2009) muistuttaa, että vaikka internet-palvelut ovat yleistyneet voimakkaasti vakuutusalaalla, usein asiakkaat hoitavat vain heille yksinkertaiset asiat netin välityksellä ja jättävät monimutkaiset vakuutuskokonaisuudet ja vaikeasti käsiteltävät asiat vakuutusneuvojalle. Tutkimuksien mukaan kuluttajilla on vaikeuksia määritellä mahdollisesti kohtaamiaan riskejä, joiden määrittely on kuitenkin perusedellytys sille, että asiakkaat osaisivat hankkia itselleen tarpeidensa mukaisen turvan. Juurikin tietoisuuden ja vakuutuksien ymmärtämättömyyden takia useat asiakkaat kokevat, että vakuutusyhtiöiden internet-palveluiden kautta ei osata hankkia itse tarpeisiinsa vastaavaa turvaa, minkä takia on turvauduttava vakuutusneuvojan ja vakuutusyhtiön puhelinpalvelun apuun. (Puustinen ym. 2007, 112.)

Suurimpina sähköisten palvelukanavien trendinä on voimakkaasti nouseva mobiilipalvelukanavien ja sosiaalisen median hyödyntäminen. Mobiililaitteiden määrä kasvoi 2000-luvun alussa räjähdysmäisesti, minkä johdosta myös vakuutusalan

yritykset ovat pyrkineet hyödyntämään kanavaa tuottaen asiakkailleen lisäarvoa optimoimalla palveluja ja sovelluksia mobiiliin. Lisäksi mobiilipalvelut ovat tietokoneella käytettyjen internet-palveluihin verrattuna entistä ajasta ja paikasta riippumattomia, sillä puhelin on asiakkaan mukana lähes aina, mikä mahdollistaa välittömän vuorovaikutuksen yrityksen kanssa tarpeen niin vaatiessa. (Puustinen 2013, 217–218.)

Puustinen (2013, 216) muistuttaa, että mobiilin rooli palvelukanava on hyvinkin erilainen verrattuna esimerkiksi konttoriin ja puhelinpalveluihin. Nykypäivän monikanavaisen liiketoiminnan idea on muuttunut enemmänkin siihen suuntaan, että yritykset pyrkivät tarjoamaan erilaistettua viestiä eri kanavia pitkin. Esimerkiksi mobiilin rooli vakuutusalamalla ei ole myynti- ja palvelukanavana samanlainen kuin konttorin ja puhelinkeskuspalvelun rooli, vaan tarkoituksena on tarjota asiakkaille erilaisia ratkaisuja, jotka toimivat osittain samalla tavalla kuin muut kanavat, mutta niiden pääasiallinen roolinsa on tuottaa asiakkaalle arvoa reaaliajassa. (Puustinen 2013, 216.) Esimerkkinä vakuutusalan mobiiliratkaisuista on vakuutusyhtiö Turvan Vahinkoapuri-sovellus, jonka kautta asiakkaat voivat ilmoittaa matkapuhelimella ajoneuvovahingoista (Vahinkoapuri turvanasi tien päällä 2014).

Mobiilipalveluiden tapaan myös sosiaalisen median käyttö palvelukanavana on lisääntynyt vakuutusalamalla. Sosiaalisen median alustat, kuten Facebook, LinkedIn ja Twitter ovat nykyään asiakkaiden suosiossa, minkä kautta asiakkaat jakavat tietoa ja antavat palautetta esimerkiksi vakuutus tuotteista ja vakuutusyhtiön asiakaspalvelusta. Vielä tänäkin päivänä useat vakuutusyhtiöt näkevät sosiaalisen median vain massamarkkinoinnin välineenä, mutta tutkimuksien mukaan on todettu, että sosiaalinen media on trendinä kasvanut voimakkaasti, minkä tuloksena useat vakuutusyhtiöt ovat alkaneet suunnitella heidän internet-pohjaisia strategioitaan uusiksi. Sosiaalista mediaa voi esimerkiksi hyödyntää apuvälineenä asiakaspalautteen keräämisessä, asiakkaan kysymyksiin vastaamisessa reaaliajassa sekä apuna yrityksen asioiden tiedottamisessa. (Bhattad 2012.)

## 2.4 Monikanavaisuus

Viime vuosikymmenien toiminnalliset ja teknologiset muutokset ovat johtaneet vakuutusosalalla uusien palveluratkaisujen- ja kanavien kehittämiseen. Perinteiset palvelukanavat eivät enää riitä asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksen ja palvelujen yleisen vaatimustason nousun takia. Lisäksi myös vakuutusalan kiihtyvässä kilpailussa yritykset ovat joutuneet kehittämään uusia, erottautuvia keinoja, joiden avulla pystytään tarjoamaan asiakkaille vaihtoehtoisia kanavia olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. (Bhattad 2012.)

Yhä suurempi osa vakuutusyhtiöiden asiakkaista ovat omaksuneet heidän uudeksi päätoimiseksi asiointikanavakseen internetin, jossa he voivat ostaa ja vertailla vakuutuksia kätevästi ajasta tai paikasta riippumatta. Nykyään onkin yleistä, että asiakkaat tutkivat digitaalisten palvelukanavien avulla vakuutuksia ja vertailevat niiden sopivuutta omiin tarpeisiinsa, minkä jälkeen voivat kuitenkin ostaa vakuutuksen fyysisesti esimerkiksi palvelukonttorista. Asiakkaiden liikehdintä eri kanavien välillä on tuonutkin vakuutusosalalle uudenlaisia haasteita. Tämän takia yksi tärkeimmistä asioista monikanavaisessa palveluympäristössä on tunnistaa eri asiakkaiden kanavakäyttäytyminen. (Mitchell 2009.)

Monikanavaisuus terminä alkoi yleistyä 2000-luvun alussa. Teknologisen kehityksen myötä useat yritykset alkoivat tarjoamaan asiakkailleen vaihtoehtoista kanavaa asioida yrityksen kanssa viemällä palvelujaan verkkoon. Tätä ennen yritysten palvelut verkossa olivat vain informaatiopainotteisia kotisivuja, joista asiakkaita pystyttiin ohjaamaan fyysisien palvelukanavien käyttöön. Nykyään kuitenkin fyysisien palvelukanavien rinnalle on kehittynyt digitaalinen kanava, jonka kautta asiakkaat voivat olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ajasta tai paikasta riippumatta. (Filenius 2015, 26–27.)

Järvinen (2003) määrittelee monikanavamallin käsitteenä, missä palvelun tuottaja tarjoaa kahta tai useampaa palvelukanavaa, joita asiakkaat voivat hyödyntää asioidessaan yrityksen kanssa. Monikanavamallien lisääntyminen tarkoittaa asiakkaan kannalta palvelujen saatavuuden paranemista. Haasteena kuitenkin moni-

kanavaisuudessa on usean palvelukanavan ylläpito. Mitä enemmän palvelukanavia on, sitä vaikeammaksi niiden ylläpito käy, koska jokaista palvelukanavaa on ylläpidettävä niiden erityispiirteiden mukaisesti. Sen sijaan Ilmarinen ja Koskela (2015) kertovat, että monikanavaisessa yrityksessä toiminta perustuu useiden eri palvelukanavien tarjontaan samaan aikaan, kuten esimerkiksi fyysiset myymälät, verkkokauppa ja puhelinpalvelu. Kuitenkin valitettavan usein monikanavaisessa yrityksessä eri palvelukanavat toimivat erillään omina yksikköinä ja mahdollisesti myös kilpailevat keskenään, vaikka toimivat saman brändin alla. (Ilmarinen & Koskela 2015, 109.)

Vielä tänäkin päivänä usein näkee, että esimerkiksi yrityksen puhelinpalvelu ei hoida verkkopalvelun asiakaspalvelua tai asiakas tiedottaa fyysisessä palvelukanavassa toimivaa myyjää verkkopalvelussa olevista kampanjaeduista. Siiloutumisen purkaminen onkin yksi tärkeimmistä edellytyksistä hyvässä monikanavapalvelussa. Käytännössä siiloutuminen johtuu eri aikoina kehitetyistä palvelukanavista, jotka perustuvat erilaisiin teknologisiin ratkaisuihin ja tietojärjestelmien erilaisuuteen. Nykyään on kuitenkin teknisesti mahdollista kehittää yhtenäinen prosessi eri palvelukanavien välille, millä on suora vaikutus asiakkaan palvelukokemukseen. (Vintor 2016.)

Monikanavaisuuden rinnalle on kehittynyt myös termi omnichannel, jossa yrityksen palvelukanavat ovat integroituna toistensa kanssa. Olennaista omnichannel-strategiassa on se, että asiakas pystyy ostamaan ja olemaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa kanavasta sekä ajasta riippumatta. Omnichannel-strategia antaa asiakkaalle ainutlaatuisen ja kokonaisen palvelukokemuksen, joka rikkoo eri palvelukanavien väliset rajat. (Rodriguez-Torrico ym. 2016, 465.) Myös Filenius (2015, 28) lisää, että omnichannel-toiminta on asiakaslähtöisesti suunniteltu kokonaisuus, missä yritys on ymmärtänyt, että ostoprosessin aikana asiakas voi käyttää sekä kivijalkaliikettä, että digitaalisia palveluita palvelu- ja asiointikanavanaan. Tavoitteena on, että asiakas pystyy asioimaan missä kanavassa tahansa valitsemanaan aikana saaden saumattoman palvelukokemuksen. (Filenius 2015, 28.)



Omnichannel-toiminta perustuu juurikin asiakkaan eri kontaktipisteiden tunnistamiseen, minkä kautta yritys pystyy yhdenmukaistaa viestinnän ja koko palvelukokemuksen sen mukaisesti. Tämä kuitenkin vaatii sitä, että informaatio liikkuu vaivattomasti eri osastojen, kuten myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun välillä ja nämä eri osastot ovat ajan tasalla asiakkaan historiasta ja vuorovaikutustapah- tumista. Ihannellassa yrityksen työntekijällä on jo valtava määrä tietoa asiakkaan tarpeista jo ennen asiakkaan varsinaista yhteydenottoa, minkä tuloksena vuoro- vaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä tehostuu. Käytännössä tämän edellytyk- senä on se, että työntekijällä olisi mahdollisuus päästä käsiksi eri palvelukana- vissa kerättyyn dataan reaaliajassa. (Mikä ihmeen omnichannel 2016.)

Monikanavaisesta liiketoiminnasta johtuen asiakkuus voi syntyä kanavariippumat- tomasti missä tahansa kanavassa. Tämä on tuonut yritystoimintaan uudenlaisia haasteita: Miten yritykset voivat kohdata nykyiset ja uudet asiakkaat heidän käyt- tämissään kanavissa, ja kuinka yritys voi säilyttää saman palvelukokemuksen ka- navasta riippumatta? Tärkeintä monikanavaisuuden ymmärtämisessä on se, että toimintaa ei rajata pelkän verkkokaupan ja kivijalkaliikkeen integrointiin, vaan mo- nikanavaisuus on tapa hahmottaa markkinoita ja olla läsnä niissä paikoissa, missä asiakkaat ovat. Monikanavaisuuden tavoitteena onkin tähdätä koko asiak- kaan elinkaaren kehittämiseen yksittäisten ostojen sijaan sekä luoda asiakkaalle kanavariippumaton palvelukokemus. (Monikanavaisuus – ja kuinka se rakenne- taan 2015.) Myös Hyken (2017) muistuttaa, että monikanava- ja omnichannel- malleissa asiakasta ei loppujen lopuksi kiinnosta, kuinka monta palvelukanavaa on saatavilla vaan tärkeintä on asiakkaiden tarpeiden ja ongelmien ratkaiseminen palvelukanavia hyödyntämällä.

Varsinkin vakuutusalan kaltaisella, asiakkaalle vaikeasti ymmärrettävällä alalla, monikanavaisuuteen siirtymisessä on tärkeää, että asiakkaat saavat itse valita palvelukanavansa. Tällöin tapahtuu automaattinen segmentointi traditionaalisten asiakkaiden ja teknologiaorientoituneiden asiakkaiden välillä. Yritykset voivat tie- tenkin ohjata asiakasta käyttämään tiettyä kanavaa esimerkiksi hinnoittelun avulla, mutta monikanavaisuuden pääpaino on kuitenkin asiakaskeskeisyydessä,

missä asiakkaalla tulisi olla päätäntävalta siitä, missä ja miten asioida yrityksen kanssa. (Falk 2015.)

### **3 ASIAKASKOKEMUS**

Asiakaskokemuksesta on tullut viime vuosien aikana yleinen ja arvostettu käsite liike-elämässä. Nykypäivänä yritysten asiakkuuksienhallintastrategiat ovat yhä enemmän keskittyneet tuottamaan asiakkaille ainutlaatuisia ja mieleenpainuvia kokemuksia. Enää ei riitä pelkkä arvon tuottaminen tuotteiden tai palvelujen kautta, vaan yritysten tulee pyrkiä tarjoamaan asiakkaille kokemuksia rakentamalla tunneperäisiä siteitä asiakkaiden kanssa. (Rais ym. 2016, 255.) Asiakaskokemus on melko uusi käsite, minkä takia useat yritykset eivät ymmärrä asiakaskokemuksen merkitystä kokonaisvaltaisesti. Customer Experience yleistyi 2000-luvun alussa liike-elämässä, minkä jälkeen aiheesta on alettu käsittelemään perusteellisesti. Kuitenkin asiakaskokemuksen kehittäminen nähdään usein vain asiakaspalvelun tai myynnin kehittämisenä. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

#### **3.1 Asiakaskokemus käsitteenä**

Tällä hetkellä eletään asiakkaan aikakautta. Ennen yritykset hakivat kilpailuetuja muun muassa tuotannon sekä kuljetus- ja tietojärjestelmien kautta, mutta nykyään kyseiset kilpailukeinot ovat lähes murtuneet. Tämän takia ainutlaatuinen kilpailuetu nykyään on luoda asiakkaille kokemuksia. (Löytänä & Korkiakoski, 2014.) Richardsonin (2010) mukaan asiakaskokemuksesta ei ole yhtä ja oikeaa määritelmää. Joissakin tapauksissa asiakaskokemusta on määritetty muun muassa digitaalisten kokemusten ja vuorovaikutuksen kautta, kun taas toisissa asiakaskokemus keskittyy asiakaspalveluun ja sen tehokkuuteen sekä laatuun. Jotta yritys onnistuisi pitkällä aikavälillä luomaan positiivisia asiakaskokemuksia, tulee kokemusten muodostua kaikista yrityksen toiminnoista kokonaisuutena. (Richardson 2010.)

Asiakaskokemus tarkoittaa sellaisia tunteita tai kokemuksia, jotka saavat ihmiset palaamaan tai suosittelemaan yritystä myös muille. Nämä tunteet ja kokemukset

syntyvät, kun yritys perustaa toimintansa asiakkaan ympärille, missä ominaista on asiakkaan kuuntelu, ymmärtäminen ja huomioiminen sekä korkea palvelun laatu. Kuitenkin yrityksen on usein vaikea tiedostaa, millä asioilla on suurin merkitys tietyn kokemuksen tuottamisessa, sillä asiakaskokemuksen muodostuminen on subjektiivinen arvo. (Fischer & Vainio 2014, 10.)

Gentile ym. (2007) määrittivät asiakaskokemuksen tarkoin persoonalliseksi kokonaisuudeksi, joka muodostuu asiakkaan järkipäisten, fyysisten, emotionaalisten, hengellisten ja aistimuksellisten kokemusten pohjalta. Toisen määritelmän mukaan asiakaskokemusta esiintyy, kun asiakkaalla on jokin käsitys tai tunne, mikä muokkautuu vuorovaikutustilanteissa yrityksen kanssa (Gupta & Vajic 2000). Verhoefin (2009) lisää, että asiakaskokemuksen muodostumiseen ja arvon tuottamiseen voi vaikuttaa myös yrityksen ulkopuolella tapahtuvat asiat, kuten muut asiakkaat tai taloudellinen tilanne. (Nasution ym. 2014, 255–256.)

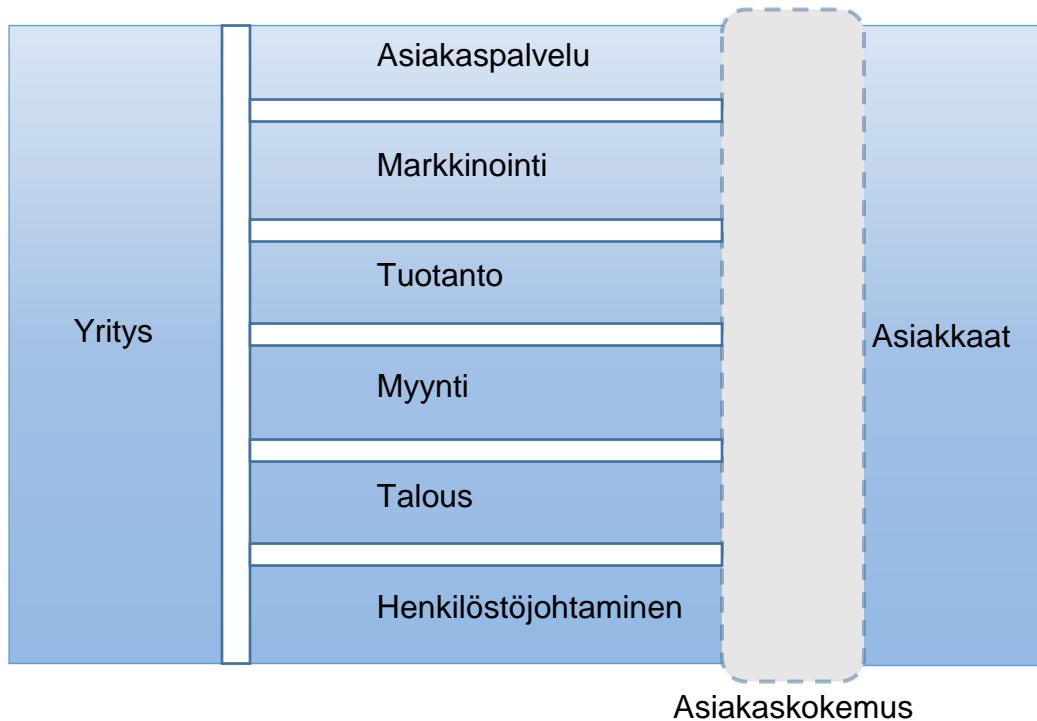
Löytänä ja Korteso (2011, 11) ovat määritelleet asiakaskokemuksen ”niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaksi, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. Asiakaskokemus on subjektiivinen käsite, jossa jokainen asiakas muodostaa omien tunteiden ja tulkintojen mukaan kokonaiskuvan yrityksen tuottamista kokemuksista. Koska asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät ovat hyvin yksilöllisiä, yrityksen on vaikea täysin vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia yksittäiset asiakkaat muodostavat. Yritykset kuitenkin pystyvät vaikuttavat toiminnallaan, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan asiakkailleen. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Richardsonin (2010) mukaan jokainen yritys tuottaa joko tiedostettuja tai tiedostamattomia asiakaskokemuksia ollessaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

Asiakaskokemus on vahvasti esillä muun muassa asiakkaan suhtautumisessa yrityksen markkinointiin tai heidän käyttäessä yrityksen tuotetta tai palvelua. Lisäksi asiakaskokemuksella on suuri vaikutus ostopäätökseen johtavissa tilanteissa tai asiakaspalvelun kanssa asioidessa. Toisin sanoen asiakaskokemus kattaa kaikki kosketuspisteet, jossa asiakas on tekemisissä yrityksen eri toimintojen kanssa. Asiakkaan positiiviset tai negatiiviset kokemukset muodostuvat aina

siitä, miten hyvin he kokevat yrityksen vastanneen heidän tarpeisiin ja odotuksiin. Vain yksi epäonnistunut kohtaaminen missä tahansa kosketuspisteessä johtaa negatiiviseen kokemukseen, mikä tarkoittaa sitä, että asiakkaan kokemus on saman vahvuinen kuin yrityksen heikoin kosketuspiste. (Toivonen 2016.)

Tuulaniemen (2011, 74) mukaan asiakaskokemuksia voidaan tuottaa asiakkaille vain ja ainoastaan silloin, kun yritys tiedostaa, milloin ja miten asiakkaat kohtaavat yrityksen tarjooman. Täten asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: toiminnan tasoon, tunnetasoon ja merkitystasoon. Toiminnan tasolla tarkoitetaan palvelujen vastaavuutta asiakkaan toiminnallisiin eli funktionaalisiin tarpeisiin. Toiminnan tason edellytyksiä ovat muun muassa saatavuus, tehokkuus, monipuolisuus, käytettävyys ja yrityksen eri toimintojen sujuvuus. Tämä luo pohjan asiakaskokemuksien tuottamiselle. Tunnetasolla pyritään vaikuttamaan asiakkaiden henkilökohtaisiin kokemuksiin ja mielikuviin palvelusta. Kokemuksien tulisi tunnetasolla herättää asiakkaissa positiivisia tuntemuksia, kuten miellyttävyyttä, innostavuutta ja helppoutta sekä esimerkiksi pyrkimyksiä koskettaa asiakkaan aisteja. Sen sijaan ylin asiakaskokemuksen taso eli merkitystaso käsittelee kokemukseen liittyviä lupauksia, unelmia, tarinoita, mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia sekä kokemuksen henkilökohtaisuutta. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Varsinkin Suomessa asiakaskokemus ymmärretään usein vain asiakaspalvelun kehittämisenä. Asiakaspalvelu- ja myyntiosastot ovat yrityksen toiminnoista useimmin tekemisissä yksittäisten asiakkaiden kanssa, mutta on ymmärrettävä, että yrityksen muut toiminnot mahdollistavat myynti- ja asiakaspalveluosastojen tehokkaan toimisen, ja tätä kautta tuomaan asiakkaille positiivisia kokemuksia. Asiakaspalvelu on siis vain yksi toiminto osana kokonaiskuvaa. (Löytänä & Korteso 2011, 14–15.)



Kuva 3. Asiakaskokemus suhteessa yrityksen eri toimintoihin (Löytänä & Kortesus 2011, 15)

Kuvasta 3 huomataan, että asiakaskokemus muodostuu yrityksen eri toimintojen kokonaisuuksien summasta. Kaikki yrityksen toiminnot ovat yhteydessä asiakkaisiin joko suoraan tai välillisesti. Esimerkiksi henkilöstöosasto vastaa henkilöstön ammattitaidosta ja osaamisesta, kun taas talousosasto hoitaa laskutusasioita yrityksen ja asiakkaan välillä. (Löytänä & Kortesus 2011, 14–15.) Kaikilla yrityksen toiminnoilla on siis oma osuus asiakaskokemuksen muodostumisessa. Pelkkä asiakaspalvelun kehittäminen ei tänä päivänä riitä kilpailukykyisyyden ja arvon tuottamisen takaamiseksi, vaan toiminnan lähtökohtana tulisi olla harkittujen kokemusten luominen, jotka ovat integroituna yrityksen jokaisen toiminnon kanssa.

### 3.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Digitalisaation ja itsepalvelukanavien johdosta eletään aikakautta, missä asiakkaat ovat hyvin tietoisia tuotteista ja palveluista. Asiakkaiden käyttäytyminen ja koko ostoprosessi on monikanavaista, missä asiakas käyttää hyödykseen esi-

merkiksi Internetiä, mobiilisovelluksia ja sosiaalista mediaa ostopäätöstä tehdessään. Tämän takia asiakkaiden odotukset palvelusta ja sen laadusta ovat yhä korkeampia koko ostoprosessin ajan, mihin yrityksen tulisi pystyä vastaamaan. Asiakaskokemus määräytyy monikanavaisten kosketuspisteiden kautta, missä yritys ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa sekä myös siitä, kuinka yritys pystyy jokaiselle asiakkaalle tuottamaan välitöntä, persoonallista ja tunteisiin vetoavaa sisältöä. (Parise ym. 2016, 412.) Löytänä ja Korteso (2011, 19) lisäävät, että asiakaskokemuksen muodostumisen lähtökohtana on asiakkaan asettaminen koko yrityksen toiminnan keskiöön, minkä jälkeen voidaan järjestää yrityksen omat toiminnot asiakkaan ympärille sitä tukevalla tavalla.

Asiakaskokemuksesta on tullut kriittinen tekijä liike-elämässä juuri monikanavaisien palveluratkaisujen takia. Googlen Zero Moment of Truth-tutkimuksen mukaan digitaaliset palvelut ovat mahdollistaneet sen, että kuluttajat hakevat tietoa useasta eri lähteestä ostopäätöstä tehdessään. Koska nykypäivänä suurin osa kosketuspisteistä ovat digitaalisia, on asiakkaiden helpompi liikkua kanavasta toiseen, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksiä on entistä haastavampaa hallita sekä ohjata asiakkaita haluamiinsa kanaviin. Tämän takia yrityksen yksi suuri haaste on hallita kaikkia tiedostettuja ja tiedostamattomia kohtaamisia, joita kehittämällä asiakaskokemusta voitaisiin parantaa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 98.) Kankkunen ja Österlund (2012, 52–53) lisäävät, että tärkeintä monikanavaisen asiakaskokemuksen muodostumisessa on yrityksen pyrkimys tuottaa yhtenäinen kokemus palvelukanavasta riippumatta.

Asiakaskokemuksen muodostumisessa on siis kysymys siitä, millaisen kokonaisvaikutelman asiakkaat saavat ollessaan kanssakäymisissä yrityksen kanssa. Kokonaisvaikutelma muodostuu kaikista eri kanavista ja kosketuspintoista yrityksen kanssa. Näitä kosketuspintoja ovat muun muassa myynti, markkinointi, jakelu, asiakaspalvelu, huhupuheet sekä tuotteet ja palvelut itsessään. Hyvään asiakaskokemukseen tähtäävän yrityksen on hyvä pohtia seuraavia asioita:

- 1) Tiedostammeko, mitä palveluita ja välineitä asiakkaat käyttävät ja miten?  
Osaammeko hyödyntää asiakkaidemme nykyisiä valmiuksia?

- 2) Miten pystymme tarjoamaan palveluitamme ja sisältöämme nopeasti kaikissa ympäristöissä?
- 3) Pystymmekö suorittamaan nopeita, viikossa tai kuukaudessa toteutettavia teknologisia muutosprojekteja?
- 4) Kuka yrityksessämme pysyy kanavasta tai kosketuspisteestä toiseen pomppivan asiakkaan perässä? (Kankkunen & Österlund 2012, 52–53.)

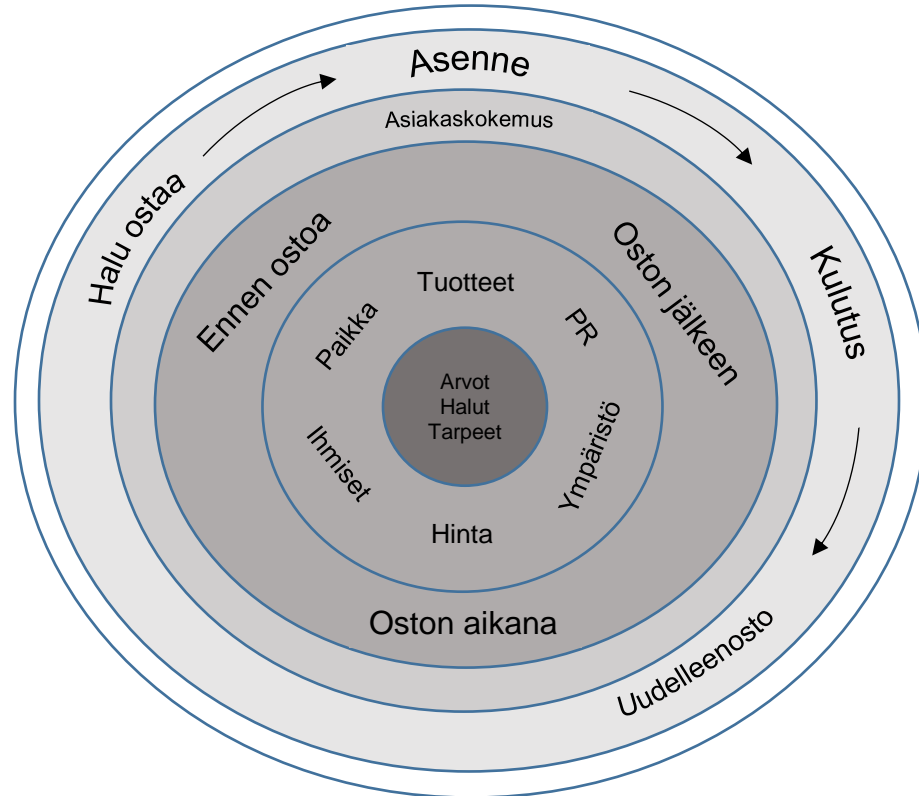
Asiakaskokemuksen muodostumisesta on tunnistettu neljä psykologista näkökulmaa. Yrityksen tulisi aina vedota asiakkaiden tunteisiin tuottaessaan kokemuksia, jonka takia psykologinen näkökulma on hyvin tärkeä ottaa huomioon asiakaskokemusta muodostaessa. Ensimmäisen näkökulman mukaan asiakaskokemuksen tulee tukea asiakkaan minuutta ja omakuvaa. Useimmille asiakkaille ostaminen ja palvelujen käyttäminen ovat osa identiteettiä, jonka takia huonot palvelukokemukset ja pettymykset loukkaavat heitä myös ihmisinä. Toisen näkökulman mukaan asiakaskokemuksen tulee yllättää ja luoda elämyksiä. Tavoitteena on positiivinen kokemus, johon liittyy vahva tunnetila. Lisäksi palvelukokonaisuus tulisi aina jäädä asiakkaan mieleen positiivisella tavalla. Nykypäivänä odotukset palveluista ovat yhä korkeampia, minkä takia tavallisuus ja keskinkertaisuus eivät enää riitä. Jotta palvelukokemus jäisi mieleen, tulee yrityksen pohtia niitä kosketuspisteitä, joissa heillä on mahdollisuus toteuttaa asiat poikkeuksellisen hyvin. Viimeisenä psykologisena näkökulmana hyvän asiakaskokemuksen muodostamisessa on tavoite saada asiakas haluamaan lisää. Asiakaskokemuksen tulee muodostua niin, että se tuottaa heille mielihyvää, jonka johdosta asiakas haluaa asioida yrityksen kanssa uudelleen. (Löytänä & Korteso 2012, 43–49.)

DiJulius (2008, 38–39) määrittelee asiakaskokemuksen yksinkertaisen kaavan avulla, mitä jokainen yritys voi käyttää kehittäessään asiakaskokemusta. Asiakaskokemus-kaava muodostuu todellisuuden ja odotuksien erotuksella. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että kun asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, hänellä on valmiit odotukset palvelusta ja sen laadusta. Kun yritys tarjoaa kokemuksen, joka ylittää asiakkaan odotukset, asiakkaalle muodostuu positiivisia kokemuksia yritystä kohtaan. (DiJulius 2008, 38–39.)

Filenius (2015, 24) on painottanut, että useat asiakaskokemusta koskevat julkaisut ovat keskittyneet hyvin pitkälti ostotapahtumiin, vaikka kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muodostumisessa merkitystä on myös tapahtumissa ennen ostotilannetta sekä myös ostotilanteen jälkeen. Tämän johdosta asiakaskokemus muodostuu neljässä eri vaiheessa: Lähtötilassa, ennen ostosta, ostotilanteessa ja ostotilanteen jälkeen. Lähtötilassa jokaisella asiakkaalla on mielikuvia, ennakkoodotuksia ja asenteita yrityksiä ja niiden palveluja kohtaan. Asiakaskokemus muodostuu jo osaltaan lähtötilanteessa. Ennen ostosta asiakas ja yritys ovat usein vuorovaikutuksessa markkinoinnin ja viestinnän kautta. Vuorovaikutuksen johdosta asiakas tekee päätöksen, ostaako hän kyseiseltä yritykseltä. (Filenius 2015, 24–25.)

Sen sijaan ostotilanteessa, kun asiakas on tehnyt lopullisen ostopäätöksen, asiakaskokemus syntyy esimerkiksi varsinaisen asioinnin sujuvuudesta sekä tuotteen tai palvelun osto- ja maksuprosesseista. Oston jälkeen vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä jatkuu esimerkiksi asiakkaan kysyttäessä neuvoa tai tehdessä uusintaoston. Lisäksi yritys voi pyytää palautetta asiakkailta toiminnastaan tai lähestyä markkinointiviestinnän keinoin. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus ei siis muodostu pelkässä ostotilanteessa, vaan yrityksen on tärkeä ymmärtää, että kaikilla edellä mainituilla vaiheilla on suuri merkitys asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Filenius 2015, 24–25.)





Kuva 4. Asiakaskokemuksen muodostumisen tasot (Nasuation ym. 2014, 257)

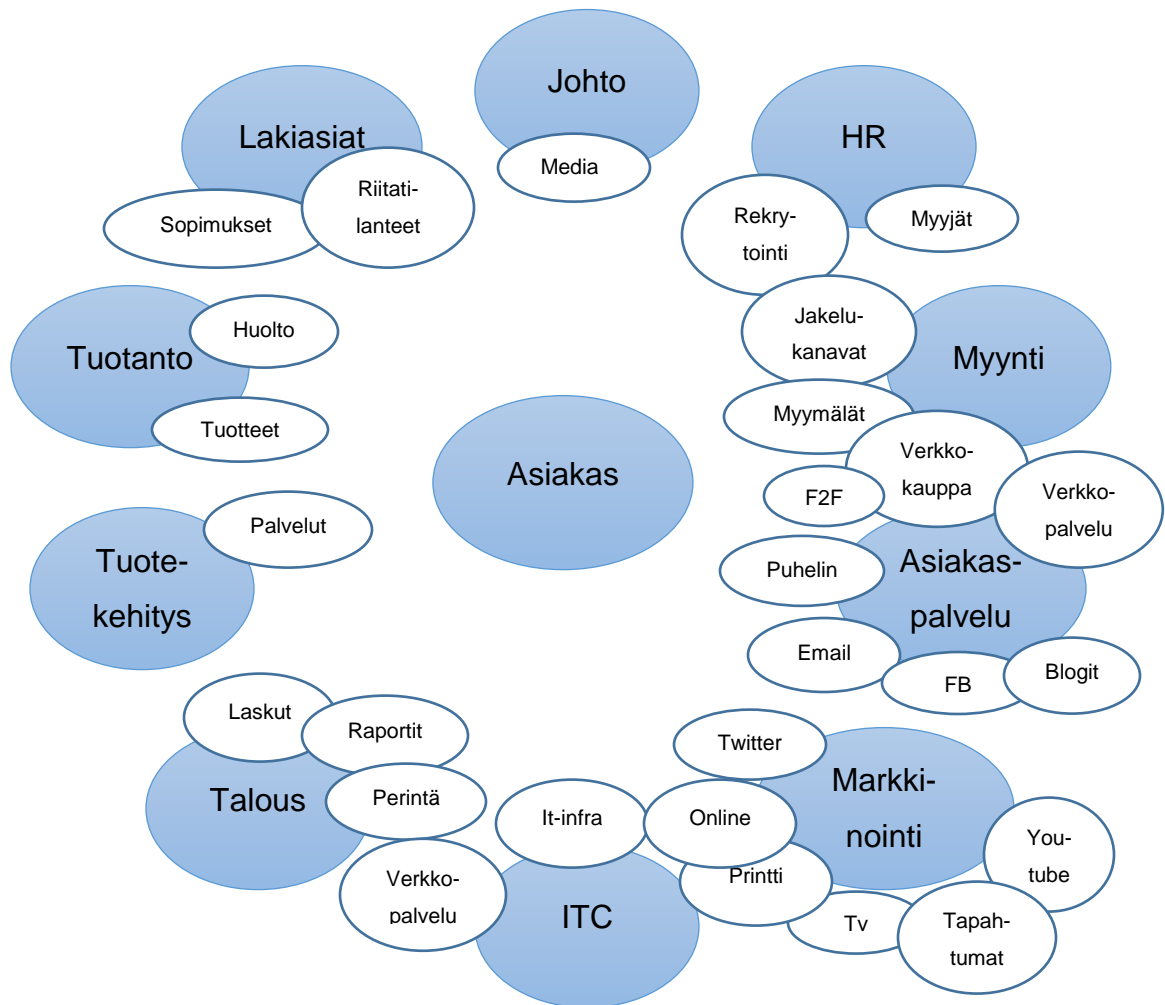
Kuvassa 4 on havainnollistettu asiakaskokemuksen muodostumisen viitekehys, joka on jaettu viiteen eri osa-alueeseen. Nasuation ym. (2014, 258) kertovat tutkimuksessaan, että asiakaskokemuksen muodostuminen lähtee liikkeelle aina asiakkaan arvoista, haluista ja tarpeista. Tämä edellyttää yritykseltä asiakkaan asettamista toiminnan keskiöön, minkä lopputuloksena yrityksen toiminta tukee asiakaslähtöistä ajattelua ja arvon tuottamista. Seuraavana vaiheena yrityksen tulisi pohtia markkinointistrategisia ratkaisuja. Markkinointiratkaisujen tavoitteena on houkutella asiakkaat olemaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Jotta tähän päästään, markkinointiratkaisujen tulisivat herättää asiakkaissa positiivisia tunteita niin, että strategia tukee koko ajan asiakkaiden muuttuvia arvoja ja tarpeita. (Nasuation ym. 2014, 257–259.)

Tästä päästään kolmanteen osa-alueeseen, jossa yritys ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa keskenään joko suoraan tai epäsuorasti. Vuorovaikutustilanteet voidaan jakaa ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen tapahtuvien kokemuksiin. Esimerkiksi ennen ostoa asiakkaille voi muodostua kokemuksia markkinoinnin tai

muiden ihmisten huhupuheiden perusteella, kun taas oston aikana tunneperäisien siteiden luominen sekä persoonalliset ratkaisut luovat positiivisia kokemuksia. Yrityksien on ymmärrettävä, että eri vuorovaikutustilanteissa asiakkaille muodostuu erilaisia kokemuksia, jotka on pyrittävä tunnistamaan ja sitä kautta kehittämään. Kuvan 4 neljännessä kehässä on asiakaskokemus itsessään, millä tarkoitetaan vuorovaikutustilanteissa syntyneiden kokemusten summaa, joiden perusteella asiakaskokemus on joko negatiivinen tai positiivinen. Viimeisessä kehässä on kuvattu käyttäytymisen muutosta, jossa asiakkaan tulevaisuuden asenne ja käyttäytyminen ovat muuttuneet saamiensa kokemusten perusteella. (Nasution ym. 2014, 257–259.)

#### *Kosketuspisteet ja kosketuspistepolku*

Kosketuspisteiden määrittäminen on yksi tärkeä asia yrityksen muodostaessa asiakaskokemusta. Kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkia niitä paikkoja, kohtaamisia ja vuorovaikutustilanteita asiakkaiden ja yrityksen välillä. Tunnistamalla kaikki kosketuspisteet, voidaan vaikuttaa ja kehittää eri kohtaamisissa syntyviä kokemuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 74.)



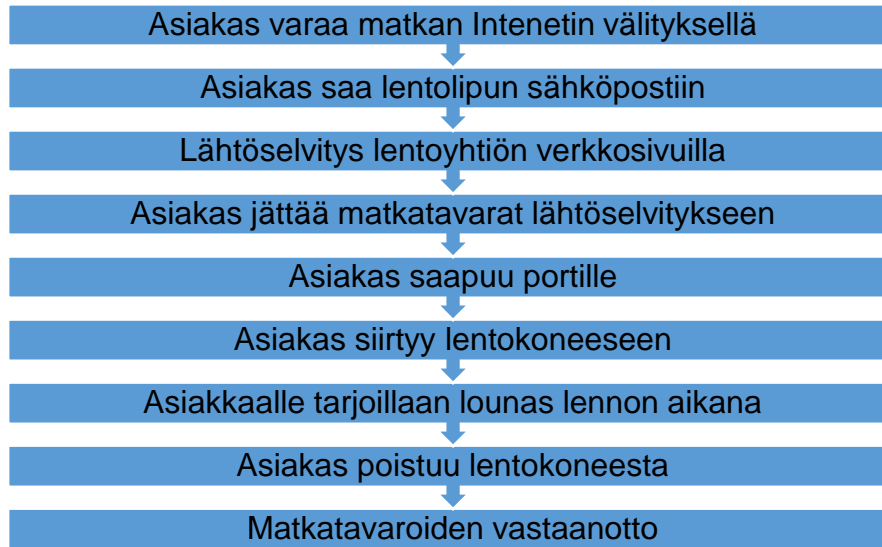
Kuva 5. Esimerkki yrityksen kosketuspisteistä asiakaskokemuksen muodostumisessa (Löytänä & Korteso 2011, 75)

Kuvasta 5 huomataan, että yrityksen ja asiakkaan välillä on monia erilaisia kosketuspisteitä, joilla on vaikutusta kokemuksien muodostumiseen. Tavoitteena asiakaskokemuksen kehittämiseksi on tunnistaa yrityksen kaikki kosketuspisteet ja miettiä, miten kyseiset kosketuspisteet tuottavat arvoa asiakkaille niin, että se motivoisi heitä sekä synnyttäisi positiivisen riippuvuuden yritystä kohtaan (Kurvinen 2016). Tutkimuksen mukaan monet yritykset ovatkin keskittyneet kosketuspisteiden määrittämiseen sekä tavoitteelliseen toimintaan luoda vuorovaikutuksellinen yhteys asiakkaan kanssa, mutta kuitenkin suuri osa yrityksistä ei ole onnistunut kiinnittämään riittävästi huomiota asiakkaan kokonaisvaltaiseen kokemukseen ostoprosessissa. Toisin sanoen kosketuspisteiden määrittäminen on

tärkeää, mutta kokonaisvaltaisen kokemuksen syntyminen tärkein vaikuttava tekijä on asiakkaan koko matka alusta loppuun, minkä suunnittelemisen apuvälineenä käytetään kosketuspistepolkua tai toiselta nimeltään palvelupolkua. (Rawson ym. 2013)

Rawsonin ym. (2013) tutkimuksen mukaan kosketuspisteisiin keskittyvän yrityksen ongelmana on usein kosketuspisteiden määrä. Nykypäivänä yritykset ja asiakkaat kohtaavat monessa eri tilanteessa, minkä takia kosketuspisteiden määrä kasvaa ja tekee niiden hallinnasta monimutkaisempaa. Tämän lisäksi tunnistamalla vain yrityksen kosketuspisteet, ei nähdä kokonaiskuvaa asiakkaan silmin, mikä johtaa usein siihen, että yrityksen kosketuspisteet ja toiminnot eivät ole integroituna toistensa kanssa. Kosketuspisteiden määrittämisen sijaan yrityksen tulisi panostaa asiakaskokemuksen kehittämiseen kosketuspistepolkujen avulla, mikä on käytännönläheisempi tapa tunnistaa asiakkaan polun eri vaiheet ostoprosessissa. Tutkimuksen mukaan kosketuspistepolkuja käyttäneiden yritysten asiakastyytyväisyys on 30–40 % parempi kuin yritysten, jotka perustavat toimintansa kosketuspisteiden hallintaan. (Rawson ym. 2013)

Kosketuspistepolku on yksi konkreettinen tapa kuvata yrityksen ja asiakkaan välisiä kohtaamisia ja vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen. Crosierin ja Handfordin (2012) mukaan se on usein visuaalinen kartta, johon yritys merkitsee kaikki yrityksen ja asiakkaan väliset kohtaamiset kronologisessa järjestyksessä (Halvorsrus ym. 2016, 843). Kosketuspisteet voidaan jakaa kosketuspistepolulla kolmeen osa-alueeseen, jossa asiakkaalle muodostuvat kokemukset ovat erilaisia. Nämä kolme osa-aluetta ovat neutraalit kohtaamiset sekä positiiviset ja negatiiviset kohtaamiset. Neutraaleissa kohtaamisissa kokemuksia asiakkaalle ei juuri-kaan jää, kun taas positiiviset kokemukset ja negatiiviset kokemukset vaikuttavat vahvasti koko asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Löytänä & Korteso 2011, 115.) Gerdt ja Korhokoski (2016, 52) lisäävät, että yrityksen on pohdittava, mitkä kosketuspisteet ovat sellaisia, jotka kannattaa jättää asiakkaan hoidettavaksi ja minkälaisissa pisteissä kokemusten kehittäminen olisi tarpeellista.



Kuva 6. Esimerkki lentokoneella matkustavan asiakkaan kosketuspistepolusta (Löytänä & Korteso 2011, 115)

Kuvassa 6 on kuvattu yrityksen ja lentokoneella matkustavan asiakkaan väliset kohtaamiset kronologisessa järjestyksessä kosketuspistepolun avulla. Vaikka kartassa ei ole mainittu kaikkia yrityksen ja asiakkaan välisiä kohtaamisia, voidaan huomata jo määritellyistä kohtaamisista, että asiakas on tekemisissä yrityksen lähes jokaisen toiminnon kanssa. Esimerkiksi ITC vastaa varausjärjestelmistä ja lentolippujen toimituksesta asiakkaan sähköpostiin, kun taas asiakaspalvelu vastaa lähtöselvityksestä ja palvelusta lennolla. Lisäksi esimerkiksi HR kehittää henkilöstön ammattitaitoa ja tuotanto-osasto vastaa matkatavaralogistiikasta, aterioista sekä ylipäätensä koko lennon operoinnista. (Löytänä & Korteso 2011, 114.)

### 3.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

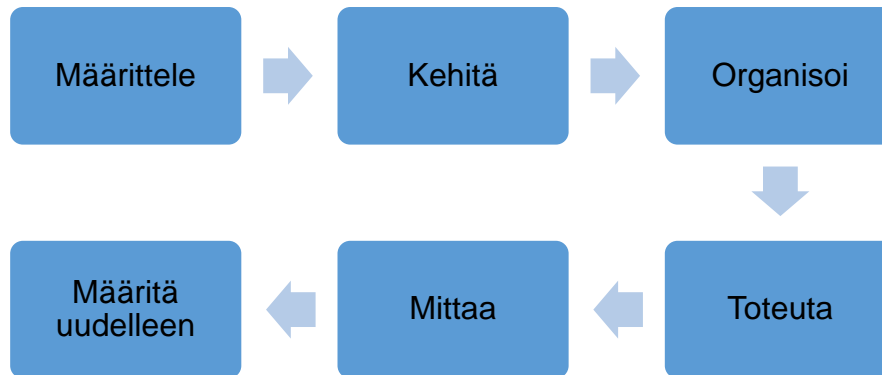
Asiakaskokemuksen johtamisella tarkoitetaan yrityksen tai organisaation toiminta- ja johtamistapoja, jonka pääasiallisena tavoitteena on johtaa asiakaskohtaamisia ja koko asiakaspolkua tavoitelähtöisesti teknologiaa hyödyntämällä. Asiakaskokemuksen rakentaminen lähtee aina liikkeelle toimintatapa- ja kulttuuri-muutoksissa organisaation sisällä. Toiminta pitää muuttua asiakaslähtöiseksi, missä kokemusten johtaminen on koko yrityksen strategiaa ja jonka jokainen yrityksessä toimiva henkilö ymmärtää. (Säkkinen 2015.)

Schmittin mukaan (2003, 17) asiakaskokemuksen johtaminen on asiakkaiden kokonaisvaltaisten kokemusten strategista johtamista. Nykyään asiakkaiden tunneperäiset seikat vaikuttavat ostopäätökseenhyvin paljon. Tästä hyvänä esimerkkinä on Apple ja Nokia. Kun Apple tuli puhelinmarkkinoille, sen tuotteet eivät olleet teknisiltä ominaisuuksiltaan yhtä vahvoja kilpailijoihin nähden. Apple kuitenkin onnistui vaikuttamaan asiakkaiden mielikuviin ja kokemuksiin, minkä lopputuloksena yritys muutti yleisen käsityksen siitä, millainen älypuhelin tulisi olla. (Bean & Tyne 2012, Juutin 2015, 44 mukaan.) Sen sijaan Nokia panosti tuotteissaan tekniisiin ominaisuuksiin kokemusten ja tuntemuksien sijaan, missä loppujen lopuksi kävi niin, että tekniset ominaisuudet ylittivät asiakkaiden ymmärryksen. Applen ja Nokian esimerkin kautta huomataan, että asiakaskokemuksen johtaminen on asiakkaiden ongelmien ratkaisemista mahdollisimman yksinkertaisella ja helpolla tavalla. (Juuti 2015, 44–45.)

Asiakaskokemuksen johtamisen yksi tärkeimmistä seikoista on arvon tuottaminen. Arvon muodostuminen on subjektiivinen käsite, jonka takia yritys voi näyttää suuntaa arvon muodostumiselle, mutta loppujen lopuksi arvon muodostaa itse asiakas. Löytänän ja Korhiakosken (2015, 18–19) mukaan asiakkaille luotavat arvot voidaan jakaa taloudelliseen arvoon, toiminnalliseen arvoon, emotionaaliseen arvoon sekä symboliseen arvoon. Nykypäivänä emotionaaliset arvot korostuvat yhä enemmän, sillä muut arvot kilpailutekijöinä ovat asiakkaan aikakaudella kuituneet. Esimerkiksi taloudellisen arvon tuottaminen ei ole enää ratkaiseva tekijä asiakkaan ostopäätösprosessissa, kun taas symboliset arvot eivät riitä differoimaan toimintaa. Tämän takia asiakaskokemuksen johtamisessa tulee panostaa enemmän kokemuksiin ja asiakkaan tunteisiin vetoavaan sisältöön. (Löytänä & Korhiakoski 2015, 18–20.)

Asiakaskokemuksen johtaminen lähtee liikkeelle strategiatasolta, jossa tavoitteena on korostaa kokemusperäistä ajattelutapaa organisaation sisällä (Löytänä & Korhiakoski 2014, 36). Yritysten strategioiden erilaisuuden takia yhtä oikeaa mallia kohti asiakaskeskeisyyttä ei ole, vaan yrityksen tulee itse löytää keinot asiakaskokemuksen johtamiseen. Kokemusten johtaminen on jatkuva prosessi,

joka vaatii yritykseltä paljon ylläpitoa, mittaamista, organisointia, innovointia ja kehittämistä. (Löytänä & Korteso 2011, 165–166.)



Kuva 7. Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet (Löytänä & Korteso 2011, 167)

Kuvassa 7 on määritelty asiakaskokemuksen johtamisen osa-alueet, joiden kautta yritys pystyy kehittämään toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi asiakaskokemus huomioiden. Ensimmäisenä vaiheena porrasmallissa on tavoitteiden määrittely. Löytänen ja Korteson (2011, 166) mukaan asiakaskokemukselle tulee asettaa tavoitteet, jotka määritellään yrityksen strategiassa. Seuraavana vaiheena tavoitteiden määrittelyn jälkeen on kehittäminen, jossa yritys pyrkii kehittämään toimintatavat, jossa määritellyt tavoitteet toteutuvat jokaisessa kosketuspisteessä. Tämän jälkeen yrityksen tulee organisoida henkilöstö luomaan tavoitteiden mukaisia kokemuksia muun muassa kouluttamisen, palkkioiden ja rekrytoinnin avulla. (Löytänä & Korteso 2011, 166–179.)

Toteuttamisvaiheessa yritys toteuttaa asiakasstrategioita oikeilla valinnoilla ja pyrkii luomaan yrityksen strategian mukaisia asiakaskokemuksia. Toteutusvaiheessa yritys tekee sekä päivittäisiä valintoja että strategisia valintoja. Päivittäisillä valinnoilla tarkoitetaan työntekijöiden valintoja kokemuksien tuottamisessa, kun taas strategiset valinnat ovat yrityksen johdon toimenpiteitä. Viimeisimpinä vaiheina asiakaskokemuksen johtamisessa on asiakaskokemuksen mittaaminen ja uudelleen määrittäminen. Yrityksen tulee pystyä mittaamaan, kuinka hyvin kokemukset vastaavat tavoitteita. Mittaamisen jälkeen tavoitteita tulee määritellä

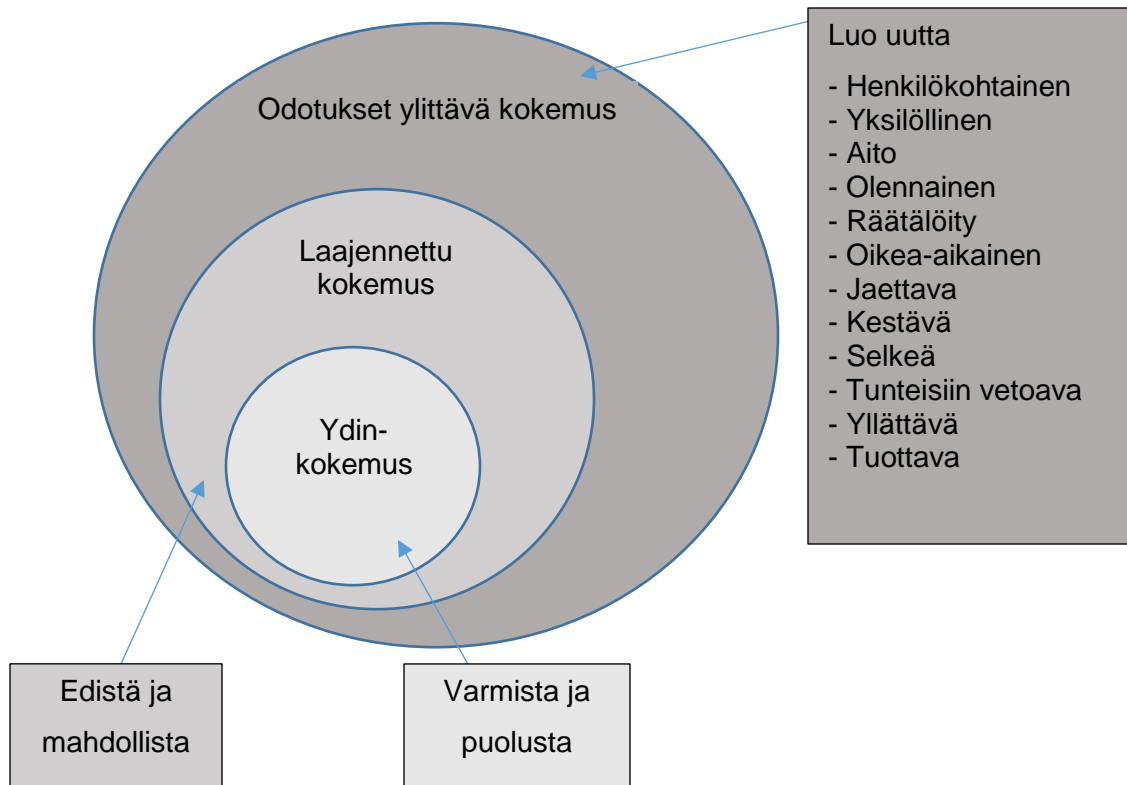
säännöllisesti uudelleen, sillä asiakaskokemuksen johtaminen vaatii jatkuvaa kehittämistä. (Löytänä & Korteso 2011, 166–179.)

Juutin (2015, 42) mukaan asiakaskokemuksen aiemmissa johtamismalleissa henkilöstöjohtamisen näkökulma on melko minimaalinen. Yrityksen on tärkeä ymmärtää, että asiakas muodostaa kokemuksia jokaisessa vuorovaikutustilanteessa yrityksen ja sen sisällä toimivien yksilöiden kautta, minkä takia myös henkilöstöjohtaminen tulee sisällyttää asiakaskokemuksen johtamiseen ja pohtia, millaista henkilöstöjohtamisen tulisi olla, jotta se tukisi mahdollisimman hyvin asiakkaan kokemuksia. (Juuti 2015, 41–42.) Myös Chidley ja Pritchard (2014, 293–298) kertovat artikkelissaan, että motivoitunut henkilöstö ja työympäristö vaikuttavat myös suoraan asiakkaiden kokemuksiin ja saavat asiakkaat uskomaan, että juurikin he ovat etusijalla organisaation toiminnassa. He viittasivat väittämällään pankkialalla vuonna 2013 tehtyyn tutkimukseen, joka osoitti, että suurimmat ongelmat, jotka johtivat epäluottamukseen asiakkaissa, olivat johtamisvirheet ja epäjohtonmukaisuus henkilöstöjohtamisessa sekä alhainen taso henkilöstön sitoutumisessa.

### *Odotuksien ylittäminen*

Tällä hetkellä liike-elämässä peruspalvelulla ja rajatuilla kokemuksilla ei pystytä luoda kilpailuetua tai erottautumaan markkinoilta tarpeeksi. Tämän takia odotuksien ylittäminen on suuri osa asiakaskokemuksen johtamista. Yrityksien on löydettävä toiminnastaan uusia tapoja, joilla tuottaa asiakkaille positiivisia kokemuksia. Odotukset ylittävät kokemukset voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, jotka ovat ydinkokemus, laajennettu kokemus sekä odotukset ylittäviin elementteihin. (Löytänä & Korteso 2011, 59–60.)





Kuva 8. Odotukset ylittävä asiakaskokemus (Löytänä & Kortesus 2011, 60)

Kuvassa 8 on havainnollistettu odotukset ylittävän asiakaskokemuksen kolme askelta. Löytänen ja Kortesuson (2011, 61) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen perustuvat ydinkokemuksen turvaamiseen. Ydinkokemuksella tarkoitetaan yleisesti sitä käytännöllistä hyötyä tai arvoa, minkä asiakas saa tuotetta tai palvelua käyttäessään. Varsinkin suurissa organisaatioissa uudet innovaatiot ja keksinnöt voivat helposti johtaa ydinkokemuksen muuttumiseen, minkä takia yrityksen tulee löytää keinot varjella ydinkokemusta ja varmistaa, että ydinkokemus pystytään tuottamaan asiakkaille jokaisessa tilanteessa. Positiivisia asiakaskokemuksia saadaan jo pelkästään johtamalla ydinkokemusta oikein ja asiakkaalle arvoa tuottavalla tavalla, sillä asiakkaat odottavat, että heidän odotukset täytetään. (Löytänä & Kortesus 2011, 61–62.)

Seuraavana askeleena kohti odotukset ylittäviä kokemuksia ovat laajennetut kokemukset. Niillä tarkoitetaan kokemusten luomista ydinkokemuksen ulkopuolelle, minkä avulla pyritään tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle. Laajennettu kokemus muodostuu kahdesta elementistä: edistämisestä ja mahdollistamisesta.

Edistäminen on toimenpide, jossa ydinkokemusta rikastetaan erilaisin elementtein, mikä edistää asiakaskokemuksen laajentumista ulkopuolelle ydinkokemuksesta. Esimerkiksi nykyään lentomatkoilla on paljon elokuvatarjontaa, jolloin asiakaskokemusta on laajennettu ydinkokemuksen eli matkustamisen ulkopuolelle, minkä tuloksena asiakkaille tarjotaan viihtyisämpi lentokokemus. Sen sijaan mahdollistamisessa laajennetaan ydinkokemusta välillisesti. Tästä esimerkkinä on Applen iPod-musiikkisoittimet. Apple toi markkinoille musiikkisoittimet, joiden avulla asiakkaat pystyvät kuuntelemaan haluamaansa musiikkia. Asiakkaiden ydinkokemuksena toimi siis itse musiikkisoitin, mutta Apple suunnitteli laajennetun kokemuksen iTunes palvelullaan, mikä mahdollisti musiikin laillisen lataamisen kätevästi ja helposti. (Löytänä & Korteso 2011, 62–63.)

Kun ydinkokemus on laajennettu, kokemuksiin voidaan lisätä odotuksia ylittäviä elementtejä. Näitä elementtejä on hyvin monia, millä voidaan vaikuttaa asiakkaiden odotuksiin ylittävällä tavalla. Esimerkiksi suurin osa asiakkaista arvostavat palvelussa henkilökohtaisuutta. Yritys voi pienien tekojen avulla huomioida asiakkaan ainutlaatuisen tilanteen ja pyrkiä ratkaisemaan sen juuri asiakkaalle sopivimmalla tavalla, minkä lopputuloksena asiakas kokee odotuksien ylittyvän henkilökohtaisen palvelun muodossa. Toisen esimerkki, joka varsinkin nykypäivänä on ajankohtainen asiakkaan arvoissa, on emotionaalisuus ja tunteisiin vetoavuus. Keinot, joilla yritys voi vaikuttaa asiakkaiden tuntemuksiin voivat olla hyvin suunniteltuja tai päivittäin toteutettuja yksinkertaisia keinoja, kuten asiakkuuden arvostamisen ilmaiseminen tai myötätuntoisuus tilanteessa, jossa asiakas kertoo henkilökohtaisesta ongelmastaan, joka ei varsinaisesti liity asiakassuhteeseen. (Löytänä & Korteso 2011, 65–73.)

### **3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen**

Asiakaskokemuksen mittaamisessa olennaista on, että mittaamistavat tulisi kohdistaa suoraan asiakaskohtaamisiin. Yhä enemmän kokemukset muodostuvat odotukset ylittävistä aineksista yksittäisissä kohtaamisissa, minkä takia esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyt tai muut perinteiset mittaamiskeinot eivät enää riitä kuvaamaan sitä, millaisia kokemuksia asiakkaat kohtaavat vuorovaikutusti-

lanteissa. Sen sijaan organisaation pitää etsiä uusia toimintatapoja asiakasymmärryksen lisäämiseksi, mikä vaatii koko yrityksen aktiivista panostusta ja seuraamista sekä halua kehittyä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 134–136.)



Kuva 9. Asiakaskokemuksen mittaamisen vaiheet (Schmidt-Subramanian 2013)

Kuvassa 9 on seitsemän askeleen asiakaskokemuksen mittaamisohjelma, jota apuna käyttäen yritykset voivat toteuttaa kokemusten mittaamista. Ohjelman kautta yritys pystyy hahmottamaan, mitkä ovat ne tekijät, jotka toimivat hyvin asiakaskokemuksen muodostumisessa ja missä tekijöissä on parantamisen varaa. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen tulee valita mitattavat asiakassegmentit. Mitattavat segmentit tulisivat olla yrityksen kannattavimpia segmenttejä, sillä usein yrityksellä ei ole tarpeeksi aikaa mitata kaikkien asiakkaiden kokemuksia. Toisena vaiheena valitaan mitattavat kokemukset. Tämä vaatii yritykseltä tärkeimpien kosketuspisteiden ja niiden kokemusten tunnistamista. (Schmidt-Subramanian 2013.)

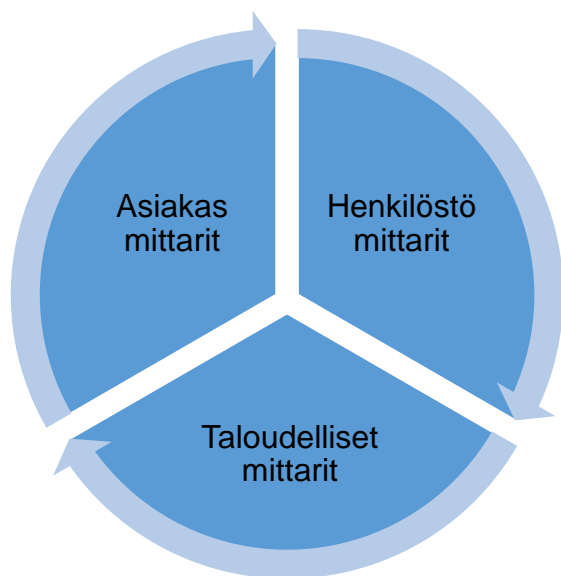
Kun yritys on tunnistanut tärkeimmät mitattavat kokemukset, on seuraavaksi pohdittava, mitkä ovat ne mittarit, joilla kokemusten taso saadaan selville. Mittareiden kautta tulisi saada selville kolme asiaa asiakaskokemuksen muodostumisesta: asiakkaiden omat näkemykset asiakaskokemuksesta kokonaisuutena,

mitkä tekijät vaikuttivat kokemusten muodostumiseen ja kuinka mittareiden avulla kerätty tieto voidaan hyödyntää kehittämisenä yrityksen liiketoiminnassa. Mittareiden valinnan jälkeen voidaan suunnitella tiedonkeruustrategia, jonka tulisi kattaa aina asiakastutkimuksista saaduista tiedoista tapoihin, joilla voidaan seurata asiakkaiden liikkeitä ja kokemuksia eri kanavissa. (Schmidt-Subramanian 2013.)

Yrityksellä tulisi olla selvät tavoitteet ja näkökulmat siitä, mitä mittareiden avulla saavutetaan, ja mitkä ovat mahdollisesti ne kehityskohteet, joita yrityksen tulisi parantaa asiakaskokemusta kehittäessään. Esimerkiksi benchmarkingin perusteella tai aiempien asiakaskokemustutkimuksien perusteella voidaan asettaa tavoitteita ja kehityskohteita, jotka pyritään saavuttamaan. Seuraavan vaiheena yrityksen tulee tunnistaa ja toimia asiakaskokemuksen kehittämiskohteissa mittareiden avulla saatujen tuloksien perusteella. Yrityksen tulee siis luoda suunnitelma siitä, miten kokemuksia voidaan lähteä kehittämään parempaan suuntaan. Asiakaskokemuksen kehittäminen on laaja-alainen prosessi, minkä takia se vaatii tukeen koko organisaation ja kaikki kokemuksiin vaikuttavat toimijat. Tämän takia viimeisenä vaiheena mittaamisen avulla saadut tulokset tulee jakaa kaikkien organisaation eri toimijoiden kanssa, joilla on vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Schmidt-Subramanian 2013.)

Löytänä ja Korteso (2011, 187) kertovat, että mittaamisen ja tutkimuksen pää-tarkoituksena on saada merkityksellistä tietoa ja dataa, jonka perusteella voidaan tehdä liiketoiminnallisia päätöksiä. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että asiakaskokemuksella ja taloudellisella menestyksellä on selvä yhteys, mutta kysymys kuuluu, millaisien mittareiden avulla toimintaa voidaan kehittää asiakaskeskeisemmäksi liiketoiminnalliset tavoitteet huomioon ottaen? Asiakaskokemusta mittaessa usein käytetyt liiketoiminnalliset mittarit antavat kuvaa vain siitä, miten asiakaslähtöisessä strategiassa on onnistuttu. Liiketoiminnallisten mittareiden lisäksi yrityksen tulisi käyttää myös asiakasmittareita ja henkilöstömittareita, sillä liiketoiminnalliset tavoitteet saavutetaan juurikin asiakas- ja henkilöstömittareiden avulla. Esimerkiksi asiakasmittareiden avulla pyritään varmistamaan ja kehittä-

mään vuorovaikutussuhdetta tavoitteiden asettamaan suuntaan, kun taas henkilöstömittarien avulla johdetaan toimintaa ja yrityskulttuurin muutosta kohti asiakaspainotteisempaa lähestymistapaa. (Löytänä & Korhikoski 2014, 52.)



Kuva 10. Osa-alueet asiakaskokemuksen mittaamisessa (Löytänä & Korhikoski 2014, 53)

Kuvassa 10 on osoitettu asiakaskokemuksen mittaamisen osa-alueet. Asiakaskokemusta tulee mitata ottaen huomioon kaikki kolme osa-aluetta, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla yritys saa merkityksellistä tietoa asiakaskokemuksesta hyödynnettäväkseen. Asiakasmittarit voidaan jakaa asiakaspalutteen pohjalta perustuviin mittareihin ja epäsuoriin mittareihin. Niiden avulla pyritään saamaan tietoa asiakassuhteesta ja vuorovaikutuksen kehityksestä. Epäsuoria mittareita kutsutaan ”perinteisiksi mittareiksi”, joita ovat muun muassa markkinaosuus, elinkaaren arvo ja brändin tunnettuus. Perinteisten mittareiden ongelmana on se, että ne liittyvät enemmänkin asiakassuhteeseen, eivätkä kerro yrityksen tuottamia kokemuksia yksittäisissä vuorovaikutustilanteissa. Toisin sanoen epäsuorat mittarit eivät välttämättä anna täysin oikeaa kuvaa asiakaskokemuksesta, minkä takia yrityksen tulisi löytää yhteys asiakaskokemuksen ja epäsuorien mittareiden avulla saatujen muutoksien välillä. (Löytänä & Korhikoski 2014, 53–55.)

Share of Wallet on yksi hyvä asiakasarvoon perustuva mittari, jota monet yritykset käyttävät paljon. Se mittaa, kuinka suuri osuus esimerkiksi yksittäisen asiakkaan tai segmentin ostoista tiettyssä tuoteryhmässä menee tiettyyn yritykseen. Käytännössä se kuvaa siis sitä, kuinka hyvin yrityksen tietty tuoteryhmä tyydyttää asiakkaan tarpeet ja lisäksi antaa osviittaa asiakasuskollisuudesta. Tämän perusteella yritys pystyy priorisoimaan asiakkaitaan ja tuottamaan heille yhä ainutlaatuisempia kokemuksia. (Kumar & Reinartz 2013, 103–104.)

### **3.4.1 Net Promoter Score ja Customer Effort Score**

Epäsuorien asiakasmittareiden lisäksi yritys voi mitata asiakaskokemusta asiakaspalautteen perusteella. Suosituimpia suoran palautteen mittareita ovat asiakastyytyväisyystutkimukset, Net Promoter Score ja Customer Effort Score. Varsinkin Suomessa asiakastyytyväisyystutkimukset ovat suosituin tapa mitata asiakkaiden kokemuksia, mutta yrityksiä tulisi enemmänkin panostaa asiakaspalautteisiin tyytyväisyystutkimuksien sijaan, jotta he voisivat kehittää kohtaamisiinsa eri kosketuspisteissä nopeammin ja tehokkaammin. Suoraan asiakkailta tiedusteltu palaute kertoo asiakaskokemuksen tilan yksittäisissä kohtaamisissa sekä koko asiakassuhteen aikana, minkä takia asiakastutkimukset ovat tärkeä mittari yrityksen tutkiessa asiakaskokemusta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 55–56.)

Net Promoter Score on yksi suosittu tapa mitata asiakaskokemusta. Sen idea perustuu suositteluhaluuteen, jossa asiakkaalta tiedustellaan, kuinka mielellään he suosittelisivat yritystä muille, yleensä asteikolla 1-10. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 166.) Net Promoter Scoressa asiakkaiden vastaukset voidaan luokitella arvostelijoihin (0–6), Passiivisiin (7–8) ja suosittelijoihin (9–10) (SurveyMonkey, 2017). Malli on tehokas sen yksinkertaisuuden ja ohjattavuuden takia, sillä asiakkaan antaman numeron perusteella voidaan alkaa analysoida lisätutkimuksien avulla sitä, miksi asiakas antoi juurikin kyseisen numeron. Se antaa siis suoraa osviittaa siitä, millaisena asiakas koki palvelukohtaamisen. Onkin todettu, että ”Net Promoter Score mittaa asiakkaan kuumeen, mutta taudinkuva löytyy avoi-

mista vastauksista”. Toisin sanoen NPS ei riitä yksinään asiakaskokemuksen mitaamiseen vaan sen avulla voidaan kartoittaa kokemuksia tai ongelmia, jotka pyritään tunnistamisen jälkeen ratkaisemaan. (Gerdt & Korhikoski 2016, 166–167.)

Toinen tapa mitata asiakaskokemusta on NPS kilpailijaksi noussut Customer Effort Score, jonka suosio on noussut varsinkin asiakaspalvelu- ja contact center ympäristöissä. Kun NPS mittasi suositteluhaluutta, CES-malli perustuu asioimisen helppouteen ja sujuvuuteen, sillä usein asiakkaat kokevat, että esimerkiksi yksi kohtaaminen yrityksen kanssa ei riitä suosittelun perusteeksi. Tämän takia CES-malli on käytännöllisempi yksittäisissä kohtaamisissa ja niiden arvioimisessa. CES-malli toimii niin, että asiakkaalta tiedustellaan, kuinka helppoa asioiminen oli yrityksen kanssa, esimerkiksi asteikolla 1–7, jossa numero yksi tarkoittaa erittäin helppoa ja numero seitsemän erittäin vaikeaa. Vastauksien perusteella yritys saa arvokasta tietoa siitä, miten yritys on onnistunut palvelemaan asiakkaita yksittäisissä kohtaamisissa. (Gerdt & Korhikoski 2016, 168–169.)

### **3.4.2 Taloudelliset mittarit ja henkilöstömittarit**

Asiakasmittareiden lisäksi kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen tutkimisessa on tärkeää hyödyntää myös taloudellisia mittareita. Taloudelliset mittarit voidaan hahmottaa kolmella eri osa-alueella, jotka ovat asiakashankinta, toiminnallinen tehokkuus ja asiakaspysyvyys. (Löytänä & Korhikoski 2014, 61.) Asiakashankintaan perustuvina mittareina voidaan käyttää esimerkiksi hankinta-arvoa ja hankintakustannusta. Hankinta-arvo osoittaa prosentuaalisesti, kuinka paljon prospektia yritys on saanut asiakkaitseensa tavoitteellisesta prospektien määrästä. Sen sijaan hankintakustannus mitataan jakamalla yritykselle koitunut rahallinen kokonaiskustannus hankittujen prospektien määrällä. (Kumar & Reinartz 2012, 91–92.)

Toiminnallista tehokkuutta mitataan yleisesti myynnin tai markkinoinnin suorien kulujen kautta tai asiakaspalveluhenkilöstön toiminnallisena tehokkuutena, minkä tavoitteena on ratkaista asiakkaan ongelma ensimmäisellä palvelukerralla. Sen sijaan asiakkaiden pysyvyyttä mitattaessa on kannattavaa käyttää asiakasmittareita tukena tilan analyysissä. Esimerkiksi Net Promoter Scoren avulla saadut analyysit antavat osviittaa asiakkaiden suositteluhaluudesta, minkä jälkeen

voidaan verrata asiakasmittareiden ja taloudellisten mittareiden korrelaatiota, jonka perusteella saadaan arvokasta tietoa asiakaskokemuksesta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 61–63.)

Kolmas asiakaskokemuksen kannalta tärkeä mittaamiskohde on henkilöstö. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus vaatii yrityskulttuurin muutosta asiakaslähtöisempään suuntaan, minkä takia on hyvin tärkeää pystyä mittaamaan asiakaskokemusta myös henkilöstötasolta. Henkilöstömittarit voidaan jakaa kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin mittareihin. Kvantitatiivisia eli määrällisiä mittareita ovat muun muassa Human Capital Return On Investment, joka osoittaa, kuinka paljon yksi henkilöstöön sitoutettu euro tuottaa myyntikatetta yritykseen. Toinen kvantitatiivinen mittaamistapa on Human Capital Value Added, joka mittaa, kuinka tuottavaa tehty työ on työntekijää kohden. Kyseisten mittareiden kautta saadaan tilastollista tietoa strategian omaksumisesta henkilöstötasolla, mutta tietoa voidaan syventää vielä laadullisten eli kvalitatiivisten mittareiden kautta esimerkiksi eri työtehtäviin soveltuvilla kysymyksillä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 64–65.)

#### **4 KESKINÄINEN VAKUUTUSYHTIÖ FENNIA**

Toimeksiantajana tällä opinnäytetyöllä on Fennia-konserni, joka muodostuu vakuutusyhtiö Fenniasta, Henki-Fenniasta sekä Fennia Varainhoito Oy:stä. Fennia-konserni tarjoaa vakuutuksia ja niihin liittyviä asiantuntijapalveluita kotitalous- ja yrityssegmenteille. Näistä kolmesta yhtiöstä vahinkovakuutusyhtiö Fennia toimii keskinäisyyden perusteella, millä tarkoitetaan sitä, että yhtiö on asiakkaidensa omistama. Näin ollen Fennian asiakkaat käyttävät yhtiökokouksien kautta ylintä päätösvaltaa. (Fennia 2017a.)

Vahinkovakuuttamiseen erikoistuneella Fennialla on pitkä historia vakuutuslalla. Yhtiön juuret ulottuvat aina vuoteen 1882, jolloin perustettiin ensimmäinen suomalainen vahinkovakuutusyhtiö, Palovakuutusosakeyhtiö Fennia. Tämän jälkeen yhtiön nimi on muuttunut useaan otteeseen. Viimeisin muutos on tullut vuodelta 2001, josta lähtien yhtiön virallinen nimi on ollut Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia. (Fennia 2017b.)



Keskinäisen Vakuutusyhtiö Fennian arvot pohjautuvat laadukkaaseen palveluun, kannustavaan ilmapiiriin, jatkuvaan kehittymiseen sekä tulokselliseen toimintaan ja yrittäjyyteen. Jokaisen asiakkaan tarpeet pyritään täyttämään heille sopivilla vakuutusratkaisuilla. (Fennia 2017c.) Fennian toiminnan lähtökohtana on asiakaskeskeisyys, joka näkyy muun muassa siinä, että Fennia on viidettä vuotta peräkkäin suositelluin vakuutusyhtiö yritysasiakkaiden keskuudessa. Toimitusjohtaja Antti Kuljakan mukaan ” Kilpailu on kuitenkin kovaa, ja meidän on kehitettävä toimintaamme jatkuvasti, ennakkoluulottomasti ja asiakkaitamme kuunnellen”. Markkina-asemaltaan Fennia on neljänneksi suurin vahinkovakuutusyhtiö Suomessa, jonka vahinkovakuutuksen vakuutusmaksutulo oli 417 miljoonaa euroa vuonna 2016. (Toimintakertomus ja tilinpäätös 2016.)

Fenniassa asiakkaalla on mahdollisuus valita itselleen sopivin asiointikanava. Fennia palvelee palvelukonttoreissa ympäri Suomea, minkä lisäksi asiakkaat voivat käyttää myös puhelin- ja verkkopalveluita vakuutusasioita hoitaessaan. Fenniassa työskenteli 928 vakinaisessa työsuhteessa olevaa henkilöä vuoden 2016 lopussa. Näistä noin puolet työskenteli Fennian pääkonttorissa, kun taas puolet myyntiorganisaatioissa ympäri Suomea. (Henkilöstökertomus 2016.)

## **5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINESTO**

Tieteellistä tutkimusta voidaan kutsua ongelmanratkaisutehtäväksi, jonka tavoitteena on pyrkiä selvittämään tutkimuskohteen toimintaperiaatteita ja lainalaisuuksia (Heikkilä 2014, 12). Tieteellinen tutkimus voidaan jakaa Vallin (2015, 16) mukaan teoreettiseen eli analyyttiseen tutkimukseen sekä empiiriseen tutkimukseen. Teoreettisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään deduktiivisen päättelyn avulla yksittäisiä tietoja ja väittämiä tiettyjen lainalaisuuksien ja perusolettamusten perusteella. Deduktiivisen päättelyn tavoitteena on siis saada yksittäistapauksia koskeva johtopäätös yleistyksien perusteella. Empiirisessä tutkimuksessa sen sijaan tarkoituksena on löytää yleisiä lainalaisuuksia ja säännönmukaisuuksia yksittäistapauksien pohjalta. Nämä kaksi tieteellistä suuntausta siis lähtevät liikkeelle täysin vastakkaisista lähtökohdista. (Valli 2015, 16.)

Heikkilä (2014, 12) kertoo, että empiirisessä tutkimuksessa voidaan muun muassa testata, miten jonkin teorian perusteella kerätty oletamus eli hypoteesi toteutuu käytännössä. Lisäksi empiiristä tutkimusta käytetään usein ilmiöiden tai käyttäytymisen syiden selvittämiseen. Oikea tutkimusmenetelmän valitseminen onkin yksi tärkeimmistä seikoista, mikä vaikuttaa tutkimuksen onnistumiseen. Pääsääntöisesti empiirisen tutkimuksen menetelminä käytetään joko kvalitatiivista eli laadullista tai kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta tai niiden yhdistelmää. Yleensä tutkimusongelma- ja tavoitteet määrittävät ensisijaisesti tutkimusmenetelmän, mutta mitään menetelmällistä ratkaisua tutkimuksen suorittamiseksi ei voida pitää juuri ainoana oikeana vaihtoehtona, sillä useimmissa tutkimuksellisissa lähtökohdissa lähestymistapoja on useita, ja valinta niiden välillä voi olla hyvinkin haastavaa. Tutkimustavan valinta on usein lähestymistavasta ja tutkimuksen näkökulmasta riippuvaa tavoitteiden ja resurssien asettamien rajoitusten yhteensovittamista. (Heikkilä 2014, 12–14.)

## 5.1 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, jonka toimintaperiaate perustuu lukumäärien ja prosentiosuuksien tulkitsemiseen sekä niihin liittyvien kysymyksen selvittämiseen (Heikkilä 2014, 15). Vallin (2015, 15) mukaan kvantitatiivista tutkimusta kutsutaankin tilastolliseksi tutkimukseksi, sillä sen tavoitteena on selvittää ja kuvata tutkittavia kohteita numeeristen suureiden avulla ja tämän kautta pyrkiä yleistämään yksittäisistä tapauksista saadut tulokset laajempaan joukkoon käyttäen hyväksi tilastollista päättelyä ja laskentamenetelmiä. (Valli 2015, 15.)

Kanasen (2011, 12) mukaan tutkimusotteen valinta riippuu täysin tutkittavasta ilmiöstä. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään silloin, kun tutkittava ilmiö on tuttu ja ennalta tiedossa, sillä määrällisen tutkimuksen edellytyksenä on tuntee tutkittava ilmiö, jotta sitä voidaan numeeristen suureiden avulla mitata. Tämän takia ilmiön

ollessa uusi ja tutkimusaineistoltaan tuntematon, käytetään tutkimusotteena laadullista tutkimusta, jonka tarkoituksena on muun muassa selvittää, mikä ilmiö on, mistä se koostuu ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. (Kananen 2011, 12.)

Toisena tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntauksena onkin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa ominaista on pyrkiä kokonaisvaltaisesti ymmärtämään tutkittavan kohteen laatua, merkitystä ja ominaisuuksia (Jyväskylän yliopisto 2015). Kvalitatiivisesta tutkimuksesta saatujen tuloksien pitäisi aina vastata kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohde-ryhmää ja ilmiötä mahdollisimman syvällisesti, minkä takia edellä mainittuihin kysymyksiin vastaaminen on edellytys laadullisen tutkimuksen suorittamiseen. (Inspirans 2017.)

Laadullinen tutkimus auttaa tutkimuskohteen syvällistä ymmärtämistä ja selittää käyttäytymistä ja tutkittavan kohteen päätöksiin vaikuttavia syitä. Erona määrälliseen tutkimukseen, laadullisessa tutkimuksessa rajoitutaan pieneen määrään tapauksia, jotka kuitenkin käsitellään ja analysoidaan mahdollisimman tarkasti. (Heikkilä 2014, 15.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole etsiä absoluuttista totuutta tutkittavasta ilmiöstä määrällisen tutkimuksen tapaan, vaan tutkijan oma kiinnostuneisuus ja kokemukset rajaavat sekä ohjaavat tulkintaa, minkä takia samasta laadullisesta aineistosta voi syntyä hyvinkin erilaisia tulkintoja. (Kananen 2008, 11.)

## **5.2 Kyselyn aineistonhankinta**

Niitä tapoja, periaatteita ja sääntöjä, joilla tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään, kutsutaan aineistonhankintamenetelmiksi. Tutkimusaineistot voivat olla luonteeltaan hyvinkin erilaisia, minkä takia myös aineistonhankintamenetelmät ja tavat voivat vaihdella paljon aineistosta riippuen. Se, miten aineistoa hyödynnetään tutkimuksessa, on ratkaiseva tekijä aineistonhankintamenetelmän valinnan kannalta. Tutkijan on olennaista ymmärtää, että tietynlainen ongelmanasettelu ohjaa usein tiettyihin aineistoihin ja aineistonhankintamenetelmiin. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään hyvin usein kyselylomakkeen avulla. Kyselytutkimus onkin yksi parhaimmista keinoista kerätä aineistoa, kun kyseessä on yleiskartoitus tutkittavasta ilmiöstä. (Valli 2015, 41–42.) Tutkijan tulee tutkimusongelman perusteella ratkaista tutkimuksen kohderyhmä ja tiedonkeruumenetelmä, joka soveltuu parhaiten tutkimustilanteeseen. Näitä tiedonkeruumenetelmiä ovat muun muassa puhelinhaastattelu, posti- ja kirjekyselyt sekä internet-pohjaiset kyselyt. (Heikkilä 2014, 17.)

Viime vuosien aikana Internetkyselyt ovat lisääntyneet huomattavasti määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä. Yleensä internet-pohjaiset kyselytutkimukset toimitetaan vastaajille esimerkiksi sähköpostin kautta, missä on linkki vastaussivustolle. (Heikkilä 2015, 17.) Internet-kyselyn etuina on etenkin nopeus kaikissa tutkimuksen vaiheissa, mutta lisäksi kyselytutkimukset ovat taloudellisesti kannattavia, sillä sähköisessä kyselyssä ei juurikaan synny kustannuksia aineiston keruuvaiheessa, sillä internet mahdollistaa aineiston keräämisen ilman maantieteisiä rajoja. Kolmantena etuna internet-kyselyissä on visuaalisuus, sillä verkkokyselyiden ulkoasua voidaan muokata helposti mahdollisimman miellyttäväksi sekä houkuttelevaksi vastata. (Valli 2015, 47.) Heikkilä (2014, 17) kuitenkin muistuttaa, että internet-kysely soveltuu vain sellaiseen kohderyhmään, jossa jokaisella vastaajalla on mahdollisuus käyttää internetiä. Tämän takia sitä käytetään usein myös rinnakkaisena tiedonkeruumenetelmänä esimerkiksi postikyselyn tai kirjekyselyn lisäksi (Heikkilä 2014, 66).

Vallin (2015, 44) mukaan kyselytutkimuksessa on paljon etuja, mutta myös heikkouksia tiedonkeruumenetelmänä. Varsinkin tutkijan oma vaikuttamattomuus tutkimukseen on ehdoton etu kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkija ei siis vaikuta läsnäolollaan eikä olemuksellaan tutkimuksen vastauksiin, toisin kuin esimerkiksi kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelussa. Tämän lisäksi kyselytutkimuksessa jokaiselle koehenkilölle kysymykset ovat täysin samanlaisia ja samassa muodossa, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä vastauksiin eivät vaikuta esimerkiksi tutkijan omat eleet, äänenpainot tai sanamuodot. Kolmantena etuna kyselytutki-

muksessa on sen mahdollisuus esittää enemmän tutkimuskysymyksiä kuin henkilökohtaisissa haastatteluissa, varsinkin silloin kuin lomakkeessa on valmiiksi laaditut vastausvaihtoehdot. (Valli 2015, 44.)

Vastaavasti kyselytutkimuksen yhtenä huonona puolena voidaan pitää yleisesti alhaista vastausprosenttia (Valli 2015, 45). Heikkilä (2014, 63) kuitenkin muistuttaa, että vastausprosenttia voidaan kasvattaa motivoimalla vastaajia esimerkiksi erilaisten palkintojen avulla, mutta kuitenkin tämäkään ei aina toimi. Toisena heikkoutena voidaan pitää sitä, että vastaajat voivat vastata kysymyksiin eri järjestyksessä kuin kysymykset lomakkeella ovat tai he voivat tutustua kysymyksiin etukäteen, mikä voi vaikuttaa tutkittavan vastauksiin ja täten tutkimustuloksiin. Lisäksi kyselytutkimuksessa tarkentavaa informaatiota ei ole mahdollista saada epäselvien kysymyksien osalta, mikä voi johtaa väärinymmärryksiin. (Valli 2015, 45.)

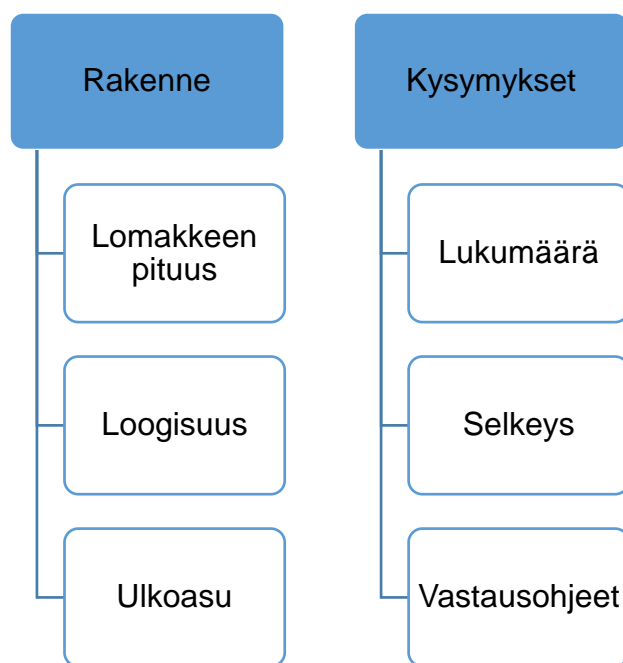
### *Kyselylomake*

Kyselylomakkeen suunnittelu ja laatiminen vaativat tutkijalta laaja-alaista tutustumista kirjallisuuteen, tutkimusongelmaan ja tavoitteisiin. Tutkijalla tulee olla selvä käsitys siitä, mihin kysymyksiin hän haluaa vastauksen ja varmistuttava siitä, että tutkittava asia saadaan käsitellyksi tutkijan laatimien kyselylomakkeen kysymyksien perusteella. (Heikkilä 2014, 45–46.) Myös Valli (2015, 42) muistuttaa, että kysymykset on aina perustuttava tutkimusongelmaan, jonka kautta pystytään tiedostamaan, mitä aineistonkeruulla on tarkoitus löytää. Lisäksi tutkimusongelmien tarkan määrittelyn johdosta tutkija välttyy turhilta kysymyksiltä sekä pystyy keskittymään tutkimuksen kannalta oleellisimpiin seikkoihin. (Valli 2015, 42.) Tutkimuslomakkeen laadinnassa on tunnistettu seuraavat vaiheet, joita tutkijan on tärkeä noudattaa:

- 1) Tutkittavien asioiden nimeäminen
- 2) Lomakkeen rakenteellinen suunnittelu
- 3) Kysymysten muotoilu
- 4) Lomakkeen testaus

- 5) Lomakkeen rakenteen ja kysymysten korjaus
- 6) Lopullinen lomake. (Heikkilä 2014, 46.)

Kyselylomakkeen laadinnassa noudatetaan aina tiettyjä sääntöjä ja normeja. Tutkijan on aina ensimmäiseksi selvitettävä tutkimuskohde: mikä on kohderyhmä, heidän aikataulunsa ja valmius vastaamaan kyselyyn. Lisäksi määrällisissä tutkimuksissa kysymysten laadinta ja niiden muotoilu ovat yksi tärkeimmistä asioista koko tutkimuksen onnistumisen kannalta. Usein kysymysten epämääräinen muotoilu onkin yksi suurimmista syistä, mikä vaikuttaa virheellisesti tutkimustuloksiin. Tämän takia kyselylomakkeen laadinnassa ja tutkimuskysymysten pohdinnassa on erityisen tärkeää poistaa väärinymmärrysmahdollisuudet suunnittelemalla kysymykset tutkittavalle kohderyhmälle mahdollisimman yksiselitteiseksi ja helpoksi. (Valli 2015, 42.)



Kuva 11. Kyselylomakkeen laadintaan vaikuttavat tekijät (Valli 2015, 43)

Kyselylomakkeen laadinnassa tutkijan tulee ottaa huomioon monenlaisia eri tekijöitä. Kuvan 11 mukaan kyselylomakkeen rakenteessa tulee kiinnittää erityisesti huomiota lomakkeen pituuteen sekä tutkimuskysymysten lukumäärään. Kyselyn tulee olla mielenkiintoinen ja miellyttävä kokemus vastaajalle alusta loppuun, minkä takia esimerkiksi liian pitkä kysely voi aiheuttaa alhaisen vastausprosentin.

Lisäksi lomakkeen laadinnassa on tärkeää panostaa selkeyteen ja ulkoasuun, sillä usein lomakkeen ulkonäön miellyttävyys on suoraan verrannollinen vastausprosenttiin. Myös kyselyn looginen eteneminen sekä tarkat vastausohjeet nostavat kyselyn arvoa vastaajien silmissä. Kokonaisuudessaan kyselylomakkeen tulisi siis luoda vastaajalle motivoiva ja miellyttävä kokemus, jonka lopputuloksena kyselyyn saadaan mahdollisimman paljon totuudenmukaisia vastauksia. (Valli 2015, 43–44.)

### *Kysymystyypit*

Heikkilä (2014, 47–50) jakaa määrällisen tutkimuksen kysymystyypit avoimiin kysymyksiin, strukturoituihin eli suljettuihin kysymyksiin sekä sekamuotoisiin kysymyksiin. Avoimien kysymyksiin tavoitteena on saada vastaajien spontaani mielipide rajoittamalla vastausvaihtoehtoja mahdollisimman vähän (Vilkkä 2015, 67). Toisin sanoen avoin kysymys ei sulje mitään vastausvaihtoehtoa pois, minkä takia avoimet kysymykset voivat rikastaa tutkimusaineistoa ja voivat tuottaa tietoa, jota esimerkiksi strukturoiduilla kysymyksillä ei voida saada (Kananen 2011, 30–31).

Heikkilä (2014, 47) kuitenkin muistuttaa, että avoimia kysymyksiä kannattaa käyttää harkitusti, sillä avoimille kysymyksille on tyypillistä muun muassa niiden työläs käsittely ja vaikea luokiteltavuus. Lisäksi vastaajat usein kokevat avoimet kysymykset vaikeaksi ja aikaa vieviksi, minkä takia ne houkuttelevat vastaamatta jättämiseen. Toisaalta avoimet kysymykset kuitenkin voivat tuoda uusia näkökulmia ja ideoita, joita ei etukäteen olisi todettu. (Heikkilä 2014, 47–48.)

Sen sijaan strukturoiduissa kysymyksissä on toisensa poissulkevia valmiita vastausvaihtoehtoja, joista vastaaja ympäröi tai rastittaa oikeaksi kokemansa vaihtoehdon tai vaihtoehdot. Strukturoituja kysymyksiä käytetään paljon tilanteissa, missä tiedetään jo etukäteen mahdolliset vastausvaihtoehdot tai kun niitä on rajoitetusti. Kyselytutkimuksessa suljetut kysymykset ovat tilastollisen käsittelyn

helppouden sekä vastaamisen nopeuden takia hyvin tarkoituksenmukaisia. Suunniteltaessa suljettuja kysymyksiä, tutkijan tulisi ottaa huomioon muun muassa seuraavat seikat:

- 1) Vaihtoehtojen lukumäärä ei voi olla liian suuri
- 2) Kaikille vastaajille löytyy sopiva vaihtoehto
- 3) Vastausvaihtoehdot tulee olla toisensa poissulkevia
- 4) Vaihtoehtojen järkevyyys ja mielekkyys
- 5) Valittavien vaihtoehtojen lukumäärän ilmoittaminen. (Heikkilä 2014, 49.)

Kyselytutkimuksessa käytetään myös usein kysymystyyppiltään suljetussa muodossa olevia väittämiä, jotka esitetään asteikkotyypisillä ratkaisulla. Näiden etuna on lähinnä tehokas tilankäyttö kyselylomakkeella, sillä erilaisiin asteikkoihin mahtuu paljon tietoa vähään tilaan. Likertin asteikko on yksi esimerkki asteikkotyypisistä ratkaisusta, mikä perustuu 4- tai 5-portaiseen järjestysasteikkoon, jossa tiedustellaan vastaajan mielipidettä. Toisessa ääripäässä on useimmiten ”täysin samaa mieltä ” ja toisessa päässä sen sijaan ”täysin eri mieltä”. Toisena suosittuna asteikkotyypinä käytetään Osgoodin asteikkoa. Siinä vastaajalle esitetään usein 5- tai 7-portaisena asteikkona vastausvaihtoehtoja, joissa asteikon ääripäissä on vastakkaisen adjektiivit. (Heikkilä 2014, 52.)

Kysymystyyppinä määrällisissä tutkimuksissa käytetään myös sekamuotoisia kysymyksiä. Niissä osa vastausvaihtoehdoista on annettu vastaajille valmiiksi ja osa on avoimina. Tyypillisesti avoimia kysymyksiä on yksi, missä esimerkiksi kysytään vaihtoehtoa ”Muu, mikä?”, joka on hyödyllinen tilanteissa, joissa tutkijalla on epävarmuus vastausvaihtoehtojen mahdollisesta kattavuudesta. (Heikkilä 2014, 50.)

### *Saatekirje*

Heikkilä (2014, 59) muistuttaa saatekirjeen tärkeydestä tutkimuksen aineistonhankintavaiheessa. Saatekirjeen tavoitteena on motivoida ja kannustaa tutkimus-



kohdetta vastaamaan kyselyyn. Sen tulee olla sävyltään kohtelias sekä pituudeltaan enintään yhden sivun mittainen. Usein myös saatekirjeellä on kyselylomakkeen tapaan suuri vaikutus siihen, vastaako tutkimuskohde kyselyyn ollenkaan. Tämän takia saatekirjeeseen panostaminen on yhtä lailla tärkeää kuin itse kyselylomakkeeseen panostaminen. (Heikkilä 2014, 59.)

Saatekirjeessä vastaajalle tulisi ilmetä selvästi tutkimuksen toteuttaja ja mahdolliset rahoittajat sekä tutkimuksen tavoite. Lisäksi saatekirjeeseen tulisi ilmoittaa tutkimustietojen käyttötapa, vastausaika sekä tapa, miten vastaajat ovat valittu kyseenomaiseen tutkimukseen. Saatekirjeeseen tulisi myös lisätä kommentit tutkimuksen tietojen luottamuksellisuudesta ja kiitokset sekä painottaa vastaamisen tärkeydestä. Loppuun on hyvä lisätä tutkijan allekirjoitus. (Heikkilä 2014, 59.)

### **5.3 Aineiston analyysi**

Tutkimusprosessin alkuvaiheissa tehdyt tutkijan valinnat ohjaavat usein myös sitä, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan. Tutkimuksen ydinasiana voidaan pitää aineiston analysointia, tulkintaa ja johtopäätöksien tekoa. Analyysivaiheessa tutkijalle ilmenee, millaisia vastauksia on saatu tutkimusongelmiin tai vastaavasti, miten ongelmat olisi pitänyt asettaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.)

Tutkimusmenetelmien valinnan lisäksi tutkijalla tulee olla käytännön tutkimustyöhön sopivat työvälineet. Kvantitatiivisten tutkimuksien aineiston analysointiin sopivat parhaiten tilastolliset ohjelmistot. Esimerkiksi IBM SPSS Statistics on varta vasten aineiston käsittelyyn ja analysointiin tarkoitettu tilasto-ohjelma. Markkinoilla on myös useita muita tilasto-ohjelmia, joilla on omat erityispiirteensä. Tiedonkeruumenetelmä, aineisto, analysointimenetelmät ja tutkija itse ratkaisevat, millainen ohjelmisto soveltuu parhaiten aineiston käsittelyyn. (Heikkilä 2014, 118.)

Määrällisessä tutkimuksessa aineiston hankinta ja analysointi ovat erillisiä vaiheita. Perinteisissä kirjekyselyissä aineisto kerätään paperimuodossa, minkä jälkeen tiedot siirretään tietokoneelle. Sen sijaan internet-kyselyissä vastaukset tallentuvat suoraan datatiedostoksi, joka voidaan siirtää tilasto-ohjelmaan. Internet-

kyselyissä siis erillinen tietojen syöttö jää pois, mikä nopeuttaa aineiston käsitte-lyä. Internetkysely-ohjelmien, kuten Webropolin, avulla tutkimus voidaan toteuttaa aina kyselyn suunnittelusta tulosten tarkastelemiseen saakka. Kuitenkin on hyvä muistaa, että internet-kysely ei sovellu kaikkiin tutkimuksiin ja usein se on kannat-tavaa jatkokäsitellä tilastollisilla ohjelmilla. (Heikkilä 2014, 120.)

Muuttujia koskevat havainnot siirretään yleensä tilasto-ohjelman havaintomatrii-siin. Havaintomatriisin vaakarivillä on yhden havaintoyksikön eli vastaajan kaik-kien muuttujien tiedot. Muuttujiksi kutsutaan tutkittavia asioita, kuten esimerkiksi vastaajan ikää, sukupuolta, ammattiasemaa tai koulutusta. Havaintomatriisin pys-tysarakkeeseen sen sijaan ilmoitetaan yhtä asiaa koskevat tiedot jokaiselta ha-vaintoyksiköiltä. Nämä tiedot voivat vaihdella eri havaintoyksiköillä. (Vilka 2007, 111.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa analyysitapa valitaan sen mukaan, mitä ollaan tutkimassa. Erilaisten tunnuslukujen avulla tutkija voi esittää numeeriseen tietoon pohjautuvia tuloksia esimerkiksi organisaation asiakkaiden tyytyväisyydestä, asenteista ja mielipiteistä. Mikäli tutkija haluaa selvittää tiedon yhden muuttujan jakaumasta, käytetään tällöin sijaintilukuja. Sijaintiluvut ovat tunnuslukuja, jotka kuvaavat havaintoarvojen sijaintia. Näitä ovat esimerkiksi keskiarvo ja moodi. Sen sijaan tutkijan halutessa selvittää esimerkiksi eri havaintoarvojen poik-keavuutta toisistaan, käytetään havaintolukuja, kuten keskihavaintoa ja vaihtelu-väliä. Korrelaatiokertoimen ja ristiintaulukoinnin avulla tutkija voi taas selittää tie-don siitä, miten riippuvaisia eri muuttujat ovat toisistaan. (Vilka 2007, 119–120.)

Heikkilän (2014, 142) mukaan tilastoanalyysissä varsinainen tulosten käsittely aloitetaan usein kuvaamalla eri muuttujia taulukoiden ja kuvioiden avulla. Tutki-jalla on päätäntävalta siitä, miten tuloksia kuvataan. Tutkijalla kuitenkin tulee olla objektiivinen ote eli tutkijasta riippumaton ote tuloksien esittämisessä. Toisin sa-noen tutkija ei missään tapauksessa saa esittää tuloksia niin, että lukija saa vää-ristyneen ja harhaan johtavan kuvan tutkimustuloksista. (Vilka 2007, 135.) Heik-

kilä (2014, 142) mainitsee, että tärkeimmät SPSS-toiminnot muuttujien kuvaamiseen ovat *Frequencies* (frekvenssijakaumat), *Descriptives* (kuvailevat tunnusluvut), *Explore* (jakauman kuvailu) ja *Crosstabs* (ristiintaulukointi).

Vilkan (2007, 136) mukaan tuloksien esittämisessä taulukot sopivat erityisen hyvin tilanteisiin, joissa esitettävää numerotietoa on hyvin paljon, mutta samalla tieto halutaan esittää mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Taulukoiden avulla suurien tietomassojen käsittely ja hallinta ovat helpompaa kuin esimerkiksi kuvioiden tai tekstin avulla. Täten lukija saa taulukon muodossa olevasta tiedosta selvän käsityksen sekä pystyy vertailla lukuja ja niiden suhteita vaivattomasti. (Heikkilä 2014, 144.) Taulukoiden suunnittelussa on kuitenkin muistettava, että liiallinen tai liian tarkka informaatio voi aiheuttaa epäselkeyttä ja informaatioarvon heikkenemistä (Vilka 2007, 136).

Tutkimustuloksia esitetään nykyään myös yhä enemmän graafisissa muodoissa erinäisien kuvioiden avulla. Jokaisella tutkimustuloksien esittämistavalla on oma erityispiirteinen tehtävä. Taulukoissa olennaisena seikkana on tarkkuus, kun taas kuvioiden avulla pyritään havainnollistamaan lukijalle visuaalisesti ja yksinkertaisesti tutkimustulos. (Heikkilä 2014, 148.) Vilkan (2007, 135) mukaan graafiset kuviot ovat tarkoitettu lähinnä tilanteisiin, missä tutkija haluaa esimerkiksi antaa nopeasti luettavaa ja käsiteltävää tietoa, esittää yleiskuvan jakaumasta tai painottaa kuvion avulla tietoa tai sen laadullisia ominaisuuksia. Vallin (2001) mukaan tavallisimpia tutkimustuloksien esittämisessä käytettyjä graafisia kuvioita ovat pylväs-, piirakka-, viiva- ja aluekuviot. (Vilka 2007, 138.)

Taulukot ja graafiset kuvioit eivät pelkästään riitä tutkimustuloksien esittämiseen. Usein taulukoita ja kuvioita käytetään keskeisimpien tuloksien esittämisessä, kun taas muut tulokset tutkija voi esittää sanallisesti. Määrällisessä tutkimuksessa ei ole tavoitteena, että tulokset jäävät numeerisiksi vaan tutkijan tulee pystyä selvittämään tutkimustuloksien kannalta oleellimmat seikat ja niiden merkitys omien tutkimusongelmien kannalta. Toisin sanoen tutkijan tulee analysoinnin jälkeen vielä tulkita tulokset ja tehdä niiden perusteella johtopäätökset niin, että tuloksien sisältö ja laatu tulevat ymmärrettäväksi lukijalle. (Vilka 2007, 135, 147.)

#### 5.4 Tutkimuksen toteutus tässä työssä

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli saada selvä kuva siitä, miten asiakkaat ovat kokeneet monikanavaisen palvelukokonaisuuden ja millaisia kokemuksia asiakkaille on eri palvelukanavia pitkin syntynyt ja tämän johdosta kehittää asiakaskokemusta. Aihepiiri oli tutkijan mielestä erittäin mielenkiintoinen, sillä tällä hetkellä monikanavaisuus on ajankohtaista ja digitalisoitumisen johdosta asiakkaiden palvelukanaviin ja ostokäyttäytymiseen on tullut suuria muutoksia myös vakuutuslalla. Tämän takia tutkija koki erittäin tärkeäksi pohtia Fennian toiminnan kannalta, kuinka asiakkaat kokevat monikanavaisen palvelukokonaisuuden.

Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin kvantitatiivisella tutkimuksella käyttäen internet-kyselylomaketta. Tutkija laati Webropol-ohjelmiston avulla kyselylomakkeen, jonka linkki lähetettiin asiakkaille sähköpostilla. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti ennen kaikkea se, että kvantitatiivisen tutkimuksen kautta mahdollistetaan suurempi aineisto ja tätä kautta laajempi kokonaiskuva Fennian kotitalousasiakkaiden kokemuksista ja mielipiteistä. Vaikka asiakaskokemusta yleensä mitataan laadullisten menetelmien avulla, tutkijan mielestä myös määrällisen tutkimusmenetelmän avulla voidaan saada yleiskuva asiakaskokemuksen tilasta sekä monikanavaisten palvelujen käytöstä. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään monikanavaisen asiakaskokemuksen tilaa muun muassa kartoittamalla, mitä palvelukanavia asiakkaat käyttävät asiointissaan sekä mitkä tekijät näihin kanavavalintoihin mahdollisesti vaikuttavat. Näiden lisäksi tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään asiakkaiden henkilökohtaisia mielipiteitä siihen, mistä monikanavainen asiakaskokemus rakentuu ja kuinka sitä voisi kehittää.

Empiirinen vaihe aloitettiin palaamalla opinnäytetyön tavoitteisiin ja tutkimusongelmiin. Tutkija kävi tarkasti läpi ennen kyselylomakkeen laatimista ne tekijät ja tavoitteet, jotka ovat tutkimuksen kannalta oleellisimpia asioita. Tämän jälkeen tutustuttiin teoriaosioon. Tutkija pyrki etsimään ja alleviivaamaan teoriaosuudesta tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat huomioon ottaen. Alleviivaus ja teorian kertaus helpottivat kyselylomakkeen laatimista,

sillä tutkijalla oli jo valmiiksi teoriapohjaista tietoa siitä, mitä tutkimuksessa kysytään.

Seuraavana vaiheena alettiin muodostaa kyselomaketta Word-tiedostomuotoon. Jo tässä vaiheessa tutkija pyrki muodostamaan mahdollisimman todenmukaisen kyselylomakkeen oikeilla kysymystyypeillään ja muodoillaan. Kun kyselylomake oli valmis Word-muodossa, lähetettiin se opinnäytetyön ohjaajalle. Samalla sovittiin tapaamisaika, jossa käytiin kyselylomake läpi ja korjattiin mahdollisia virheitä sekä pohdittiin parannusehdotuksia. Lomakkeen korjaamisen jälkeen tutkija siirsi kyselylomakkeen tiedot Webropoliin ohjelmiston käyttöopasta apuna käyttäen.

Ennen kyselyn lähettämistä varsinaisille vastaanottajille, varasin ajan koulun Webropol-asiantuntijalta. Hän tarkasti kyselyn ja lomakkeen toiminnallisuuden ja sen, että kaikki on tehty oikein. Tämän jälkeen testautin Webropol-kyselyn kahdeksalla eri koehenkilöllä. Koehenkilöistä kolme oli erityisesti tutkimuksen kohde-ryhmää, sillä he olivat Fennian kotitalousasiakkaita. Kyselyn testaaminen oli todella järkevää, sillä tutkija sai hyviä kehittämisideoita koehenkilöiltä. Koehenkilöiltä saatujen palautteiden mukaan tutkija korjasi ja viimeisteli kyselylomakkeen ennen varsinaista tutkimuksen lähettämistä.

Varsinainen aineistonhankintavaihe aloitettiin kyselyyn osallistuneiden valinnalla. Aluksi tutkija pyysi Fennian asiakashallintajärjestelmän pääkäyttäjältä listan Järvi-Suomen alueen asiakkaista. Kriteereinä oli sähköpostiosoite, kotitalousasiakkuus sekä maantieteellinen sijainti Järvi-Suomen alueella. Tutkimus kohdistettiin ainoastaan kotitalousasiakkaisiin sen takia, koska yritysasiakkaiden tarpeet ovat hyvin erilaisia. Tutkimuksessa haluttiin tietoa nimenomaan yksityishenkilöiden tämänhetkisestä asiakaskokemuksesta monikanavaisessa ympäristössä, minkä takia yritysasiakkaiden mukaan ottaminen olisi voinut tuottaa erilaisen näkemyksen koko tutkimukseen ja sen tuloksiin.

Tutkimuksessa käytettiin otantatutkimusta, sillä perusjoukon eli Järvi-Suomen kotitalousasiakkaiden lukumäärä oli hyvin suuri. Otantamenetelmäksi valikoitui sopi-

vimmaksi ositettu otanta, joka toteutettiin suhteellisena kiintiöintinä maantieteellistä sijaintia apuna käyttäen. Valintaan vaikutti ennen kaikkea asiakkaiden määrä eri kaupungeissa. Esimerkiksi Jyväskylässä ja Kuopiossa oli paljon enemmän asiakkaita kuin Mikkelissä, minkä takia ositetun otannan avulla pystyttiin valitsemaan prosentuaalisesti yhtä paljon tutkittavia. Prosentuaalisten osuuksien selvittämisen jälkeen tutkija käytti systemaattista otantaa selvittääkseen jokaisesta kaupungista otokseen valittavat henkilöt.

Varsinainen lähettämisvaihe toteutettiin yhdessä Fennian markkinointiosaston kanssa. Tutkimus lähetettiin Postin massaviestintään tarkoitetun palvelun kautta. Kyseisen palvelun ominaisuudet mahdollistivat kyselyn viestipohjan visuaalisen muotoilun, minkä takia kyselyn lähettämisessä käytettiin Webropolin sijaan Postin palvelua. Kysely lähetettiin yhteensä 4710 asiakkaalle 4.10.2017.

Valmiissa kyselyssä oli yhteensä 27 kysymystä. Kysely jaettiin kolmeen eri osa-alueeseen: Taustatietoihin, palvelukanaviin ja monikanavaisuuteen sekä asiakaskokemukseen. Tutkijan mukaan osa-alueisiin jakaminen auttaa vastaajia havainnollistamaan paremmin kyselylomakkeen ja tekee siitä selkeämmän. Kysely painottui hyvin pitkälti strukturoituihin eli suljettuihin kysymyksiin, jossa vastaajille on valmiiksi annettu vastausvaihtoehdot. Tämän lisäksi kyselyssä oli muutamia avoimia kysymyksiä, joiden kautta tutkimuksen vastaanottajilla oli mahdollisuus antaa henkilökohtainen näkemys asiasta ilman tutkijan vaikuttamista.

Ensimmäisen kysymykset koskivat vastaajien taustatietoja, jonka jälkeen vastaajilta kysyttiin palvelukanavien käytöstä vakuutusasioita hoitaessa. Kysymyksessä numero kahdeksan selvitettiin, ketkä vastaajista käyttävät sähköisiä palvelukanaavia ja ketkä eivät, minkä kautta tutkija pystyi kohdistamaan vastaajat seuraavaan kysymykseen edellisen vastauksensa perusteella. Niiltä vastaajilta, jotka eivät käytä sähköisiä vakuutuspalveluita, pyrittiin tiedustelemaan syitä tähän. Sen sijaan vastaajilta, jotka käyttävät sähköisiä vakuutuspalveluita, haluttiin selvittää, mitkä tekijät koetaan tärkeimmiksi asioidessa sähköisissä palvelukanavissa.

Kysely eteni seuraavaksi kysymyksiin, jotka koskivat henkilökohtaista palvelua sekä puhelinpalvelua. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät ovat tärkeimpiä syitä asioida kyseisissä palvelukanavissa. Kyselyn asiakaskokemus-osiossa sen sijaan selvitettiin muun muassa sitä, kuinka hyvin vastaajat ovat saaneet hoidettua vakuutusasiansa valitsemaansa kanavaa pitkin. Lisäksi tiedusteltiin vastaajien viimeisimpiä palvelukokemuksia vakuutusyhtiö Fenniassa erilaisten asteikkojen avulla. Kyselyn lopussa vastaajilla oli mahdollisuus antaa vapaamuotoinen palaute Fennialle. Kyselyn lähettämisen jälkeen vastaaja ohjattiin erilliselle yhteystietolomakkeelle, johon vastaaja pystyi laittamaan yhteystietonsa, mikäli halusi osallistua kahden Fennian sammutuspeitteen arvontaan. Yhteystietolomake suunniteltiin erillisenä niin, ettei yhteystietoja voida yhdistää kyselyn vastauksiin.

Tutkija laati myös saatekirjeen, jonka tarkoituksena oli kertoa vastaajille ensisijaisesti tutkimuksen syy, tavoite ja tärkeys. Lisäksi tutkija kertoi saatekirjeessä pienimuotoisesta arvonnasta, jonka tavoitteena oli motivoida ja kannustaa asiakkaita vastaamaan kyselyyn. Saatekirjeessä yritettiin herättää vastaajia myös luomalla luottamuksellisuuden tunnetta, sillä siinä korostettiin ennen kaikkea anonyymiutta sekä vastauksien ehdotonta luottamuksellista käsittelyä. Saatekirjeen lisäksi tutkimuksen vastausjana puolivälissä tutkija lähetti myös muistutusviestin vastausprosentin parantamiseksi.

Opinnäytetyön asiakaskyselyyn saatiin yhteensä 402 vastausta. Näin ollen kokonaisvastausprosentiksi muodostui 8,5 %, joka oli melko lailla tutkijan odottama vastausprosentti. Tutkija odotti vastausprosentiksi 10 %, joten tavoitteesta jäätiin hieman. Tutkimus suljettiin 18.10.2017, jonka jälkeen aloitettiin tutkimustulosten analysointi SPSS-ohjelman avulla. Aineiston käsittely aloitettiin esitutkimalla aineistoa, jotta nähtäisiin, millaisia vastauksia kyselystä on saatu. Tämän jälkeen tulokset siirrettiin Webropolista tiedostona SPSS-ohjelmaan.

SPSS-ohjelmassa määriteltiin ja tarkastettiin muuttujat sekä luokiteltiin asiakaskyselyssä avoimena ollut ikä-kysymys asianmukaisesti luokkiin ennen varsinaista tulosten analysointia. Muuttujien määrittelyn ja tarkastamisen jälkeen oli helppoa al-

kaa analysoida vastauksia. Tilasto-ohjelman avulla vastauksista tehtiin sekä taulukoita, että graafisia kuvioita kysymyksestä riippuen. Oleellimmat tulokset havainnollistettiin taulukon tai kuvion muodossa, kun taas loput analysoitiin sanallisesti.

Avoimien kysymyksien osalta analysointitapahtuma oli erilainen. Tutkija vei avoimien kysymyksien tulokset Word-tekstinkäsittelyohjelmaan, jossa muodostettiin eri värikoodien avulla samankaltaiset vastaukset. Tällä tavalla selvitettiin avoimissa kysymyksissä useimmin toistuvat termit ja vastaukset.

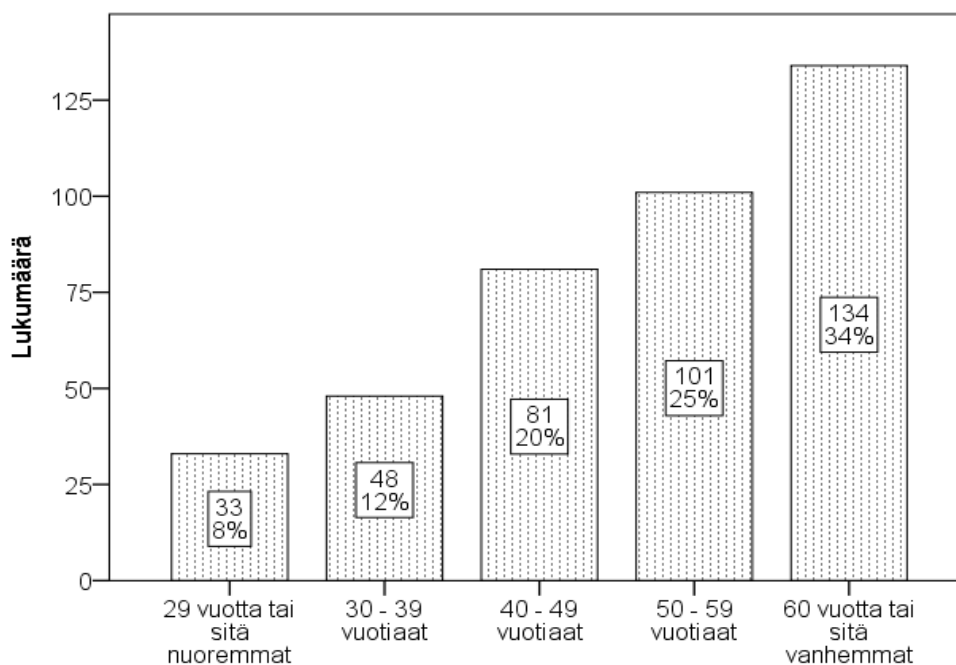
## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään kyselytutkimuksen tuloksia. Tulokset on pyritty havainnollistamaan lukijalle mahdollisimman hyvin käyttäen selkeitä kuvioita ja taulukoita. Tutkimustulokset-osio on jaettu kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat vastaajan taustatiedot, palvelukanavat ja monikanavaisuus sekä asiakaskokemus. Tutkimustulokset etenevät samassa järjestyksessä kuin kyselylomakkeen kysymykset.

### *Vastaajien taustatiedot*

Kyselylomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin vastaajien ikä. Ikäjakuma jaettiin viiteen luokkaan, jotka olivat 29 vuotta ja sitä nuoremmat, 30–39-vuotiaat, 40–49-vuotiaat, 50–59-vuotiaat sekä 60-vuotiaat ja sitä vanhemmat. Yhteensä vastauksia kysymykseen saatiin 397.

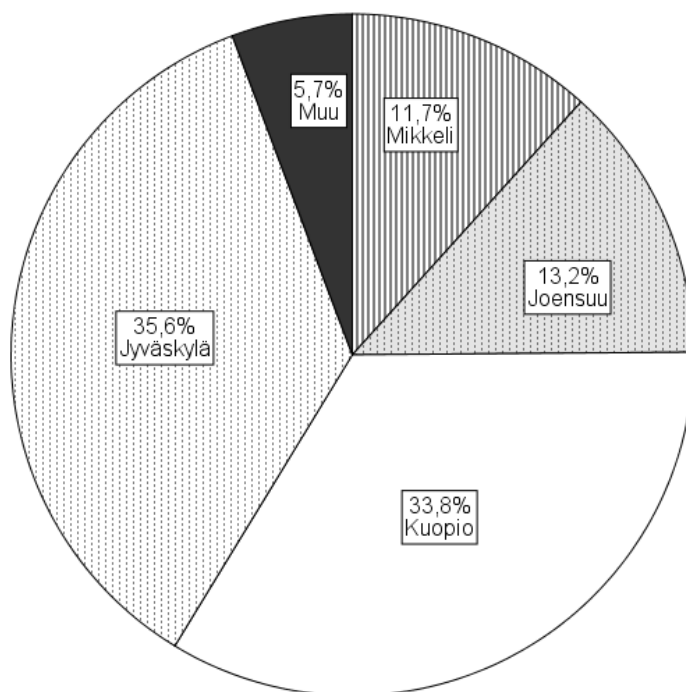




Kuva 12. Vastaajien ikä (N=397)

Kuvasta 12 huomataan, että vastaajien määrä kasvaa koko ajan, mitä vanhempi vastaajan ikäluokka on. Suurin osa vastanneista, eli 34 %, oli 60 vuotta tai sitä vanhempia. Vähiten kyselyyn vastasi ikäluokaltaan 29 vuotiaat ja sitä nuoremmat, mitkä muodostivat 8 % kyselyyn vastanneista. Sen sijaan keski-ikäiset eli 40–59-vuotiaat muodostivat yhdessä kyselyn enemmistön, mikä oli yhteensä 45 %.

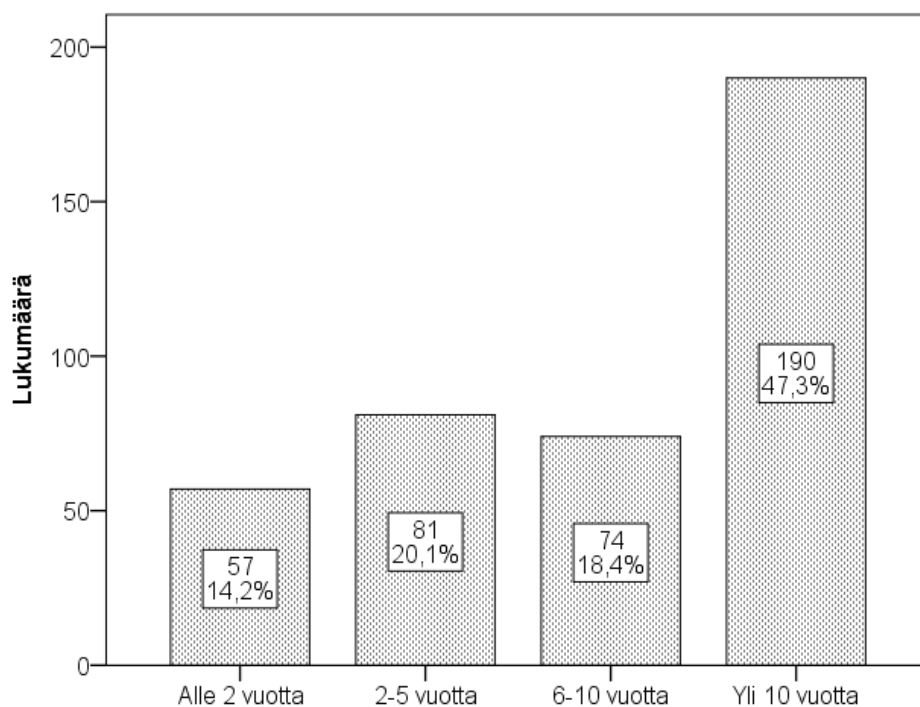
Toisena taustatieto-kysymyksenä vastaajilta tiedusteltiin sukupuolta. Vastanneista 61,5 % oli miehiä ja vastaavasti 38,5 % naisia. Vastauksia kysymykseen tuli yhteensä 400 kappaletta. Seuraavaksi tiedusteltiin, missä on vastaajien lähin Fennian palvelukonttori. Kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään sitä, mistä päin vastaaja tulee. Kuvasta 13 nähdään, että vastaajia on saatu monipuolisesti eri paikkakunnilta. Vastauksia kysymykseen saatiin yhteensä 402.



Kuva 13. Vastaajien lähin Fennian palvelukonttori (N=402)

Kuvasta 13 huomataan, että suurimmat kaupungit, eli Jyväskylä ja Kuopio, muodostavat enemmistön. Vastanneita kyseisten kaupunkien lähistöltä oli yhteensä noin 69 %. Sen sijaan lähin Fennian palvelukonttori oli Mikkeliissä noin 12 % vastanneista ja Joensuussa 13 %. Lopuilla vastanneista eli noin 6 prosentilla, Fennian lähin palvelukonttori oli eri puolilla Suomea. Suurin osa oli kotoisin Iisalmesta, Varkaudesta ja Savonlinnasta, missä ennen oli Fennian palvelukonttori.

Kyselyn seuraavassa vaiheessa tiedusteltiin asiakassuhteen pituutta Fennian kanssa. Luokiteltuina vaihtoehtoina asiakassuhteen pituus oli jaettu neljään eri luokkaan, jotka olivat alle 2 vuotta, 2–5-vuotta, 6–10-vuotta ja yli 10 vuotta. Kysymykseen vastasivat kaikki kyselyyn vastanneet eli yhteensä 402.



Kuva 14. Asiakassuhteen pituus (N=402)

Kuvasta 14 voidaan huomata, että melkein puolet vastanneista ovat olleet Fennian asiakkaana yli 10 vuotta. Sen sijaan vastaajia oli lähes saman verran alle 2 vuotta (14 %), 2–5-vuotta (20 %) sekä 6–10-vuotta (18 %) kestäneissä asiakassuhteissa.

Taulukossa 1 kuvataan, kuinka usein vastaajat asioivat vakuutusyhtiö Fennian kanssa. Vastauksia kysymykseen saatiin yhteensä 401, sillä yksi ei vastannut kysymykseen. Kysymys luokiteltiin neljän eri tason mukaan, joista suurin arvo oli ”vähintään kerran kuukaudessa” ja pienin arvo ”kerran vuodessa tai harvemmin”. Vastauksien perusteella laadittiin prosentuaalinen osuus asioinnin useudesta vastanneiden kesken.

Taulukko 1. Kuinka usein asioitte Fennian kanssa? (N=401)

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Vähintään kerran kuukaudessa	7	1,7 %	1,7 %
Muutaman kuukauden välein	65	16,2 %	16,2 %
Noin kerran puolessa vuodessa	116	28,9 %	28,9 %
Kerran vuodessa tai harvemmin	213	53,1 %	53,1 %
Vastanneet yhteensä	401	99,8 %	100,0 %
Ei vastausta	1	,2 %	
Kaikki yhteensä	402	100,0 %	

Taulukkoa 1 tulkittaessa voidaan todeta, että vastanneista suurin osa eli 82 % asioi Fennian kanssa joko kerran puolessa vuodessa sekä kerran vuodessa tai harvemmin. Yksittäinen enemmistö kuitenkin muodostuu luokasta ” kerran vuodessa tai harvemmin”, sillä vastaajista yli puolet olivat sitä mieltä henkilökohtaisesta asiointin useudesta. Sen sijaan 17,9 % vastanneista asioi vähintään kerran kuukaudessa tai muutaman kuukauden välein.

#### *Palvelukanavat ja monikanavaisuus*

Taulukossa 2 on vertailtu vastaajan lähimmän Fennian palvelukonttorin perusteella palvelukanavien käyttöä. Tarkoituksena oli saada tietoa siitä, mitä palvelukanavia asiakkaat käyttävät asiointissaan Fennian kanssa. Vastaajilla oli mahdollisuus valita yksi tai useampi palvelukanava, jota he käyttävät asiointissaan. Yhteensä vastanneita kysymykseen oli 401 ja vastauksia 758. Taulukossa on ilmoitettu sekä vastanneiden määrä sekä prosentuaalinen osuus paikkakunnittain eri palvelukanavissa. Lisäksi taulukossa on myös yhteenveto kaikkien paikkakuntien prosentuaalisesta osuudesta yhteensä, jotta nähdään yleiskuva paikkakunnattomasta suhtautumisesta Fennian palvelukanavien käyttämiseen.

Taulukko 2. Palvelukanavien käyttö paikkakunnittain (N=401)

		Konttori	Verkkopalvelu	Puhelinpalvelu	Sähköposti	Kirje	Vastanneita yhteensä
Mikkeli	Lukumäärä % vastanneista	19 40,4 %	28 59,6 %	32 68,1 %	16 34,0 %	3 6,4 %	47
Joensuu	Lukumäärä % vastanneista	24 45,3 %	27 50,9 %	26 49,1 %	13 24,5 %	2 3,8 %	53
Kuopio	Lukumäärä % vastanneista	58 42,6 %	80 58,8 %	75 55,1 %	42 30,9 %	2 1,5 %	136
Jyväskylä	Lukumäärä % vastanneista	50 35,2 %	79 55,6 %	84 59,2 %	47 33,1 %	5 3,5 %	142
Muu	Lukumäärä % vastanneista	7 34,4 %	15 65,2 %	15 65,2 %	8 34,8 %	1 4,3 %	23
Paikkakunnat yhteensä	% vastanneista	39,4 %	57,1 %	57,9 %	31,4 %	3,2 %	401

Taulukosta 2 huomataan, että kaikilla paikkakunnilla suosituimpina palvelukanavina ovat verkkopalvelu (57,1 %) ja puhelinpalvelu (57,9 %). Konttori palvelukanavana ei ole enää niin suuressa osassa kuin ennen, sillä 39,4 % vastasi paikkakunnasta riippumattomasti käyttävänsä konttoripalveluita. Kuitenkin Joensuussa konttorin merkitys palvelukanavana on suurin (45,3 %) verrattuna muihin paikkakuntiin. Jyväskylässä konttorin merkitys oli vähäisin, sillä 35,2 % vastasi käyttävänsä konttoripalveluja vakuutusasioidensa hoidossa. Paikkakunnalta ”muu” konttoripalvelujen merkitys on vähäinen sen takia, sillä useassa paikkakunnassa ei enää ole mahdollisuutta asioida henkilökohtaisesti käymällä konttorissa.

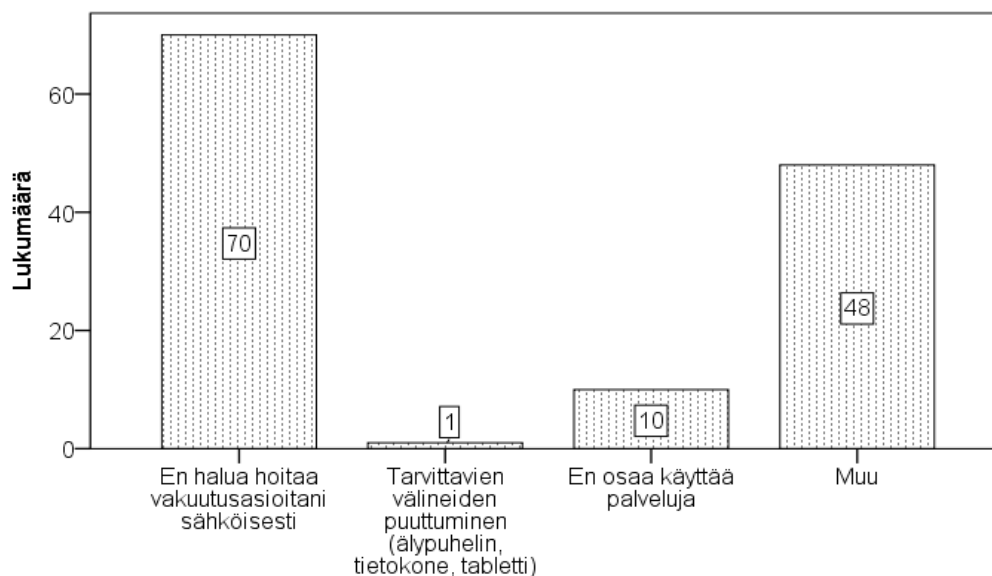
Taulukossa 3 on tiedusteltu vastaajilta mieluisinta tapaa ja palvelukanavaa asioida Fennian kanssa tietyissä vakuutusasioissa. Tarkoituksena oli saada tietoa siitä, mitä palvelukanavaa vastaaja haluaisi mieluiten käyttää erityyppisissä vakuutusasioissa ja tätä kautta löytää mahdollisesti eroavaisuuksia siitä, miten tietty vakuutustapahtuma vaikuttaa kanavan valintaan.

Taulukko 3. Vastaajien mieluiten käytetty palvelukanava seuraavien vakuutusasioiden hoidossa

	Verkko- palvelu	Konttori	Kirje	Sähkö- posti	Puhelin	Yhteensä	Yhteensä (kpl)
Turvan muutos	21,1 %	37,0 %	0,3 %	6,7 %	35,0 %	100,0 %	389
Korvausasiat	40,6 %	23,4 %	0,5 %	6,1 %	29,4 %	100,0 %	394
Laskutusasiat	40,2 %	7,9 %	2,8 %	12,0 %	37,1 %	100,0 %	391
Uusi vakuutus	17,0 %	42,0 %	0,3 %	6,9 %	33,8 %	100,0 %	393

Taulukosta 3 nähdään, että konttori ja puhelinpalvelu ovat kanavat, joilla vastaajat haluavat hoitaa sellaiset vakuutusasiat, joissa kyse on vakuutusturvan muutoksesta tai uudesta vakuutuksesta. Vastanneista 37 % oli sitä mieltä, että he haluavat hoitaa vakuutusturvan muutoksen konttorissa, kun taas 42 % hoitaa mieluiten uuden vakuutuksen hankkimisen konttorissa. Sen sijaan 35 % vastasi vakuutusturvan muutoksen ja 33,8 % uuden vakuutuksen hoidettavan puhelinpalvelussa. Korvaus- ja laskutusasiat hoidetaan tuloksien mukaan hyvin pitkälti verkko- palvelun ja puhelinpalvelun kautta.

Seuraavaksi kyselyssä tiedusteltiin vastaajilta sähköisten palvelujen käyttämisestä. Vastanneista 129 eli 32,2 % ei ole käyttänyt sähköisiä palveluja, minkä takia kuvassa 15 on esitetty merkittävimmät syyt sähköisten palvelujen käyttämättömyyteen. Tulokset ovat saatu niiltä 129 henkilöltä, jotka eivät ole palveluja käyttäneet.

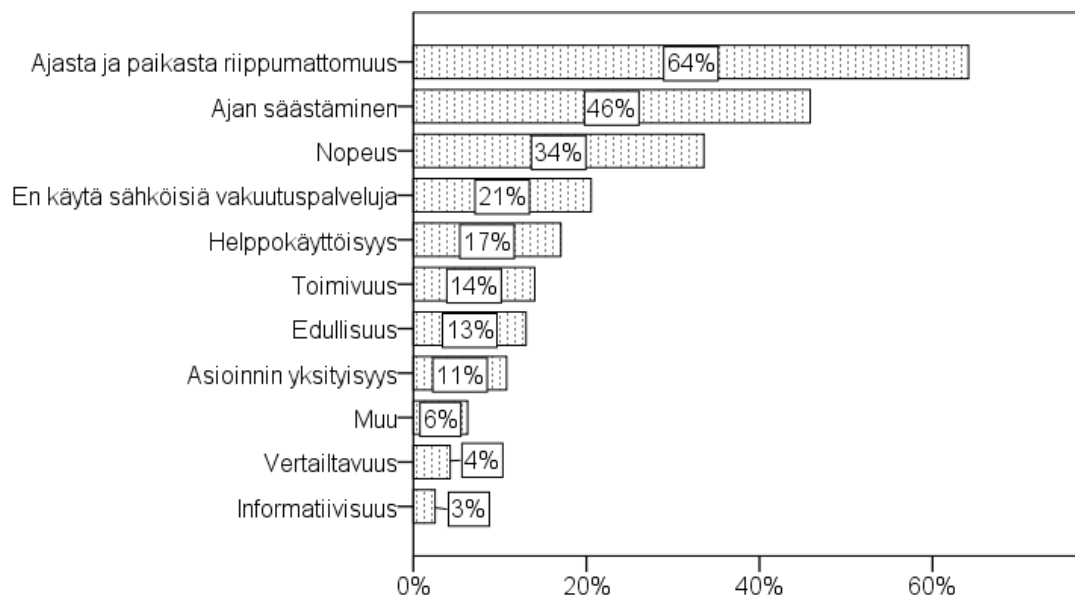


Kuva 15. Merkittävin syy sähköisten palvelukanavien käyttämättömyyteen (N=129)

Kuvan 15 tuloksien mukaan suurin syy sähköisten palvelujen käyttämättömyyteen on oma haluttomuus hoitaa vakuutusasioita sähköisesti. Vastaajista yli puolet, eli 70 henkilö vastasi, ettei halua hoitaa asioita sähköisesti. Lisäksi 10 henkilö vastasi, ettei osaa käyttää sähköisiä palveluita. Myös muita syitä vakuutuspalvelujen käyttämättömyyteen oli melko paljon, sillä yhteensä 48 henkilöä vastasi näin. Muissa syissä toistuivat seuraavat teemat:

- ”Ei ole ollut tarvetta”
- ”Asiat on helpoin hoitaa puhelimessa, jossa voi kysyä yhdellä kertaa kaikki tarvittavat tiedot ja kysymykset”
- ”Kasvotusten asiointi turvallis ja tehokkain”
- ”Verkkopalvelut ovat epäselvät”

Kyselyn seuraavassa kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin, mitkä tekijät koetaan tärkeimmiksi asioida sähköisten itsepalvelukanavien kautta. Vastaajilla oli mahdollisuus valita valmiiksi annetuista vaihtoehdoista korkeintaan kolme tärkeintä tekijää. Vastaajia kysymykseen saatiin yhteensä 399 ja vastauksia 926.



Kuva 16. Sähköisten itsepalvelukanavien valintaan vaikuttavat tekijät (N=399)

Tärkeimmiksi tekijöiksi sähköisten itsepalvelukanavien valintaan vaikuttivat selvästi ajasta ja paikasta riippumattomuus (64 %), ajan säästäminen (46 %) sekä nopeus (34 %). Vastaajista 21 % ei käyttänyt ollenkaan sähköisiä palvelukanavia. Helppokäyttöisyys, toimivuus, edullisuus ja asioiden yksityisyys olivat tekijöitä, jotka jakautuivat vastanneiden kesken melko tasaisesti. Vähiten tärkeitä tekijöitä oli vastaajien mielestä vertailtavuus (4 %) ja informatiivisuus (3 %).

Taulukossa 4 on vertailtu henkilökohtaisen palvelun tärkeyttä ikäluokittain osana monikanavaista palvelukokonaisuutta. Taulukon avulla pyrittiin vertailemaan, onko mahdollisesti ikäluokalla vaikutusta henkilökohtaisen palvelun tärkeyteen. Väitteessä oli yhteensä kolme vastausluokkaa, joiden perusteella vastaajat arvioivat omaa suhtautumistaan henkilökohtaiseen palveluun. Lisäksi taulukossa on mainittu kaikkien ikäluokkien suhtautuminen yhteensä. Vastauksia kysymykseen saatiin yhteensä 393.

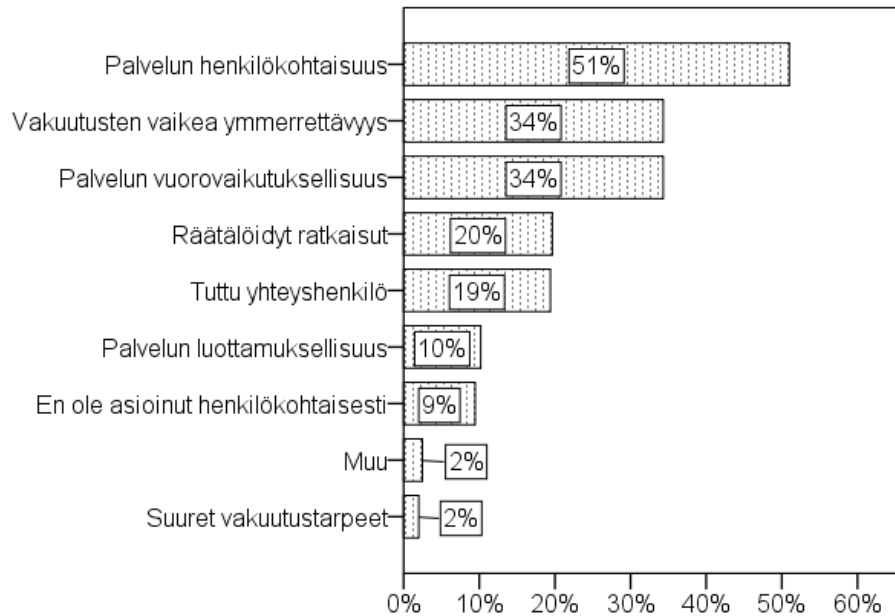


Taulukko 4. Henkilökohtaisen palvelun tärkeys ikäluokittain (N=393)

		Ikä					Yhteensä
		– 29 v	30–39 v	40–49 v	50–59 v	60 v +	
Kuinka tärkeänä koette mahdollisuuden saada henkilökohtaista palvelua vakuutusasioissa?	Erittäin tärkeänä	22 66,7 %	36 76,6 %	57 70,4 %	67 67,7 %	83 62,4 %	265 67,4 %
	Melko tärkeänä	8 24,2 %	8 17,0 %	16 19,8 %	17 17,2 %	34 25,6 %	83 21,1 %
	Jonkin verran tai ei lainkaan tärkeänä	3 9,1 %	3 6,4 %	8 9,9 %	15 15,2 %	16 12,0 %	45 11,5 %
Vastauksia ikäluokittain		33 100 %	47 100 %	81 100 %	99 100 %	133 100 %	393 100 %

Fennian asiakkaista 67,4 % oli sitä mieltä, että henkilökohtainen palvelu on erittäin tärkeää osana monikanavaista palvelukokonaisuutta. Tämän lisäksi 21,1 % vastasi olevansa samaa mieltä, mikä tarkoittaa, että lähes 89 % haluaa saada henkilökohtaista palvelua tarvittaessa. Tärkeimmäksi henkilökohtaisen palvelun kokevat 30–39-vuotiaat, joista 76,6 % haluavat mahdollisuuden saada henkilökohtaisen kontaktin tarvittaessa. Tutkimuksen mukaan henkilökohtainen palvelu on tärkeää kaikissa ikäluokissa, mutta sen merkitys vähenee vanhemmissa ikäluokissa. 50–59-vuotiasta noin 15 % ja yli 60 vuotiasta 12 % oli sitä mieltä, että henkilökohtainen palvelu on jonkin verran tai ei lainkaan tärkeää.

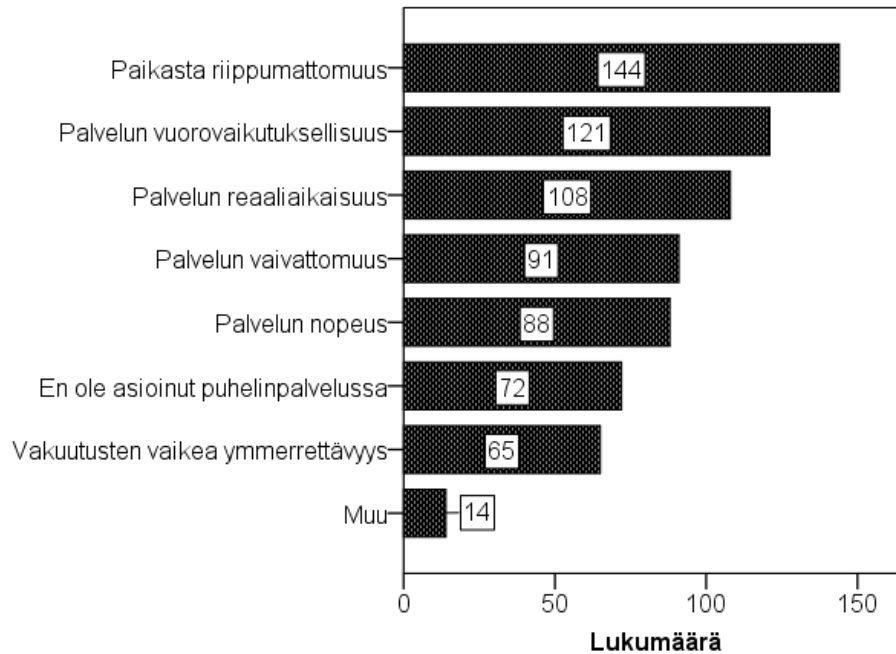
Kuvassa 17 on esitetty tulokset, jossa vastaajilta tiedusteltiin tärkeimpiä tekijöitä asioida vakuutusasioissa henkilökohtaisesti. Vastaajilla oli mahdollisuus valita korkeintaan kaksi heidän mielestään tärkeintä vaihtoehtoa. Kaiken kaikkiaan kysymykseen saatiin vastaajia 402 ja vastauksia yhteensä 735.



Kuva 17. Vastaajien syitä asioida vakuutusyhtiössä henkilökohtaisesti (N=402)

Kuvan 17 perusteella palvelun henkilökohtaisuus on vastaajien mielestä tärkein syy asioida henkilökohtaisesti. Tämän lisäksi vakuutusten vaikea ymmärrettävyys ja palvelun vuorovaikutuksellisuus on 34 % mielestä tärkeimpiä syitä, jonka takia he haluavat asioida nimenomaan henkilökohtaisesti. Tulosten mukaan myös tutun yhteyshenkilön merkitystä on korostettava, sillä 19 % mielestä tuttu yhteyshenkilö on syy asioida henkilökohtaisesti.

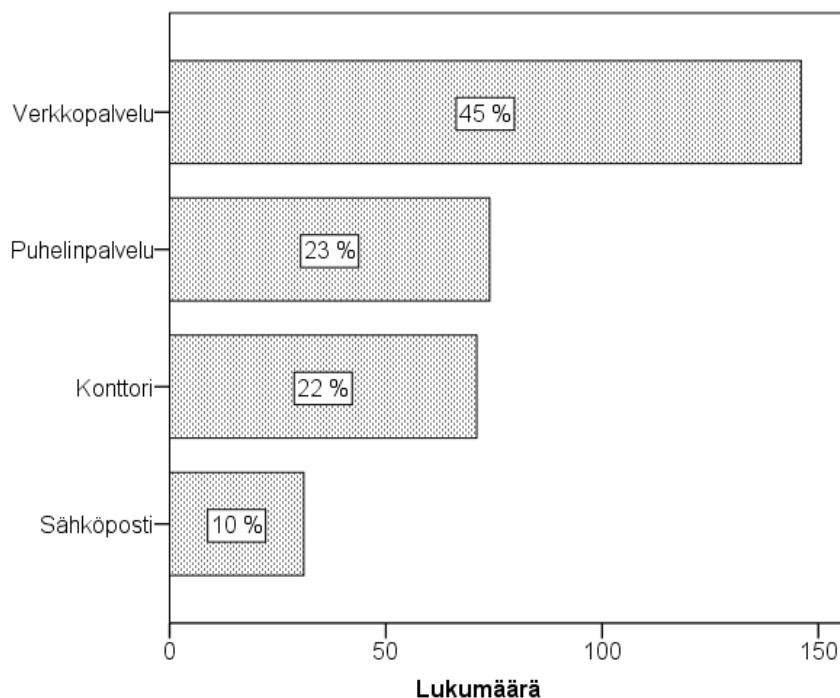
Seuraavassa kysymyksessä vastaavasti tiedusteltiin vastaajilta tärkeimpiä tekijöitä, joiden takia he hoitavat vakuutusasioitaan puhelimitse. Myös tässä kysymyksessä vastaajilla oli mahdollisuus valita korkeintaan kaksi tärkeintä tekijää valmiiksi annetuista vaihtoehdoista. Vastaajia kysymykseen saatiin yhteensä 402 ja vastauksia 703.



Kuva 18. Vastaajien syitä asioida vakuutusyhtiössä puhelimen välityksellä (N=402)

Kuvasta 18 nähdään, että vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kaikissa valmiiksi annetuissa vaihtoehdoissa. Kuitenkin vastaajien mielestä tärkeimmät syyt asioida puhelimitse ovat paikasta riippumattomuus, palvelun vuorovaikutuksellisuus ja reaaliaikaisuus. Kuitenkin vastauksien perusteella nähdään, että palvelun nopeus ja vakuutusten vaikea ymmärrettävyys ovat myös tärkeitä tekijöitä, minkä takia asiakkaat haluavat käyttää puhelinta palvelukanavana.

Kyselylomakkeen seuraavassa kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin, mikä Fennian palvelukanava vaatisi eniten kehittämistä. Tarkoituksena oli löytää asiakkaiden mielestä palvelukanava, jonka toiminnassa on eniten kehittämisen varaa. Kysymykseen saatiin yhteensä 322 vastausta, sillä 80 henkilö jätti vastaamatta.



Kuva 19. Mikä palvelukanava vaatii vastaajien mielestä eniten kehittämistä? (N=322)

Vastanneista 45 % oli sitä mieltä, että verkkopalvelussa olisi eniten kehitettävää. Vastauksia tuli myös melko tasaisesti puhelin- ja konttoripalvelujen osalta, sillä 22–23 % koki, että myös näitä palvelukanavia on kehitettävä. Vähiten kehitettävää oli sähköpostin toiminnassa.

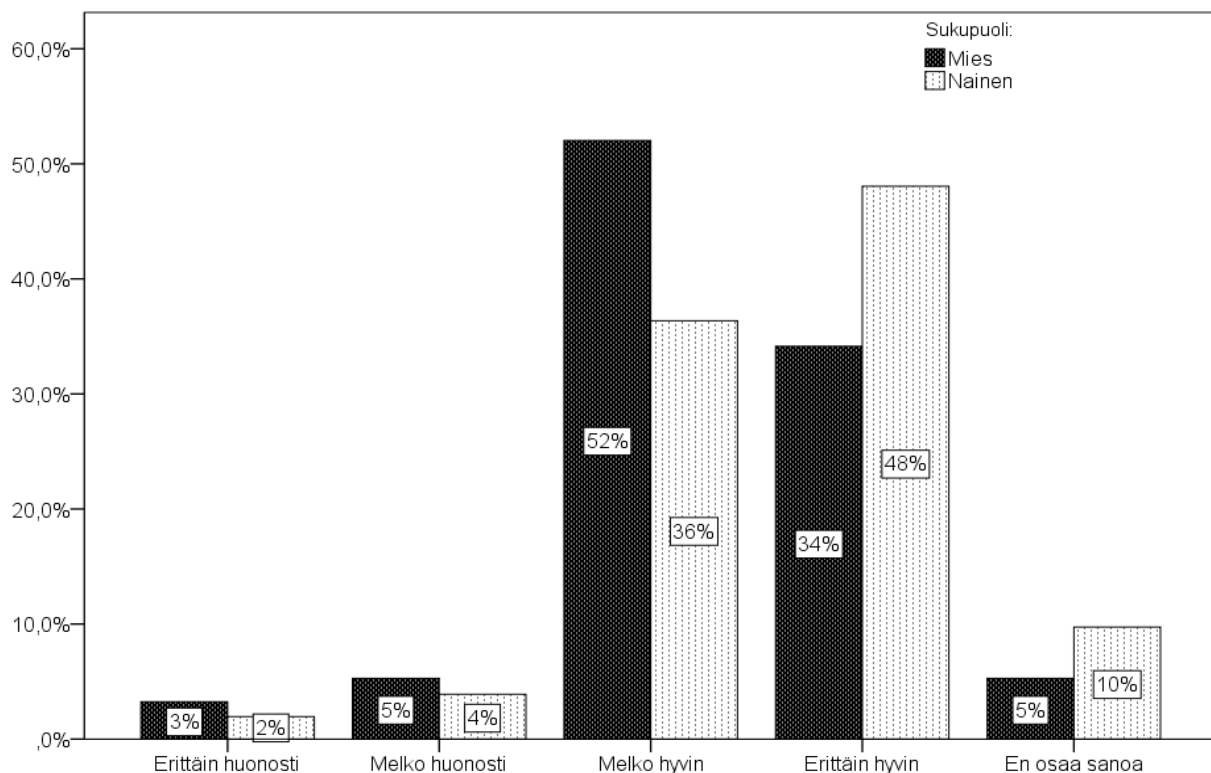
Seuraavassa kysymyksessä asiakkailta tiedusteltiin, miten Fennia voisi kehittää kyseisiä palvelukanavia. Avoimia vastauksia kysymykseen tuli todella paljon, yhteensä 214. Suurin osa kysymyksen vastauksista koskivat verkkopalvelun kehittämismahdollisuuksia. Yhtenäistä vastaajien kesken oli toivomus verkkopalvelujen selkeyttä ja helppokäyttöisyyttä kohtaan. Asiakkaat toivovat yksinkertaista ja helppokäyttöistä verkkopalvelua, jossa tavallinen asiakas pystyy hoitamaan vakuutusasioitaan vaivattomasti. Tällä hetkellä kuitenkin useat vastanneista kokivat, että verkkopalvelu on rakenteellisesti hieman sekava. Esimerkiksi vakuutuskirjat pitäisi olla helpommin saatavissa ja luettavissa, sillä tällä hetkellä tiedostoista ei välttämättä näe mikä niistä on viimeisin. Myös oikeiden korvaushakemusten löytäminen ja niiden täyttäminen koetaan vaikeaksi. Kehittämisideana myös chat-

palvelun merkitys on korostunut vastauksissa, sillä asiakkaat toivovat myös mahdollisuutta saada yksilöllisempää palvelua osana sähköistä palvelukokonaisuutta.

- ”Verkkopalvelu toimii, jos ymmärtää vakuutus tuotteiden sisällön. Mutta normaalille ihmiselle kaikki termit eivät avaudu, ja on hirvittävän vaikea ymmärtää, mikä olisi juuri omassa tilanteessa paras vaihtoehto. Käytettävyys ei ole näiltä osin huipussaan.”
- ”OmaFennia-sivut ovat epäselvät korvaushakemusasioissa. Hakemus tahtoo jäädä keskeneräiseksi, vaikka kaikki kohdat olisi vastattu. Lisäksi oikean vahinkoilmoituksen löytäminen on vaikeaa.”
- ”Yksinkertaisemmaksi, ymmärrettäväksi ja helppokäyttöisemmäksi myös vanhempia ihmisiä/asiakkaita ajatellen.”

Muiden palvelukanavien, kuten puhelinpalvelun ja konttorin osalta vastanneiden kehittämiskohteet koskivat lähinnä puhelinpalvelun nopeamaa vastaamista sekä saavutettavuutta. Konttoripalveluissa asiakkaat harmittelivat sen sijaan konttorien vähentymistä, sillä useat vastanneet kokivat todella tärkeäksi konttoriverkoston osana monikanavaista palvelukokonaisuutta. Vastanneet myös toivoisivat konttorien joustavampia aukioloaikoja.

Kuvassa 20 on esitetty vastaajien tulokset väitteestä ”Kuinka Fennian monikanavainen palvelukokonaisuus on palvellut tarpeitanne?” Tulokset ovat eritelty sukupuolen mukaan, jotta nähtäisiin, onko sukupuolella mahdollisesti merkitystä vastauksiin. Vastausluokat ovat jaettu ”erittäin huonosta” ”erittäin hyvään”, jonka perusteella vastaajat arvioivat kokemustaan. Vastauksia kysymykseen saatiin yhteensä 400, joista 246 oli miehiä ja 154 naisia.



Kuva 20. Väite: ”Kuinka Fennian monikanavainen palvelukokonaisuus on palvellut tarpeitanne?” sukupuolen mukaan (N=400)

Yleisesti ottaen kuvasta 20 voidaan todeta, että Fennian monikanavainen palvelukokonaisuus on palvellut asiakkaiden tarpeita. Noin 86 % miehistä ja 84 % naisista olivat sitä mieltä, että monikanavainen palvelukokonaisuus on palvellut heidän tarpeitaan melko hyvin tai erittäin hyvin. Vain murto-osa miehistä (8 %) ja naisista (6 %) kokivat, ettei palvelukokonaisuus ole vastannut heidän tarpeitaan.

### *Asiakaskokemus*

Asiakaskokemus-osuudessa vastaajilta tiedusteltiin ensimmäisessä kysymyksessä, mitä palvelukanavana he käyttivät viimeisimmällä asiointikerralla ja saivatko vastaajat hoidettua asiansa valitsemaansa kanavaa pitkin. Vastaajista 85 % sai hoidettua asiansa kyseisessä palvelukanavassa. Loput 15 % eivät saaneet hoidettua asiansa erinäisistä syistä. Vastaajilta tiedusteltiin kyseisiä syitä, joista korostuivat seuraavat vastaukset:

- ”En saanut yhteyshenkilöä kiinni.”
- ”Henkilö halusi varmistaa asian ja otti minuun yhteyttä.”
- ”Palvelun rajallisuuden vuoksi.”
- ”Vaati vastausta Fennian puolelta.”
- ”Verkkopalvelu kaatui ja jouduin laittamaan asiasta s-postia.”

Taulukossa 5 on vertailtu asuinseudun mukaan kysymystä ”Mistä palvelukanavasta olette saaneet parasta palvelua?” Vastausvaihtoehdot jaettiin kolmeen luokkaan, jotka olivat konttori, verkkopalvelu ja sähköposti sekä puhelinpalvelu. Taulukossa on myös ilmoitettu asuinpaikat yhteensä, mistä nähdään yleiskuva suhtautumisesta kysymykseen. Vastauksia saatiin yhteensä 393.

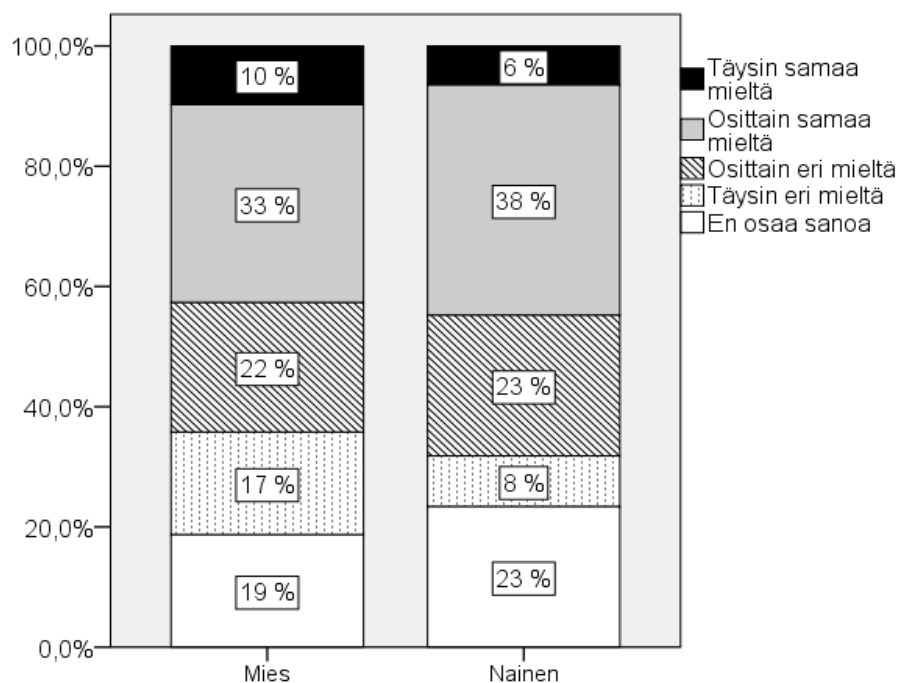
Taulukko 5. Väite ”Mistä palvelukanavasta olette saaneet parasta palvelua?” asuinseudun mukaan (N=393)

	Asuinseutu					Asuinseudut yhteensä
	Mikkeli	Joensuu	Kuopio	Jyväskylä	Muu	
Konttori	29 63,0 %	25 48,1 %	80 59,7 %	62 44,9 %	15 65,2 %	211 53,7 %
Verkkopalvelu ja sähköposti	4 8,7 %	9 17,3 %	14 10,4 %	20 14,5 %	3 13,0 %	50 12,7 %
Puhelinpalvelu	13 28,3 %	18 34,6 %	40 29,9 %	56 40,6 %	5 21,7 %	132 33,6 %
Yhteensä	46 100,0 %	52 100,0 %	134 100,0 %	138 100,0 %	23 100,0 %	393 100,0 %

Taulukosta 5 voidaan päätellä, että parasta palvelua saa Fennian palvelukonttorista. Yhteensä 53,7 % kaikista vastanneista totesi konttorissa olevan paras palvelu. Tuloksien mukaan toiseksi paras palvelu on puhelinpalvelussa (33,6 %). Asuinseudun mukaan jopa 63 % oli sitä mieltä, että Mikkelin konttorista saa parasta palvelua verrattuna muihin palvelukanaviin. Sen sijaan Jyväskylässä puhelin palvelukanavana erottuu selvästi muista asuinseuduista, sillä vastaajista 40,6 % vastasi, että parasta palvelua saa juurikin puhelimen välityksellä. Muilla asuin-

seuduilla vastaava luku oli noin 21–34 %. Kaikkien asuinseutujen mielestä heikoin palvelun taso sen sijaan oli verkkopalvelussa ja sähköpostissa, sillä vastanneista vain 12,7 % piti kyseisiä palvelukanavia palvelutasoltaan parhaina.

Seuraavassa kysymyksessä pyrittiin kartoittamaan, tarjoaako Fennia saman palvelukokemuksen kanavasta riippumatta. Kuvassa 21 tulokset eroteltiin sukupuolen mukaan. Vastanneita kysymykseen tuli yhteensä 400, joista 246 oli miehiä ja 154 naisia. Väittämässä vastaajat arvioivat palvelukokemuksen samanlaisuutta kanavasta riippumatta valmiiksi määriteltujen vastausvaihtoehtojen perusteella.



Kuva 21. Vastaajien mielipide väitteestä: Fennia tarjoaa saman palvelukokemuksen kanavasta riippumatta? (N=400)

Kuvan 21 tuloksista voidaan päätellä, että enemmistö asiakkaista kokevat Fennian tarjoavan saman kokemuksen kanavasta riippumatta. Miehistä 43 % ja naisista 44 % vastasi kysymykseen ”osittain samaa mieltä” tai ”täysin samaa mieltä.” Toisin sanoen sukupuolella ei ole ollut suurta vaikutusta väittämän vastaukseen. Sen sijaan miehistä 39 % ja naisista 31 % vastasivat ”osittain eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä.” Lisäksi melko suuri osa vastanneista eivät osanneet ottaa kantaa väittämään ollenkaan.



Taulukossa 6 esitellään vastaajien mielipiteitä ja ajatuksia heidän kokemuksistaan Fennian verkkopalvelusta. Väittämiä oli yhteensä yhdeksän, mihin oli tarkoituksena vastata valmiiksi annettujen luokkien mukaan. Valmiiksi annetut luokat muodostuivat asteikosta ”täysin samaa mieltä–täysin eri mieltä”. Väittämiin saatiin vastauksia 215–301 kappaletta.

Taulukko 6. Asiakkaiden kokemuksia Fennian verkkopalvelusta viimeisimmällä asiointikerralla

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	Yhteensä (kpl)
Fennia.fi verkkosivustolta tieto löytyy helposti	6,7 %	60,4 %	28,2 %	4,7 %	100,0 %	298
Fennia.fi verkkosivuja on helppo käyttää	7,0 %	63,8 %	23,9 %	5,3 %	100,0 %	301
Fennia.fi verkkosivut ovat hyödylliset	14,5 %	76,8 %	6,1 %	2,7 %	100,0 %	297
OmaFennia on turvallinen	28,0 %	67,2 %	2,6 %	2,2 %	100,0 %	271
OmaFennia on asiakasystävällinen	10,8 %	61,9 %	20,5 %	6,8 %	100,0 %	278
OmaFenniaa on miellyttävä käyttää	6,5 %	59,9 %	27,1 %	6,5 %	100,0 %	277
OmaFennia on selkeä	7,4 %	53,4 %	31,1 %	8,1 %	100,0 %	283
Asiointi OmaFennian kautta on helppoa	7,6 %	58,1 %	27,3 %	6,9 %	100,0 %	289
Henkilökunta reagoi nopeasti verkkopalvelussa tekemiinne palvelupyyntöihin	15,8 %	54,0 %	19,1 %	11,2 %	100,0 %	215

Taulukon 6 tuloksista voidaan yleisesti päätellä, että vastanneista enemmistö ovat olleet tyytyväisiä verkkopalvelu OmaFennian ja fennia.fi verkkosivujen toimintaan. Vastanneista täysin samaa mieltä tai samaa mieltä oli väittämistä riippuen 60,8–95,2 %. Varsinkin verkkopalvelun turvallisuus (95,2 %) ja hyödyllisyys

(91,3 %) erottuivat vastauksista suurimmilla ”täysin samaa mieltä tai ”samaa mieltä” olevilla prosentuaalisilla osuuksilla. Tuloksissa korostui kuitenkin myös OmaFennian selkeys, sillä vastanneista 39,2 % oli eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Lisäksi OmaFennian asiointin helppoudesta vastanneista 34,2 % ja miellyttävyydestä 33,6 % olivat eri mieltä tai täysin eri mieltä.

Taulukossa 7 esitetään vastaavasti vastaajien mielipiteitä ja kokemuksia Fennian muissa palvelukanavissa viimeisimmällä asiointikerralla. Tarkoituksena oli saada tietoa siitä, miten asiakkaat ovat kokeneet vuorovaikutustilanteet Fennian kanssa. Väittämiä oli yhteensä kahdeksan, mihin vastaajat vastasivat peilaamalla omaa viimeisintä kokemustaan suhteessa väittämään asteikolla täysin samaa mieltä–täysin eri mieltä. Vastauksia väittämiin saatiin 356–360 kappaletta.

Taulukko 7. Asiakkaiden kokemuksia Fennian muissa palvelukanavissa viimeisimmällä asiointikerralla

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Vastauksia yhteensä (kpl)
Asiakaspalvelija ymmärsi tarpeen	53,9 %	39,4 %	2,8 %	2,5 %	1,4 %	100,0 %	358
Saitte vuorovaikutustilanteessa tunteen siitä, että Fennia välittää teistä	37,6 %	44,6 %	7,5 %	3,3 %	7,0 %	100,0 %	359
Asiakaspalvelija vakuutti teidät, että Fennia voi ratkaista ongelmanne	37,9 %	47,1 %	5,8 %	3,9 %	5,3 %	100,0 %	359
Asiakaspalvelijan neuvonta oli helposti ymmärrettävää	46,6 %	44,9 %	4,2 %	2,0 %	2,2 %	100,0 %	356
Asiakaspalvelijan toiminta oli kuuntelevaa	45,7 %	46,0 %	1,9 %	2,5 %	3,9 %	100,0 %	359
Asiakaspalvelija oli ammattitaitoinen	51,4 %	39,2 %	4,2 %	1,9 %	3,3 %	100,0 %	360
Asiakaspalvelijan toiminta vastasi teidän kanssa sovitut asioita	46,0 %	43,2 %	4,5 %	3,1 %	3,3 %	100,0 %	359
Palvelu ylitti odotukseni	18,1 %	42,3 %	18,4 %	5,0 %	16,2 %	100,0 %	359

Taulukon 7 tulokset osoittavat, että vastaajilla on ollut myös väittämien mukaan positiivisia kokemuksia muissa palvelukanavissa. Täysin samaa mieltä tai samaa mieltä vastanneista oli väittämästä riippuen 60,4–93,3 %. Väittäminen ”palvelu ylitti odotukseni” oli ainoa, missä vastaajista 60,4 % oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Muissa väittämässä ”täysin samaa mieltä tai ”samaa mieltä” olevat prosenttiosuudet olivat 85,0–93,3 %.

Taulukossa 8 on mitattu Net Promoter Scoren avulla suositteluhalukkuutta. Tarkoituksena oli tiedustella asiakkailta, kuinka todennäköisesti he suosittelisivat

Fenniaa läheisilleen tai ystävilleen. Vastauksia kysymykseen saatiin yhteensä 400 kappaletta.

Taulukko 8. Vastanneiden suositteluhaluus (N=400)

	Arvostelijat (0–6)	Passiiviset (7–8)	Suosittelijat (9–10)	Yhteensä
Lukumäärä (kpl)	88	173	139	400
Prosentteina	22,00 %	43,25 %	34,75 %	100,00 %
NPS-luku				12,75

Taulukossa 8 on laskettu Fennian NPS-luku. Vastanneista 22 % vastasi suositteluhaluutensa olevan asteikolla 0–6. Sen sijaan 43,25 % ilmoitti vastauksensa asteikolle 7–8. Loput vastanneista eli 34,75 % olivat suosittelijoita. NPS-luku eli 12,75 on laskettu vähentämällä arvostelijoiden prosenttiosuus suosittelijoista.

Seuraavassa kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin, millä kolmella sanalla kuvaisitte vakuutusyhtiö Fenniaa. Vastaajia kysymykseen saatiin yhteensä 256.

Useimmissa vastauksissa korostuivat seuraavat sanat:

- ”Luotettava”
- ”Ystävällinen”
- ”Asiantunteva”
- ”Turvallinen”
- ”Palveleva
- ”Vastuullinen

Kyselyn lopussa vastaajilla oli vielä mahdollisuus antaa vapaamuotoinen palaute sekä kehittämisideoita Fennialle. Vastauksissa tuli useita näkökantoja Fennian toimintaan, aina kiitoksista rakentavaan palautteeseen asti. Vastausten perusteella useat vastanneista ovat olleet jo pitkään Fennian asiakkaana ja ovat olleet tyytyväisiä Fennian toimintaan ja palvelutasoon. Varsinkin henkilökohtainen pal-

velu korostui asiakkaiden vastauksissa positiivisesti. Useat asiakkaat mainitsivatkin, että Fennia ei ole vakuutusyhtiöistä välttämättä se kaikista halvin, mutta palveluntaso ja arvostus Fennian palvelua kohtaan ovat tekijöitä, jonka takia asiakas on valmis maksamaan hieman enemmän.

- ”Henkilökohtaisesti olen ollut erittäin tyytyväinen palveluun. Asiointi on ollut vaivatonta ja helppoa, asiakaspalvelu ensiluokkaista.”
- ”Erittäin hyvää ja asiantuntevaa palvelua.”
- ”Kaikki on kunnossa, niin voi hyvillä mielin olla huolehtimatta vakuutuksista, eikä ole tarvetta vaihtaa yhtiötä. Kiitos!”

Fennian toiminnassa ilmeni myös tulosten perusteella kehityskohteita. Avoimissa palautteissa korostuivat varsinkin verkkopalvelujen selkeyden ja toiminnallisuuden parantaminen ja kehittäminen, mutta myös muita kehityskohteita tuli esille:

- ”Fennia on hyvä ja toimiva vakuuttaja mutta nettipalveluanne on kehitettävä. Tein verkkopalvelujenne kautta vahinkoilmoituksen varastetusta pyörästäni ja kahteen otteeseen minulta on pyydetty täydennystä ilmoitukseen. Aina pitää tehdä ilmoitus alusta alkaen uusiksi. Dokumentista pyydetään kopiota mutta järjestelmä ei anna liittää yli 5Mt kuvaa! Eilen palvelut kaatuivat kaiken hyvän lisäksi, juuri siinä vaiheessa, kun ilmoitus oli lähestulkoon valmis.”
- ”Asioiden hoito toimii hyvin henkilötasolla ja olen palveluihin tyytyväinen, mutta sähköisen viestinnän puolella tunnen kärsiväni osaamattomuudestani. Ja muistattehan, että toimitte palvelualalla ja se ei tarkoita sitä, että asiakas hoitaa kaikki asiansa oma-aloitteisesti ja itsenäisesti sähköisesti.”
- ”Olen erittäin tyytyväinen Fenniaan. Se on myös kilpailukykyinen ja en varmaan olisi ollut asiakkaana kymmeniä vuosia, jos en olisi tyytyväinen:). Mutta tuo konttorin lopetus Savonlinnasta ei ollut mielestäni hyvä juttu ja kun joutuu soittamaan, niin puhelu on kallis.”
- ”Enemmän asiakkaalle päin yhteydessä”

Verkkopalveluun selkeyteen ja toiminnallisuuteen panostaminen nousi siis palautteissa voimakkaasti esille. Varsinkin korvaushakemuksen tekeminen verkkopalvelussa koetaan haastavaksi. Asiakkaat vastasivat palautteessa, että muun mu-

assa ”jatkohakemuksien tekeminen on mahdotonta, mikäli aiemman korvauspäätöksen numeroa ei löydä”. Verkkopalvelun kehittämisen lisäksi asiakkaiden vastauksista nousi myös se, että Fennian tulisi ottaa enemmän asiakkaisiin yhteyttä. Asiakkaat kokevat hyvänä palveluna sen, että Fennia olisi vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa säännöllisesti ja oma-aloitteisesti. Varsinkin pitkäaikaiset asiakkaat toivoivat Fennian olevan heihin säännöllisesti yhteydessä. Täten asiakkailla tulisi tunne, että Fennia välittää myös olemassa olevista asiakkaistaan.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET**

Tässä osassa perehdytään tutkimustuloksien perusteella johdettuihin johtopäätöksiin. Tämän jälkeen tutkija tuo kehittämisideoita Fennialle, jotta he voisivat kehittää toimintaansa entistä paremmaksi ja luomaan asiakkaille positiivisia kokemuksia. Lisäksi osan lopussa on arvioitu työn luotettavuutta ja vastaavuutta työn tavoitteisiin ja tutkimusongelmiin.

### **7.1 Johtopäätökset**

Finanssialan yritykset ovat viime vuosina kehittäneet toimintaansa yhä enemmän asiakasta ajatellen tarjoamalla monikanavaisen palvelukokonaisuuden vakuutusasioiden hoitamiseen. Tämän työn asiakastutkimuksessa pyrittiin löytämään vastauksia siihen, mitä palvelukanavia asiakkaat käyttävät asioidessaan Fennian kanssa ja mitkä ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat kyseisten palvelukanavien valintaan. Lisäksi tutkimuksen avulla haluttiin tietoa, millaiseksi asiakkaat kokevat tämänhetkisen Fennian monikanavaisen asiakaskokemuksen, mistä se muodostuu ja miten sitä voisi kehittää.

Tutkimustulosten perusteella enemmistö vastanneista ovat Fennian pitkäaikaisia asiakkaita, sillä vastanneista lähes puolet ovat olleet Fennian asiakkaana jo yli 10 vuotta. Iän perusteella hajontaa oli enemmän, mutta kuitenkin tuloksissa oli todettavissa, että vastausten määrä kasvoi ikäluokittain nuoremmista vanhempiin. Varsinkin asiakassuhteiden pituudesta voidaan päätellä, että pitkäaikaiset asiakkaat

kokevat tärkeäksi vaikuttaa Fennian toimintaan kehittävästi ja ilmaista mielipiteensä osallistuessaan tutkimukseen. Tämän lisäksi tulos kuvastaa myös sitä, että Fennian pitkäaikaiset asiakkaat ovat olleet pääosin tyytyväisiä toimintaan.

### *Palvelukanavat ja monikanavaisuus*

Työn teoriaosuudessa aiemmin mainittiin, että finanssiala ja sen toimintaympäristö on muuttunut voimakkaasti digitalisaation johdosta ja tämän takia finanssialan yritykset ovat pyrkineet automatisoimaan prosessejaan sekä korvaamaan tietotekniikalla henkilökohtaisen palvelun tarvetta tavoitellessaan tuottavuutta ja kannattavuutta (Finanssiala 2017). Palvelukanavien käytön osalta tutkimustuloksista voidaan todeta, että konttorin merkitys palvelukanavana on vähentynyt. Sen sijaan verkkopalvelu ja puhelinpalvelu ovat tuloksien mukaan käytetyimmät palvelukanavat. Palvelukanavien käyttöä analysoitiin paikkakunnan perusteella, mutta kuitenkin jokaisella paikkakunnalla verkkopalvelu ja puhelinpalvelu olivat suosituimpia. Tämä kertoo osittain siitä, että asiakkaat ovat omaksuneet esimerkiksi verkkopalvelun osana vakuutusasioiden hoitoa, mutta myös Fennian prosessien siirtämisestä monikanavaiseseen palvelukokonaisuuteen.

Tutkimustuloksissa on kuitenkin otettava huomioon se, että asiakkaat hoitavat usein eri vakuutusasioita eri kanavia pitkin. Teoriassa mainittiin, että usein asiakkaat hoitavat heille yksinkertaiset asiat netin välityksellä ja jättävät monimutkaiset vakuutuskokonaisuudet ja vaikeasti käsiteltävät asiat vakuutusneuvojalle (Mitchell 2009). Tämä näkyy myös tutkimustuloksissa, sillä suurin osa Fennian asiakkaista haluavat asioida henkilökohtaisesti joko konttorissa tai puhelimen välityksellä, mikäli kyseessä on vakuutusturvan muutos tai uuden vakuutuksen hankkiminen. Tästä voidaan päätellä, että asiakkaat haluavat olla vuorovaikutuksessa ammattitaitoisen vakuutusneuvojan kanssa sellaisissa asioissa, joissa heidän oma tietämys ei välttämättä ole riittävä. Sen sijaan korvaus- ja laskutusasioiden hoidossa tutkimuksien mukaan käytetään suurimmaksi osaksi verkkopalvelua ja toiseksi suosituimpana palvelukanavana puhelinpalvelua.

Tulosten mukaan vastanneista noin kolmasosa ei ole käyttänyt Fennian sähköisiä palvelukanavia. Heistä suurin osa vastasi, ettei halua yksinkertaisesti hoitaa vakuutusasioitaan sähköisesti. Tuloksissa korostui myös henkilökohtaisen ja vuorovaikutuksellisen palvelun tärkeys, jonka takia sähköisiä palveluita ei haluta käyttää. Osa asiakkaista kuitenkin piti sähköisiä itsepalvelukanavia epäselvinä, joka vaikutti heidän valintaansa olla käyttämättä kyseistä kanavaa. Teoriaosuudessa Falk (2015) muistuttaa, että vakuutusalan kaltaisella vaikeasti ymmärrettävällä alalla monikanavaisuudessa on tärkeää, että asiakkaat saavat itse valita palvelukanavansa. Yhteenvedona voidaan siis todeta, että kaikki asiakkaat eivät halua käyttää sähköisiä palvelukanavia ollenkaan, mikä palveluntarjoajan tulisi muistaa siirtäessään prosessejaan ja toimintojaan enenevässä määrin kohti itsepalvelukanavia. Asiakkaat kokevat valinnanvapauden hyvänä palveluna. Kuitenkin kehittämällä verkkopalvelujen toiminnallisuutta ja selkeyttä, on mahdollista, että asiakkaat käyttäisivät yhä enemmän kyseisiä kanavia.

Puhelin- ja verkkopalvelun tavoitteena osana monikanavaisuutta on taata muun muassa palvelun helppous, saavutettavuus, ajan säästö ja palvelun nopeus (Ylikoski & Järvinen 2012, 127, 136). Myös työn tutkimustulokset osoittavat, että ajasta ja paikasta riippumattomuus, ajan säästäminen ja nopeus olivat suurimpia tekijöitä, jotka vaikuttavat sähköisten itsepalvelukanavien valintaan. Tämän takia palveluntarjoajan eli Fennian on varmistuttava toiminnassaan siitä, että kyseiset tekijät täyttyvät. Sähköisten palvelukanavien käyttäminen tulee tehdä asiakkaalle helpoksi ja mahdollisimman vaivattomaksi, sillä kyseiset tekijät ovat juuri ne, minkä takia he ovat valinneet asioida sähköisissä palvelukanavissa. Puhelinpalvelun osalta vastaavat tekijät olivat paikasta riippumattomuus, vuorovaikutuksellisuus ja reaaliaikaisuus.

Vastaavasti henkilökohtaisesti Fenniassa halutaan asioida suurimmaksi osaksi palvelun henkilökohtaisuuden, vakuutusten vaikean ymmärrettävyyden ja vuorovaikutuksellisuuden takia. Puustisen ym. (2007, 105) mukaan vakuutusten tyypillisten piirteiden, kuten heterogeenisyyden, aineettomuuden sekä matalan käyttöfrekvenssin johdosta kuluttajilla on vaikeaa ymmärtää vakuutuspalvelukokonaisuutta, jonka takia henkilökohtainen palvelu on tärkeää. Tuloksissa ilmenee, että



vastaajista noin 67 % kokevat henkilökohtaisen palvelun tärkeäksi ja 21 % melko tärkeäksi osana monikanavista kokonaisuutta. Tulokset analysoitiin ikäluokan mukaan, mistä ilmeni ehkä hieman yllättävänäkin, että nuoremmat ikäluokat kokevat henkilökohtaisen palvelun tärkeämmäksi kuin vanhemmat. Tämän takia voidaan päätellä, ettei henkilökohtaisen palvelun tarve ole riippuvaista asiakkaiden iästä. Kuitenkin yhteenvetona voidaan todeta, että kaikki ikäluokat pitävät henkilökohtaista palvelua tärkeänä.

Kaiken kaikkiaan Fennian monikanavainen palvelukokonaisuus on tuloksien mukaan palvellut asiakkaiden tarpeita todella hyvin, sillä vastanneista naisista 84 % ja miehistä 86 % olivat samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Tästä voidaan päätellä, että Fennia on tehnyt paljon asioita oikein, jotta monikanavainen palvelukokonaisuus vastaisi asiakkaiden tarpeita mahdollisimman hyvin. Toiminnassa on kuitenkin aina kehitettävää, jotta asiakkaiden kokemuksia saataisiin entistä paremmaksi. Toiminnan kehittämisestä on mainittu enemmän kehittämisideat-osi-  
ossa.

### *Asiakaskokemus*

Teoriaosuudessa aiemmin käsiteltiin asiakaskokemusta, jossa Parise ym. (2016, 412) mainitsivat, että asiakaskokemus määräytyy monikanavaisten kosketuspisteiden kautta, missä yritys ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa sekä myös siitä, kuinka yritys pystyy tuottamaan jokaiselle asiakkaalle välitöntä, persoonallista ja tunteisiin vetoavaa sisältöä. Kankkunen ja Österlund (2012, 52–53) sen sijaan lisäävät, että tärkeintä monikanavaisessa asiakaskokemuksen muodostamisessa on yrityksen pyrkimys tuottaa yhtenäinen kokemus palvelukanavasta riippumatta. Työn tutkimustuloksien mukaan 10 % miehistä ja 6 % naisista olivat täysin samaa mieltä tutkimusväitteen kanssa, missä tiedusteltiin, tarjoaako Fennia saman palvelukokemuksen kanavasta riippumatta. Kuitenkin lähes kolmasosa vastanneista miehistä ja naisista kokivat joko täysin tai osittain, ettei Fennian palvelukokemus ole kanavasta riippumatonta. Vastauksissa on myös otettava huomioon se, että noin 20 % vastanneista eivät osannut ottaa kantaa kysymykseen, mikä johtui ehkäpä huonosti kysymyksenasettelusta, vaikeasti ymmärrettävyydestä tai sitten

vain yksinkertaisesti siitä, ettei osalla asiakkaista ollut yksinkertaisesti kokemusta. Vastaukset jakautuivat kuitenkin melko tasaisesti eri vastausvaihtoehtoihin, mistä voidaan päätellä, että palvelukokemusta tulisi yhtenäistää.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että Fennian henkilökohtaisen palvelun taso on ensiluokkaista. Asiakkaat ovat olleet pääsääntöisesti todella tyytyväisiä henkilökohtaiseen ja vuorovaikutukselliseen palveluun. Tutkimustuloksissa tästä kertovat asiakkaiden vastaukset, joissa arvioitiin palvelukanavina konttoria, puhelinpalvelua ja sähköpostia peilaten asiakkaiden viimeisimpiin kokemuksiin. Tulokset osoittivat, että Fennia on asiakkaiden mielestä ammattitaitoinen, välittävä ja asiakasta kuunteleva vakuuttaja, joka pyrkii ratkaisemaan asiakkaiden ongelmat ja tarpeet asiakkaalle parhaimmalla tavalla.

DiJulius (2008, 38–39) kertoo, että asiakkaalla on valmiit odotukset palvelusta ja sen laadusta ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Kun yritys tarjoaa kokemuksen, joka ylittää asiakkaan odotukset, muodostuu asiakkaalle positiivisia kokemuksia yritystä kohtaa. Tuloksien mukaan noin 60 % asiakkaista oli sitä mieltä, että Fennian palvelu ylitti heidän odotuksensa asioidessaan puhelinpalvelussa, konttorissa tai sähköpostin välityksellä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kyseinen prosentuaalinen määrä on erittäin hyvä, sillä asiakkaiden odotusten ylittäminen on usein todella haastavaa. Kuitenkin Toivonen (2016) muistuttaa, että vain yksi epäonnistunut kohtaaminen missä tahansa kosketuspisteessä johtaa negatiiviseen kokemukseen, joka tarkoittaa sitä, että asiakkaan kokemus on saman vahvuinen kuin yrityksen heikoin kosketuspiste. Tämän takia on tärkeää ymmärtää, että palvelutaso ja asiakkaille luodut kokemukset pysyvät samoina kanavariippumattomasti. Tämä vaatii laajaa ymmärrystä monikanavaisuudesta ja kokemusten integroinnista, jotta Fennia pystyisi luomaan samanlaisia kokemuksia asiakkaille, mitä henkilökohtaisen palvelun osalta tutkimustulokset osoittivat.

Osittain myös palvelukokemuksen kehittämisestä ja yhtenäistämisestä kertoo asiakkaiden kokemukset Fennian verkkosivuista ja verkkopalvelusta. Vastanneista lähes puolet olivat sitä mieltä, että verkkopalvelu on eniten kehittämistä vaativa

palvelukanava. Lisäksi asiakkaat kokevat, että varsinkin OmaFennian miellyttävyys, selkeys, asioinnin helppous sekä verkkosivujen tiedon löytymisen helppous ovat seikkoja, mihin Fennian tulisi panostaa enemmän. Sen sijaan asiakkaat kokevat lähes yksimielisesti verkkopalvelujen olevan hyödylliset ja turvalliset. Yhteenvetona voidaan kuitenkin päätellä asiakkaiden kokemuksen perusteella, etteivät verkkopalvelujen toiminta ja toiminnallisuus ole vastannut yleistä palveluntasoa verrattuna muihin Fennian palvelukanaviin. Myös avoimissa palautteissa korostuivat verkkopalvelujen kehittämismahdollisuudet.

Kaiken kaikkiaan asiakkaat kokevat tutkimustuloksien mukaan Fennian välittäväksi vakuuttajaksi, joka pyrkii tyydyttämään jokaisen asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet ja ongelmat. Tutkimustuloksien perusteella asiakkaat arvostavat palvelujen saatavuutta, helppoutta ja henkilökohtaisuutta. Toimeksiantajaesittelyssä mainittiin, että Fennian toiminnan lähtökohtana on asiakaskeskeisyys. (Toimintakerromus ja tilinpäätös 2016). Vastaavasti arvot pohjautuvat muun muassa laadukkaaseen palveluun, kannustavaan ilmapiiriin ja jatkuvaan kehittymiseen (Fennia 2017c). Vastauksissa korostui nimenomaan Fennian asiantuntevyys, turvallisuus, vastuullisuus, luotettavuus ja palvelevuus, mitkä ovat tärkeitä tekijöitä varsinkin vakuutusalan kaltaisissa, asiantuntijapalveluita tarjoavassa yrityksessä. Tästä voidaan päätellä, että Fennia on muodostanut asiakkaille positiivisen kuvan, ja tiedostanut millaisia kokemuksia he haluavat asiakkailleen luoda.

## **7.2 Kehittämisehdotukset**

Fennian kotitalousasiakkaat ovat saaneet kaiken kaikkiaan positiivisia kokemuksia monikanavaisesta palvelukokonaisuudesta. Tämä näkyy sekä avoimien palautteiden sekä tutkimuskysymysten tuloksien perusteella. Suurin osa asiakkaista kokivat, että monikanavainen ympäristö on palvellut hyvin heidän tarpeitaan. Kuitenkin toiminnassa on myös parannettavaa, jotta asiakkaat kokisivat Fennian palvelukokonaisuuden entistä eheämpänä.

Tällä hetkellä suurimmalla osalla asiakkaista on positiivinen kokemus Fennian verkkopalveluista. Kuitenkin tutkimustulosten perusteella asiakkaiden mielestä Fennian verkkopalvelut, eli OmaFennia ja verkkosivusto ovat ylivoimaisesti suurin

kehityskohde. Verkkopalvelujen toiminnallisuudessa on tutkimustulosten mukaan puitteita ja kehitettävää, sillä noin kolmasosalla vastanneista on enemmänkin negatiivinen kokemus positiivisen sijaan. Itsepalvelukanavien toiminta tulisi kuitenkin aina perustua helppokäyttöisyyteen, selkeyteen ja miellyttävään käyttökokemukseen, missä tällä hetkellä Fennialla olisi kehittämisen varaa. Kehittämistyön tulisi lähteä liikkeelle yleisen toiminnallisuuden, selkeyden ja asiointin helppouden kehittämisestä ennen yksittäisiä kehitysprosesseja. Avoimissa palautteissa tuli ilmi, etteivät asiakkaat esimerkiksi olleet saaneet tehtyä korvaushakemusta loppuun asti, sillä palvelu yksinkertaisesti kaatui. Lisäksi asiakkailla on vaikeuksia löytää OmaFenniasta haluamaansa informaatiota. Tämän takia verkkopalvelujen kehittämistyö tulisi aloittaa nimenomaan toiminnallisuuden ja selkeyden kehittämisestä.

Niin kuin aiemmin teoriaosuudessa mainittiin, asiakkaat hoitavat heille yksinkertaiset asiat itsepalvelukanavia pitkin ja jättävät monimutkaiset asiat vakuutusneuvojalle (Mitchell 2009). Tutkimustuloksissakin näkyi, että verkkopalvelu on suosittu palvelukanava varsinkin laskutus- ja korvausasioiden hoidossa. Fennia on siirtänyt korvausprosessejaan verkkopalveluun ja kannustanut asiakkaita käyttämään kyseistä palvelukanavaa korvausasioiden hoidossa ja tämän asiakkaat ovat pääsääntöisesti omaksuneetkin. Kuitenkin osa asiakkaista kokevat vaikeaksi esimerkiksi korvaushakemusten löytämisen ja niiden täyttämisen OmaFeniassa. Tämän takia asiakkaat toivovat yksinkertaisuutta ja selkeyttä verkkopalvelussa asiointiin. Esimerkiksi verkkopalvelun navigointia kehittämällä pystyttäisiin vaikuttamaan palvelun selkeyteen ja helppokäyttöisyyteen. Edellä mainitun lisäksi asiakkaat arvostavat esimerkiksi korvausprosessin aikana tilannetietoja ja arviota korvausprosessin kestosta, jotta he pystyisivät olla ajan tasalla asioista. Tämän vuoksi esimerkiksi verkkopalvelussa olisi kyseiset asiat tärkeää ilmaista.

On kuitenkin otettava huomioon, että vakuutus ovat abstrakti, vaikeasti ymmärrettävä kokonaisuus, minkä takia pelkkä helppokäyttöisyyden ja selkeyden kehittäminen verkkopalveluissa ei välttämättä aina riitä. Tämän takia esimerkiksi chat-palvelu olisi erittäin hyvä uusi palvelukanava, joka toisi asiakkaille avun verkossa asioimiseen. Teoriassa mainittiinkin, että live-chat on uudenlainen tapa kohdata

asiakas verkossa, mutta kuitenkin henkilökohtaisesti (Vintor 2016). Verkkopalvelu yhdessä live-chat toiminnon kanssa parantaisi varmasti asiakkaiden kokemuksia, sillä tällöin asiakkailla olisi mahdollisuus kysyä suoraan henkilökohtaisesti ja vuorovaikutteisesti asiantuntijalta mieltä askarruttavat asiat. Kyselyn palautteissa tuli ilmi live-chat toiminnon tarve ja kysyntä.

Puhelinkanavan pääasiallinen tavoite on taata palvelun helppous ja saavutettavuus sekä arvon tuottaminen asiakkaalle puhelinkeskustelun aikana (Ylikoski & Järvinen 2012, 127). Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että asiakkaat kokivat tarpeelliseksi Fennian puhelinpalvelun saavutettavuuden kehittämisen. Saavutettavuutta on vaikea parantaa lisäämättä henkilökuntaa, mutta Fennian olisi kannattavaa parantaa asiakkaiden palvelukokemusta puhelinpalvelussa kiireisinä aikoina. Esimerkiksi puhelinpalvelussa voisi antaa asiakkaille mahdollisuuden jättää puhelimeronsa soiton yhteydessä, jolloin Fennia ottaa asiakkaaseen yhteyttä myöhemmin. Täten asiakkaan ei tarvitse jäädä linjalle odottamaan, vaan voi sulkea puhelimen ja odottaa Fennian yhteydenottoa. Asiakkaalle varmasti muodostuu tätä myötä parempi kokemus koko puhelinpalvelusta.

Avoimissa palautteissa korostuivat myös muun muassa konttorien häviäminen pieniltä paikkakunnilta. Tietenkin yrityksen on aina ajateltava myös kannattavuutta ja toiminnan järkevyyttä, mutta asiakkaan kokemuksia ajatellen useat asiakkaat pitävät todella tärkeänä mahdollisuuden asioida vakuutuskonttorissa. Palautteiden lisäksi tutkijalle tuli jopa henkilökohtaisesti yhteydenottoja, joissa asiakkaat kertoivat, että konttorien häviäminen omalta paikkakunnalta on aiheuttanut vakuutusyhtiön vaihdon, vaikka muuten Fennian toiminta olisi ollut kiitettävää. Tämän takia olisi perusteltua, että Fennia voisi sopia mahdollisuuksien mukaan asiakkaiden kanssa esimerkiksi tapaamaisia myös paikkakunnilla, missä konttoria ei enää ole. Vaihtoehtoisesti Fennia voisi tarjota myös muuta tapaa olla henkilökohtaisessa kontaktissa asiakkaan kanssa esimerkiksi kehittämällä mahdollisuuden videoneuvotteluihin, joita varsinkin pankit käyttävät hyvin paljon toiminnassaan.

Konttorien häviämisen lisäksi palautteissa toivottiin, että Fennia olisi enemmän yhteydessä myös asiakkaisiin päin. Tutkimustulokset osoittavat, että suurin osa

asiakkaista asioivat vain 1–2 kertaa vuodessa tai harvemmin Fennian kanssa. Kaikki asiakkaat eivät välttämättä ota yhteyttä vakuutusyhtiöön, vaikka esimerkiksi elämäntilanne olisi muuttunut. Tämän takia olisi tärkeää, että Fennia pyrkisi ottamaan yhä säännöllisemmin yhteyttä asiakkaisiin ja kartoittamaan heidän tämänhetkistä tilannetta. Varsinkin pitkäaikaisten asiakkaat kertoivat, että he arvostaisivat Fennian oma-aloitteisempaa vuorovaikutuksellisuutta. Tällöin heille syntyy tunne siitä, että Fennia välittää ja heidät koetaan tärkeäksi.

Monikanavamalleissa asiakasta ei loppujen lopuksi kiinnosta, kuinka monta palvelukanavaa on saatavilla vaan tärkeintä on asiakkaiden tarpeiden ja ongelmien ratkaiseminen palvelukanavia hyödyntämällä (Hyken 2017). Monikanavaisuuden tavoitteena onkin tähdätä koko asiakkaan elinkaaren kehittämiseen yksittäisten ostojen sijaan ja luoda asiakkaalle kanavariippumaton palvelukokemus (Monikanavaisuus – ja kuinka se rakennetaan). Tutkimustulokset osoittivat, että Fennian monikanavainen palvelukokonaisuus on palvellut asiakkaiden tarpeita hyvin. Monikanavaista palvelukokonaisuutta voidaan kuitenkin aina kehittää enemmän integroimalla palvelukanavien toimintaa yhdenmukaisemmaksi. Esimerkiksi verkopalvelusta saataisiin varmasti enemmän arvokasta dataa, jota voisi hyödyntää vaikkapa henkilökohtaisissa kohtaamisissa asiakkaiden kanssa. Näin ollen ihanetilanteessa asiakaspalvelijalla olisi käytössään jo paljon tietoa asiakkaasta ja aiemmista vuorovaikutustilanteista ennen varsinaista kohtaamista.

### **7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta kuvataan validiteetin ja reliabiliteetin avulla, mitkä yhdessä muodostavat kokonaiskuvan tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimuksen luotettavuuden ensimmäisenä edellytyksenä on, että siinä on noudatettu yleisiä tieteellisen tutkimuksen sääntöjä ja normeja. Luotettavuutta kuitenkin voi alentaa erilaiset laatuun vaikuttavat virheet tutkimuksen aineistonhankintavaiheessa. Näitä ovat muun muassa käsittely-, mittaus-, otanta-, peitto- ja katovirheet. Virheiden välttämiseksi tutkijan tulee olla koko tutkimusprosessin ajan tarkka ja kriittinen. (Heikkilä 2014, 28, 176.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksesta saatujen tuloksien tarkkuutta, joka ei johdu sattumasta. Toisin sanoen sillä tarkoitetaan tutkimuksen kelpoisuutta antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mitä vähemmän tutkimukseen on vaikuttanut satuma, sitä luotettavampi reliabiliteetti on. Oikein valitut mittarit sekä niiden soveltuminen kohteiden mittaamiseen vaikuttavat myös tutkimuksen luotettavuuteen. Vastaavasti tutkimuksessa käytetyt epäsojivat mittarit syövät tutkimuksen luotettavuutta. (Valli 2015, 139.) Kanasen (2011, 119) mukaan reliabiliteetissa olennaista on mittausten pysyvyys, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimus voidaan toistaa kenen tahansa toimesta saaden kuitenkin samat tulokset.

Reliabiliteetin voi todeta tutkimuksen sisäisen ja ulkoisen reliabiliteetin mittauksilla. Sisäinen reliabiliteetti todetaan usein mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan, minkä tuloksena voidaan huomata, onko tulos reliabeli. Sen sijaan tutkimuksen ulkoisella reliabiliteetilla tarkoitetaan mittausten toistettavuutta muiden tutkimuksissa. Tutkijan on tärkeä muistaa, että alhainen reliabiliteetti alentaa myös usein mittarin pätevyyttä eli validiteettia, vaikka kuitenkin tutkimuksen validiteetilla ei ole vaikutusta reliabiliteettiin. Tutkijalla tulisi olla taito tulkita ja ymmärtää tutkimuksesta saadut tulokset ja käyttää tulosten analysoinnissa vain sellaisia metodeja, jotka tutkija kokee hallitsevansa. Otoskoon ollessa liian pieni tai vastaavasti vastauskadon ollessa liian suuri, jäävät usein myös tulokset sattumanvaraisiksi, minkä takia myös tutkimuksen luotettavuus kärsii. (Heikkilä 2014, 28, 178.)

### *Validiteetti*

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyttä eli toisin sanoen sitä, kuinka hyvin tutkija on pystynyt mittaamaan niitä tekijöitä, joita tutkimuksessa oli tarkoituksin mitata. Tutkimuksen validiteetin takaamiseksi, tutkijan on asetettava täsmälliset tavoitteet tutkimukselleen. (Heikkilä 2014, 27.) Harkitsemattomasti asetetut tavoitteet tai niiden puuttuminen johtaa usein väärin asioiden tutkimiseen, jolloin tutkimus ei ole validi. Validiteetin puuttuminen tekee tutkimuksesta arvottoman,

sillä tällöin tutkimuksessa on tutkittu enemmän tai vähemmän todellisen tutkittavan asian vierestä. (Tutkimuksen validiteetti 2017.)

Täsmällisten tavoitteiden asettelun huomioon ottamisen lisäksi tutkimuksen pätevyteen vaikuttavat käsitteiden ja muuttujien oikea määrittely, minkä kautta tutkimusta voidaan pitää pätevänä. Esimerkiksi kyselylomaketutkimuksessa kysymysten tulee mitata yksiselitteisesti oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. Toisin sanoen tutkijan on tärkeä muistaa, että hyvin suunniteltu on valmiiksi tehty myös tässä tapauksessa, sillä validiutta on vaikea tarkastella jälkikäteen. Validin tutkimuksen toteuttamista lisäävät myös tarkasti määritelty perusjoukon koko, korkea vastausprosentti sekä edustavan otoksen saaminen. (Heikkilä 2014, 27.)

Kanasen (2011, 124) mukaan validiteetti muodostuu sisäisestä ja ulkoisesta validiteetista. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen systemaattista luotettavuutta erotuksena reliabiliteetista. Kuitenkin sisäisen validiteetin toteutumisen arviointi on lähes mahdotonta, minkä takia tutkija voi ainoastaan poistaa sisäistä validiteettia pienentäviä tekijöitä dokumentoimalla tutkimusprosessin vaiheet sekä määrittelemällä tutkimuksessa käytetyt käsitteet teoriaan pohjautuen. Sen sijaan ulkoisella validiteetilla kuvataan sitä, kuinka hyvin tutkimustulokset vastaavat perusjoukkoa. Kokonaisvaliditeetti muodostuu sisäisen ja ulkoisen validiteetin summasta. (Kananen 2011, 124.)

#### *Luotettavuuden arviointi tässä työssä*

Työn tutkimusosuudessa tutkija pyrki koko prosessin ajan objektiivisuuteen. Aineistonhankintavaiheessa kyselylomake suunniteltiin teorian pohjalta, jolloin tutkijan omat mieltymykset eivät vaikuttaneet tutkimuskysymysten laadintaan eikä tutkija johdatellut vastaajia mihinkään suuntaan. Kyselylomakkeen suunnittelun jälkeen lomake testautettiin kahdeksalla koehenkilöllä, jotta tutkija saisi arvokasta tietoa lomakkeen toiminnallisuudesta ja kysymysten asettelusta sekä validiteetin toteutumisesta. Tällä tavalla pystyttiin minimoimaan virheitä, joita voi syntyä muun muassa väärinymmärrysten myötä.



Kyselylomake lähetettiin sähköisesti yhteensä 4710 Fennian kotitalousasiakkaalle. Heistä kyselyyn vastasi vain 402, mikä tarkoittaa, että vastausprosentiksi muodostui noin 8,5 %. Vastaavasti kato oli 91,5 %. Täten tutkimustuloksia ei voida pitää yleistettävissä, vaan ne ovat lähinnä suuntaa antavia. Vastausprosenttiin vaikutti ehkäpä tutkimuslomakkeen pituus, sillä Webropol-ohjelmasta oli huomattavissa, että 238 asiakasta oli kyselyn avannut kuitenkin vastaamatta siihen. Tietoa ei kuitenkaan ole, onko asiakkaat vain avannut kyselyn vai alkaneet täyttää sitä ja jättäneet kesken. Ehkäpä kyselyn keskeyttämismahdollisuus olisi voinut antaa ainakin osittain enemmän vastauksia ja täten parantaa vastausprosenttia. Kuitenkin tutkija piti jokaista tutkimuskysymystä oleellisena osana kokonaisuutta.

Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus ja ei-sattumanvaraisuus viittaavat tutkimuksen toistettavuuteen. Mikäli sama kysely toteutettaisiin uudelleen, tutkija kokee, että asiakkaiden vastaukset pysyisivät kaikesta huolimatta melko samanlaisina. Tämä perustuu siihen, että suoritettussa tutkimuksessa otoskoko ja vastausmäärät eivät olleet määrällisesti pieniä, minkä takia tutkija ei koe tutkimustuloksia sattumanvaraisina. Suuri vastauskato vaikutti negatiivisesti tutkimuksen yleistettävyyteen, mutta kuitenkin tutkimuksen toteutettaessa uudelleen, vastaukset pysyisivät hyvin pitkälti samanlaisina.

Tutkimuksen validiteettia pohtiessa tutkijan mielestä kysely mittasi juuri sitä asiaa, mitä oli tarkoituskin mitata. Niin kuin aiemmin jo mainittiinkin, tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä vastauskadon vuoksi, minkä takia myös ulkoinen validiteetti hieman kärsi. Kuitenkin tutkimustuloksia voidaan pitää suuntaa antavina, ja tutkijan mielestä tutkimusta tutkittiin riittävän monipuolisesti ja asianmukaisin keinoin oikeilla mittareilla, joten tutkimusta voidaan pitää validina.

## **8 LOPUKSI**

Opinnäytetyön tekeminen oli melko suuri prosessi kokonaisuutena, mikä vaati tutkijalta paljon motivaatiota ja ponnistelua. Aihepiirinä asiakaskokemuksen kehittäminen monikanavisuuden avulla oli erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen,

minkä takia myös tutkijan motivaatio koko opinnäytetyötä kohtaan oli suuri. Asiakaskokemus ja monikanavainen palvelukokonaisuus ovat tällä hetkellä lähes kaikkien yritysten strategiassa; asiakkaiden muuttuvat tarpeet sekä osto- ja kanavakäyttäytyminen ovat johtaneet uusiin haasteisiin yritystoiminnassa.

Opinnäytetyön avulla pyrittiin saada tietoa siitä, mitä mieltä asiakkaat ovat tämänhetkisestä monikanavaisesta palvelukokonaisuudesta ja sen kehitysmahdollisuuksista. Toimeksiantaja ei rajannut aihetta, vaan antoi tutkijalle vapaat kädet tutkimuksen toteuttamiseen. Opinnäytetyö aloitettiin kevään 2017 aikana. Tarkoituksena oli saada työn teoreettinen viitekehys valmiiksi kesän aikana, minkä jälkeen empiirinen osuus toteutettiin syksyllä. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoituksena oli toteuttaa tutkimus käyttäen sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Kuitenkin tutkija päätti ajan rajallisuuden takia toteuttaa pelkästään kvantitatiivisen tutkimuksen. Empiirisessä osuudessa ei vältytty ongelmitta, sillä määrällinen asiakaskysely viivästyi muutamilla viikoilla johtuen epäselvyyksistä kyselyn lähettämistavasta. Kuitenkin tilanteesta selvittiin, ja työ saatiin valmiiksi lokakuun lopussa.

Opinnäytetyö oli hyvin opettava prosessi, sillä tutkijalle ei ollut aiempaa kokemusta niin suuresta kokonaisuudesta kuin opinnäytetyö on. Opettavinta työssä oli juurikin suurien kokonaisuuksien hahmottaminen. Työ vaati paljon ponnisteluja sekä nimenomaan kokonaisuuksien hahmottamista ja työn kannalta oleellisten asioiden yhdistämistä. Lisäksi opinnäytetyöprosessin aikana tutkija oppi paljon ajankäytöstä ja aikataulutusta. Opinnäytetyössä aikataulutusta on tärkeää, sillä siinä tulee noudattaa ennalta määriteltyjä päivämääriä.

Kaiken kaikkiaan työssä onnistuttiin tutkijan mielestä hyvin. Tutkimuksen tavoitteiden ja ongelmien kannalta työssä saatiin käsiteltyä oleellimmat asiat. Lisäksi asiakaskyselyyn saatiin kattavasti vastauksia, mikä oli tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkija toivoo, että opinnäytetyön tuloksien kautta toimeksiantaja saisi hyötyä tulevaisuuden toiminnan kehittämistä ajatellen.

Opinnäytetyön tutkimus antaa hyvän yhteenvedon Fennian tämänhetkisestä tilanteesta. Mahdollisia jatkotutkimuksia ajatellen toimeksiantajan olisi suotavaa käyttää esimerkiksi laadullisia menetelmiä tukena hahmottaakseen suuremman ja syvemmän kokonaisuuden Fennian tilanteesta. Varsinkin asiakaskokemuksen mittaamisessa määrälliset menetelmät eivät riitä, vaan se vaatii syvempiä tutkimusmenetelmiä. Toisin sanoen tämän opinnäytetyön tulokset kertovat yleisen tilan, mutta jatkotutkimuksien perusteella pystyttäisiin keräämään paremmin arvokasta tietoa asiakkaiden kokemuksista.

## LÄHTEET

Bergström, S & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita

Bhattad, M. 2012. Trends in insurance channels. Artikkele. Saatavissa: [https://www.de.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Trends\\_in\\_Insurance\\_Channels.pdf](https://www.de.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Trends_in_Insurance_Channels.pdf) [viitattu 16.7.2017].

Catlin, T. Hartman, R. Segev, I. & Tentis, R. 2015. The making of digital insurer. Artikkele. Saatavissa: <http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-making-of-a-digital-insurer> [viitattu 2.6.2017].

Chidley, J & Pritchard, N. 2014. Drivers for creating value and enhancing customer experience through people. *Industrial and commercial training* 46, 293 – 301.

DiJulius, J. 2008. What's the secret to providing a world-class customer experience. E-kirja. Hoboken, New Jersey: Wiley. Saatavissa: <http://ebookcentral.proquest.com.ezproxy.xamk.fi:2048/lib/xamk-ebooks/home.action> [viitattu 1.5.2017].

Falk, T. 2015. Anna asiakkaan valita palvelukanava. Artikkele. Saatavissa: <http://www.aaltoee.fi/blog/anna-asiakkaan-valita-palvelukanava> [viitattu 20.7.2017].

Fennia 2017a. Tietoa Fennia-konsernista. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fennia.fi/fi/fennia-konserni/tietoa-fennia-konsernista/> [viitattu 1.10.2017].

Fennia 2017b. Historia pähkinänkuoressa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fennia.fi/fi/fennia-konserni/tietoa-fennia-konsernista/historia/> [viitattu 1.10.2017].

Fennia 2017c. Fennian arvot pohjaavat yrittäjyyteen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fennia.fi/fi/fennia-konserni/yhtiot/fennia/arvot/?package=d%3DTouch%252F> [viitattu 1.10.2017].

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

Finanssiala vauhdittaa tehokkaita ja turvallisia digitaalisia palveluita. 2017. Finanssialan keskusliitto. Artikkele. Päivitetty 17.5.2017. Saatavissa: <http://www.finanssiala.fi/linjaukset/digitalisaatio> [viitattu 1.6.2017].

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen – asiakaskokemus luodaan yhdessä. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.xamk.fi/book/978-952-14-2132-7> [viitattu 4.5.2017].

Friman, J. 2014. Mikä on puhelinpalvelun kohtalo. Blogi. Saatavissa: <http://www.sn4.com/fi/blog/2014/03/puhelinpalvelun-kohtalo/>. [viitattu 8.8.2017].

- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus – työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Hagberg, J. Sundstrom, M & Egels-Zanden, N. 2016. The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management* 44,7, 694-707.
- Halvorsrud, R. Kvale, K. & Folstad, A. 2016. Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice* 26,6, 840 – 867.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita
- Henkilöstökertomus. 2016. Fennia. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fennia.fi/fi/fennia-konserni/toihin-fenniaan/fennia-tyonantajana/tietoa-henkilostostamme/> [viitattu 1.10.2017].
- Hirsjärvi, S. Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Hyken, S. 2017. Moving from omni-channel to a channel-less customer experience. Artikkel. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2017/03/04/moving-from-omni-channel-to-a-channel-less-customer-experience/#56feb7346629> [viitattu 16.7.2017].
- Hyvinvoiva finanssiala loppuraportti. 2015. Finanssialan keskusliitto. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva\\_finanssiala\\_loppuraportti.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.pdf) [viitattu 1.8.2017].
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio - Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Inspirans. 2017. Kvalitatiivinen tutkimus luo aina uutta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/> [viitattu 23.8.2017].
- Jokela, T. Lammi, V. Lohi, I & Sivola T. 2009. Vapaaehtoinen henkilövakuutus. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Laadullinen tutkimus. WWW-dokumentti. Päivitetty 23.4.2015. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus> [viitattu 23.8.2017].
- Jyväskylän yliopisto. 2014. Aineistonhankintamenetelmät. WWW-dokumentti. Päivitetty 28.1.2014. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat> [viitattu 30.8.2017].

Järvinen, R. 2001. Monikanavamallit mahdollisuutena: Kuluttajien kanavavalinnat vakuutusosalalla. Artikkel. Saatavissa: [http://lta.hse.fi/2003/4/lta\\_2003\\_04\\_d4.pdf](http://lta.hse.fi/2003/4/lta_2003_04_d4.pdf) [viitattu 16.7.2017].

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2008. Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. Helsinki: Sanoma Pro.

Kumar, V. & Reinartz, W. 2013. Customer analytics part 1. *Business and Economics* 10, 89 – 109.

Kurvinen, J. 2016. Asiakaskokemus näkyy viivan alla. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.toinenmielipide.fi/asiakaskokemus-nakyy-viivan-alla/> [viitattu 8.5.2017].

Legget, K. 2016. Your customers don't want to call you for support. Blogi. Saatavissa: <https://go.forrester.com/blogs/16-03-03-your-customers-dont-want-to-call-you-for-support/> [viitattu 7.8.2017].

Lohisalo, M. 2016. Fintech mullistaa rahoitusmarkkinat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tral.fi/uutiset/fintech-mullistaa-rahoitusmarkkinat/> [viitattu 1.6.2017].

Löytänä, J & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi – rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.

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

Mikä ihmeen omnichannel. 2016. Koodiviidakko. Blogi. Saatavissa: <https://www.viidakko.fi/ajankohtaista/koodiviidakko-blogi/kirjoitus/mika-ihmeen-omnichannel.html> [viitattu 20.7.2017].

Mitchell, C. 2009. How to develop an effective multichannel insurance distribution strategy. Artikkel. Saatavissa: <https://www.forrester.com/report/How+To+Develop+An+Effective+Multichannel+Insurance+Distribution+Strategy/-/E-RES54401> [viitattu 20.7.2017].

Miten sinä haluaisit hoitaa vakuutusasioitasi. 2017. Fennia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fennia.fi/fi/kotaloudet/etuja-asiakkuudesta/nain-palvelimme/palvelukanavat/> [viitattu 1.8.2017].

Mitä digitaalinen murros on. 2017. Keskuskauppakamari. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://digitaalinenpolku.fi/ohjelma/mita-digitaalinen-murros/> [viitattu 23.5.2017].

Monikanavaisuus – ja kuinka se rakennetaan. 2015. Paytrail. Artikkel. Saatavissa: <https://www.paytrail.com/monikanavaisuus> [viitattu 16.7.2017].

Nasution, R. Sembada, A. Miliani, L. Resti, N. & Prawono, D. 2014. The customer experience framework as baseline for strategy and implementation in services marketing. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 148, 254 – 261.

Palmgren, J. 2017. Vakuutusala ottaa digitalisaation vastaan yhtenä rintamana. Artikkel. Saatavissa: <http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Vakuutusala-ottaa-digitalisaation-vastaan-yhtena-rintamana.aspx> [viitattu 2.6.2017].

Parise, S. Guinan, P. & Kafka, R. 2016. Solving the crisis of immediacy: how digital technology can transform the customer experience. *Business Horizons* 59, 411 – 420.

Pohjola, M. 2015. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.vvl.fi/media/tyossa/raportti\\_pohjola.pdf](http://www.vvl.fi/media/tyossa/raportti_pohjola.pdf) [viitattu 1.6.2017].

Puustinen, P. Salonen, J & Ahonen, A. 2007. Ymmärrämmekö toisiamme - sähköiset vakuutuspalvelut lähemmäksi kuluttajaa. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152240/Kuluttajat\\_kehittajina.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152240/Kuluttajat_kehittajina.pdf?sequence=1) [viitattu 28.7.2017].

Rais, N. Musa, R. & Muda, M. 2016. Reconceptualisation of customer experience quality measurement scale. *Procedia Economics and Finance* 37, 299 – 303.

Rawson, A. Duncan, E. & Jones, C. 2013. The truth about customer experience. Artikkel. Saatavissa <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience> [viitattu 8.5.2017].

Richardson, A. 2010. Understanding customer experience. Artikkel. Saatavissa: <https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie> [viitattu 8.5.2017].

Rodriguez-Torrico, P. Cabezudo, R. & San-Martin, S. 2016. Tell me what they are like and I will tell you where they buy. An analysis of omnichannel consumer behavior. *Computers in human behavior* 68, 465 - 471.

Saberi, M. Hussain, O & Chang, E. 2015. Past, present and future of contact center: a literature review. *Business Process Management Journal* 23,3, 574 - 597.

Schmidt-Subramanian, M. 2013. Seven steps to successful customer experience measurement programs. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sli-deshare.net/Datafield/7-steps-to-successful-customer-experience-measurement-programs> [viitattu 17.5.2017].

Schmitt, B. 2003. Customer experience management – A revolutionary approach to connecting with your customers. E-kirja. Hoboken, New Jersey: Wiley. Saatavissa: <http://ebookcentral.proquest.com.ezproxy.xamk.fi:2048/lib/xamk-ebooks/detail.action?docID=555034> [viitattu 12.5.2017].

SurveyMonkey. 2017. Net promoter Score (NPS) – kyselytutkimus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score/> [viitattu 24.10.2017].

Säkkinen, P. 2015. Asiakaskokemuksen johtaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/Digitalillustrated/di-cemtapahuma-petri20150528ext> [viitattu 12.5.2017].

Toimintakertomus ja tilinpäätös. 2016. Fennia. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://vuosikertomus.fennia.fi/2016/filebank/1038-Fennia\\_2016.pdf](https://vuosikertomus.fennia.fi/2016/filebank/1038-Fennia_2016.pdf) [viitattu 1.10.2017].

Toivonen, M. 2016. Asiakaskokemus – paljon melua tyhjästä. Blogi. Saatavissa: <http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/blog/asiakaskokemus-paljon-melua-tyhjaasta-2/> [viitattu 23.4.2017].

Tuominen, A. 2016. Finanssialan digitalisaation mahdollisuudet ja uhat. Seminaari. Saatavissa: [http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Esitelmät/Pages/Anneli\\_Tuominen\\_FinTech-seminaari\\_041016.aspx](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Esitelmät/Pages/Anneli_Tuominen_FinTech-seminaari_041016.aspx) [viitattu 1.6.2017].

Tutkimuksen validiteetti. 2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html> [viitattu 2.10.2017].

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

Typpö, A. 2017. Muutu tai kuole. Markkinointi & Mainonta 2, 8-11.

Vahinkoapuri turvanasi tien päällä. 2014. Turva. Artikkel. Saatavissa: [https://www.turva.fi/cs/Satellite?c=LTContent\\_C&cid=1310382808383&locale=fi&p=1302684393176&pagename=Turva%2FLTContent\\_C%2FLT-NewsLayout](https://www.turva.fi/cs/Satellite?c=LTContent_C&cid=1310382808383&locale=fi&p=1302684393176&pagename=Turva%2FLTContent_C%2FLT-NewsLayout) [viitattu 10.8.2017].

Vakuutusedustus. 2014. Finanssivalvonta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Palveluntarjoajat/Vakuutusala/Vakuutusedustus/Pages/Default.aspx> [viitattu 1.8.2017].

Vakuutuspalvelut. 2017. Finanssivalvonta. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan\\_palveluita/Vakuutuspalvelut/Pages/Default.aspx](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Vakuutuspalvelut/Pages/Default.aspx) [viitattu 24.7.2017].

Vakuutustutkimus. 2016. Finanssialan keskusliitto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FK-julkaisu-Vakuutustutkimus-2016.pdf> [viitattu 10.8.2017].

Vakuutustutkimus. 2014. Finanssialan keskusliitto. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Vakuutustutkimus\\_2014.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Vakuutustutkimus_2014.pdf) [viitattu 9.8.2017].



Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.xamk.fi/book/978-952-451-756-0> [viitattu 1.9.2017].

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi

Vintor. 2016. Digitaalisen asiakaspalvelun rakentaminen - osa 1/2. Artikkel. Saatavissa: <http://www.vintor.fi/fi/opas-digitaalisen-asiakaspalvelun-rakentaminen/> [viitattu 20.7.2017].

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

Ylikoski, T. Järvinen, R & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

**Hyvä Fennian asiakas,**

tämä ei varmasti ole ainoa sähköpostiinne saapunut kysely, mutta toivon, että ehtisitte käyttää hetken aikaa ja auttaa palvelujen kehittämisessä.

Opiskelen Mikkelin ammattikorkeakoulussa tradenomiksi ja työskentelen opintojen ohessa Fenniassa. Olen tekemässä tutkintooni liittyvää opinnäytetyötä, jossa tutkin Fennian kotitalousasiakkaiden monikanavaista asiakaskokemusta Järvi-Suomen alueella. Kyselyn tavoitteena on selvittää, kuinka koette Fennian tämänhetkisen monikanavaisen palvelukokonaisuuden.

Kyselyyn vastaaminen vie vain hetken aikaa. Fennia pyrkii jatkuvasti kehittämään palveluja ja asiakkaiden kokemuksia entistä paremmiksi, minkä vuoksi mielipiteenne on erityisen tärkeä.

Vastanneiden kesken arvotaan kaksi sammutuspeitettä. Jos haluatte osallistua arvontaan, jätättehän yhteystietonne kyselyn lopussa.

Vastaattehan kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 18.10.2017. Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Henkilökohtaisia tietoja käytetään vain arvonnän suorittamiseen, eikä vastauksianne voida yhdistää annettuihin henkilötietoihin.

Vastaa mielelläni kyselyyn liittyviin kysymyksiinne sähköpostitse [petteri.parviainen@fennia.fi](mailto:petteri.parviainen@fennia.fi) tai puhelimitse xxx xxx xxxx.

Kiitos vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin

Petteri Parviainen  
myyntineuvottelija  
FENNIA  
Puh. xxx xxx xxxx  
Porrassalmenkatu 17, 50100 Mikkeli  
[www.fennia.fi](http://www.fennia.fi)

Pääsette vastaamaan tutkimukseen alla olevasta linkistä:  
<https://www.webpolsurveys.com/S/1625FF58B6F7FE8A.par>

**Hyvä Fennian asiakas,**

Lähetimme teille keskiviikkona 4.10.2017 asiakaskyselyn kartoittaaksemme näkemystänne Fennian asiakaskokemuksesta ja monikanavaisesta palvelukokonaisuudesta. Haluamme kiittää teitä, mikäli olette jo vastanneet kyselyyn ja ilmaisseet mielipiteenne.

Jos ette ole ehtineet kyselyyn vielä vastata, toivomme, että vastaisitte siihen mahdollisimman pian. Jokainen palaute on erittäin tärkeä, sillä palautteiden kautta autatte Fenniaa kehittämään palveluja sekä sen laatua. Lisäksi kysely on osa korkeakoulutason opinnäytetyötä, jonka takia vastauksenne ovat tärkeitä myös opiskelijan tutkimuksen kannalta.

Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Vastanneiden kesken arvotaan kaksi sammutuspeitettä. Jos haluatte osallistua arvontaan, jätättehan yhteystietonne kyselyn lopussa. Henkilökohtaisia tietoja käytetään vain arvonnän suorittamiseen, eikä vastauksianne voida yhdistää annettuihin henkilötietoihin.

Pyydämme teitä vastaamaan kyselyyn viimeistään 18.10.2017. Vastaa mielelläni kyselyyn liittyviin kysymyksiinne sähköpostitse [petteri.parviainen@fennia.fi](mailto:petteri.parviainen@fennia.fi) tai puhelimitse xxx xxx xxxx.

Kiitos vastauksistanne ja hyvää syksyn jatkoa!

Ystävällisin terveisin

Petteri Parviainen  
Puh. xxx xxx xxxx

Tutkimukseen pääsette vastaamaan alla olevasta linkistä:

<https://www.webpolsurveys.com/S/1625FF58B6F7FE8A.par>



### Asiakaskokemus ja monikanavainen palvelukokonaisuus

#### Taustatiedot

##### 1. Ikä:

##### 2. Sukupuoli:

Mies

Nainen

##### 3. Missä on teitä lähin Fennian palvelukonttori?

Mikkeli

Joensuu

Kuopio

Jyväskylä

Muu, mikä?

##### 4. Kuinka kauan olette olleet Fennian asiakkaana?

Alle 2 vuotta

- 2-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

**Palvelukanavat ja monikanavaisuus****5. Kuinka usein asioitte vakuutusyhtiö Fennian kanssa?**

- Vähintään kerran kuukaudessa
- Muutaman kuukauden välein
- Noin kerran puolessa vuodessa
- Kerran vuodessa tai harvemmin

**6. Mitä palvelukanavia käytätte asioidessanne Fennian kanssa?**

Voitte valita yhden tai useamman vaihtoehdon.

- Käynti konttorissa
- Verkkopalvelu (fennia.fi, OmaFennia)
- Puhelinpalvelu
- Sähköposti
- Kirje

**7. Mitä palvelukanavaa käytätte mieluiten seuraavien vakuutusasioiden hoidossa?**

	Puhelin	Verkkopalvelu	Konttori	Kirje	Sähköposti
Vakuutusturvan muutos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Korvausasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskutusasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusi vakuutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Oletteko käyttänyt Fennian sähköisiä palvelukanavia vakuutusasioidenne hoidossa? (OmaFennia,**

**verkkosivut)**

- Kyllä
- En

**9. Mikä on merkittävin syy siihen, miksi ette halua käyttää sähköisiä palvelukanavia?**

- En halua hoitaa vakuutusasioitani sähköisesti
- Minulla ei ole tarvittavia välineitä sähköisten palvelujen käyttämiseen (älypuhelin, tietokone, tabletti)
- En osaa käyttää palveluja
- Muu, mikä?

**10. Valitkaa kolme (3) tärkeintä tekijää, jonka takia asioitte Fennian sähköisten itsepalvelukanavien välityksellä. (OmaFennia, verkkosivut)**

- Ajasta ja paikasta riippumattomuus
- Nopeus
- Asioinnin yksityisyys
- Ajan säästäminen
- Informatiivisuus
- Toimivuus
- Helppokäyttöisyys
- Edullisuus
- Vertailtavuus
- Muu, mikä?
- En käytä sähköisiä vakuutuspalveluja

**11. Kuinka tärkeänä koette mahdollisuuden saada henkilökohtaista palvelua vakuutusasioissa sähköisten itsepalvelukanavien rinnalla?**

- Erittäin tärkeänä
- Melko tärkeänä
- Jonkin verran tärkeänä
- En lainkaan tärkeänä

**12. Valitkaa kaksi (2) tärkeintä tekijää, jonka takia asioitte Fenniassa henkilökohtaisesti.**

- Palvelun henkilökohtaisuus
- Palvelun vuorovaikutuksellisuus
- Palvelun luottamuksellisuus
- Vakuutusten vaikea ymmärrettävyys
- Tuttu yhteyshenkilö
- Suuret vakuutustarpeet
- Räätyä löidyt ratkaisut
- Muu, mikä?
- En ole asioinut henkilökohtaisesti

**13. Valitkaa kaksi (2) tärkeintä tekijää, jonka takia asioitte Fennian puhelimitse.**

- Paikasta riippumattomuus
- Palvelun vuorovaikutuksellisuus
- Vakuutusten vaikea ymmärrettävyys
- Palvelun vaivattomuus
- Palvelun nopeus
- Palvelun reaaliaikaisuus
- Muu, mikä?

En ole asioinut puhelinpalvelussa

**14. Mikä palvelukanavamme tarvitsisi mielestänne eniten kehittämistä?**

- Konttori
- Verkkopalvelu
- Puhelinpalvelu
- Sähköposti

**15. Miten kehittäisitte valitsemaanne palvelukanavaa?**

**16. Arvioikaa vielä yleisesti, kuinka hyvin Fennian monikanavainen palvelukokonaisuus on palvellut tarpeitanne? (verkkopalvelu, puhelinpalvelu, konttori)**

- Erittäin huonosti
- Melko huonosti
- Melko hyvin
- Erittäin hyvin
- En osaa sanoa

**Asiakaskokemus**

**17. Mitä palvelukanavaa käytitte viimeksi asioidessanne Fennian kanssa?**

- Verkkopalvelu
- Konttori
- Puhelinpalvelu
- Sähköposti



Kirje

**18. Saitteko hoidettua asiaanne yhdellä kerralla kuntoon valitsemaanne kanavaa pitkin?**

Kyllä sain

En saanut

**19. Miksi ette saaneet hoidettua asiaanne valitsemaanne kanavaa pitkin?**

**20. Mistä palvelukanavasta olette saanut parasta palvelua?**

Konttorista

Verkkopalvelusta

Puhelinpalvelusta

Sähköpostin välityksellä

**21. Mitä mieltä olette seuraavasta väitteestä: Vakuutusyhtiö Fennia tarjoaa saman palvelukokemuksen kanavasta riippumatta?**

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

En osaa sanoa

**22. Arvioikaa viimeisintä kokemustanne seuraavien väittämien mukaan asioidessanne Fennian verkkopalvelussa.**

Rastittakaa vain yksi vaihtoehto jokaiselta vaakariviltä. Vastaaminen ei ole pakollista, mikäli ette ole käyttänyt Fennian verkkopalveluita.

Täysin samaa  
mieltä

Samaa  
mieltä

Eri mieltä

Täysin eri  
mieltä

En osaa  
sanoa

Liite 3 (7)  
Asiakaskysely

Fennia.fi verkkosivustolta tieto löytyy helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fennia.fi verkkosivuja on helppo käyttää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fennia.fi verkkosivut ovat hyödylliset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OmaFennia on turvallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OmaFennia on asiakasystävällinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OmaFenniaa on miellyttävä käyttää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OmaFennia on selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiointi OmaFennian kautta on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta reagoi nopeasti verkkopalvelussa tekemiinne palvelupyyntöihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**23. Mistä seuraavista palvelukanavista teillä on viimeisin kokemus?**

- Palvelukonttori
- Puhelinpalvelu
- Sähköposti
- Minulla ei ole kokemusta yllä olevista palvelukanavista

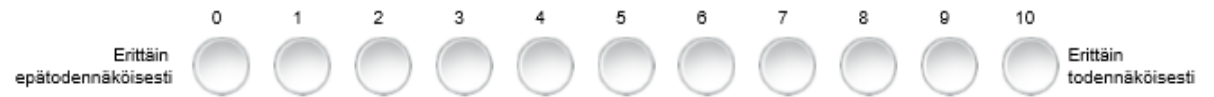
**24. Arvioika edellisen kysymyksen (kysymys nro 23) vastauksen perusteella viimeisintä palvelukokemustanne kyseisessä palvelukanavassa seuraavien väittämien mukaan.**

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Asiakaspalvelija ymmärsi tarpeenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saitte vuorovaikutustilanteessa tunteen siitä, että Fennia välittää teistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelija vakuutti teidät, että Fennia voi ratkaista ongelmanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelijan neuvonta oli helposti ymmärrettävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelijan toiminta oli kuuntelevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelija oli ammattitaitoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelijan toiminta vastasi teidän kanssa sovittuja asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palvelu ylitti odotukseni

**25. Kuinka todennäköisesti suosittelisitte Fenniaa läheisillesi tai ystäville asteikolla 0-10?**

0= erittäin epätodennäköisesti ja 10 = erittäin todennäköisesti

**26. Millä kolmella (3) sanalla kuvaisitte vakuutusyhtiö Fenniaa?**1  
2  
3  
**27. Vapaamuotoinen palaute, risut, ruusut ja kehittämisideat Fennialle.****Kiitos vastauksistanne!**

100% valmiina



Taulukko 1. Vastaajien ikäjakauma

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
29 vuotta tai sitä nuoremmat	33	8,2	8,3
30–39-vuotiaat	48	11,9	12,1
40–49-vuotiaat	81	20,1	20,4
50–59-vuotiaat	101	25,1	25,4
60 vuotta tai sitä vanhemmat	134	33,3	33,8
Vastanneet yhteensä	397	98,8	100,0
Ei vastausta	5	1,2	
Kaikki yhteensä	402	100,0	

Taulukko 2. Vastaajien sukupuoli

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Mies	246	61,2	61,5
Nainen	154	38,3	38,5
Vastanneet yhteensä	400	99,5	100,0
Ei vastausta	2	,5	
Kaikki yhteensä	402	100,0	

Taulukko 3. Vastaajia lähinnä oleva Fennian palvelukonttori

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Mikkeli	47	11,7	11,7
Joensuu	53	13,2	13,2
Kuopio	136	33,8	33,8
Jyväskylä	143	35,6	35,6
Muu	23	5,7	5,7
Yhteensä	402	100,0	100,0

Taulukko 4. Vastaajien asiakassuhteen pituus

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Alle 2 vuotta	57	14,2	14,2
2–5 vuotta	81	20,1	20,1
6–10 vuotta	74	18,4	18,4
Yli 10 vuotta	190	47,3	47,3
Yhteensä	402	100,0	100,0

Taulukko 5. Asioinnin useus Fennian kanssa

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Vähintään kerran kuukaudessa	7	1,7 %	1,7 %
Muutaman kuukauden välein	65	16,2 %	16,2 %
Noin kerran puolessa vuodessa	116	28,9 %	28,9 %
Kerran vuodessa tai harvemmin	213	53,1 %	53,1 %
Vastanneet yhteensä	401	99,8 %	100,0 %
Ei vastausta	1	,2 %	
Kaikki yhteensä	402	100,0 %	

Taulukko 6. palvelukanavien käyttäminen

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Käynti konttorissa	158	20,8 %	39,4%
Verkkopalvelu (fennia.fi, OmaFennia)	229	30,2 %	57,1%
Puhelinpalvelu	232	30,6 %	57,9%
Sähköposti	126	16,6 %	31,4%
Kirje	13	1,7 %	3,2%
Vastauksia yhteensä	758	100,0 %	

Taulukko 7. Palvelukanavien käyttö tietyissä vakuutusasioissa

	Verkko- palvelu	Konttori	Kirje	Sähkö- posti	Puhelin	Yhteensä	Yhteensä (kpl)
Turvan muutos	21,1 %	37,0 %	0,3 %	6,7 %	35,0 %	100,0 %	389
Korvausasiat	40,6 %	23,4 %	0,5 %	6,1 %	29,4 %	100,0 %	394
Laskutusasiat	40,2 %	7,9 %	2,8 %	12,0 %	37,1 %	100,0 %	391
Uusi vakuutus	17,0 %	42,0 %	0,3 %	6,9 %	33,8 %	100,0 %	393

Taulukko 8. Fennian sähköisten palvelukanavien käyttäminen

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Kyllä	272	67,7	67,8
En	129	32,1	32,2
Vastanneet yhteensä	401	99,8	100,0
Ei vastausta	1	,2	
Kaikki yhteensä	402	100,0	

Taulukko 9. Syyt sähköisten palvelukanavien käyttämättömyyteen

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
En halua hoitaa vakuutusasioitani sähköisesti	70	17,4	54,3
Minulla ei ole tarvittavia välineitä sähköisten palvelujen käyttämiseen	1	,2	,8
En osaa käyttää palveluja	10	2,5	7,8
Muu	48	11,9	37,2
Vastanneet yhteensä	129	32,1	100,0
Ei vastausta	273	67,9	
Kaikki yhteensä	402	100,0	

Taulukko 10. Syyt asioida sähköisten palvelukanavien kautta

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Ajasta ja paikasta riippumattomuus	256	27,6	64,2
Nopeus	134	14,5	33,6
Asioidin yksityisyys	43	4,6	10,8
Ajan säästäminen	183	19,8	45,9
Informatiivisuus	10	1,1	2,5
Toimivuus	56	6,0	14,0
Helppokäyttöisyys	68	7,3	17,0
Edullisuus	52	5,6	13,0
Vertailtavuus	17	1,8	4,3
Muu	25	2,7	6,3
En käytä sähköisiä vakuutuspalveluja	82	8,9	20,6
Yhteensä	926	100,0	

Taulukko 11. Henkilökohtaisen palvelun tärkeys itsepalvelukanavien rinnalla

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Erittäin tärkeänä	268	66,7	67,3
Melko tärkeänä	85	21,1	21,4
Jonkin verran tärkeänä	40	10,0	10,1
En lainkaan tärkeänä	5	1,2	1,3
Vastanneet yhteensä	398	99,0	100,0
Ei vastausta	4	1,0	
Kaikki yhteensä	402	100,0	

## Jakaumataulukot

Taulukko 12. Syyt asioida Fenniassa henkilökohtaisesti

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Palvelun henkilökohtaisuus	205	27,9	51,0
Palvelun vuorovaikutuksellisuus	138	18,8	34,3
Palvelun luottamuksellisuus	41	5,6	10,2
Vakuutusten vaikea ymmärrettävyys	138	18,8	34,3
Tuttu yhteyshenkilö	78	10,6	19,4
Suuret vakuutustarpeet	8	1,1	2,0
Räätälöidyt ratkaisut	79	10,7	19,7
Muu	10	1,4	2,5
En ole asioinut henkilökohtaisesti	38	5,2	9,5
Yhteensä	735	100,0	182,8

Taulukko 13. Syyt asioida Fenniassa puhelimen välityksellä

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Paikasta riippumattomuus	144	20,5	35,8
Palvelun vuorovaikutuksellisuus	121	17,2	30,1
Vakuutusten vaikea ymmärrettävyys	65	9,2	16,2
Palvelun vaivattomuus	91	12,9	22,6
Palvelun nopeus	88	12,5	21,9
Palvelun reaaliaikaisuus	108	15,4	26,9
Muu, mikä?	14	2,0	3,5
En ole asioinut puhelinpalvelussa	72	10,2	17,9
Yhteensä	703	100,0	174,9

Taulukko 14. Eniten kehittämistä vaativa palvelukanava

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Konttori	71	17,7	22,0
Verkkopalvelu	146	36,3	45,3
Puhelinpalvelu	74	18,4	23,0
Sähköposti	31	7,7	9,6
Vastanneet yhteensä	322	80,1	100,0
Ei vastausta	80	19,9	
Kaikki yhteensä	402	100,0	



Taulukko 15. ”Kuinka hyvin monikanavainen palvelukokonaisuus on palvellut tarpeitanne?

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Erittäin huonosti	11	2,7	2,7
Melko huonosti	19	4,7	4,7
Melko hyvin	185	46,0	46,0
Erittäin hyvin	158	39,3	39,3
En osaa sanoa	29	7,2	7,2
Yhteensä	402	100,0	100,0

Taulukko 16. Palvelukanava viimeisimmällä asiointikerralla

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Verkkopalvelu	119	29,6	29,8
Konttori	85	21,1	21,3
Puhelinpalvelu	156	38,8	39,0
Sähköposti	37	9,2	9,3
Kirje	3	,7	,8
Vastanneet yhteensä	400	99,5	100,0
Ei vastausta	2	,5	
Kaikki yhteensä	402	100,0	

Taulukko 17. ”Saitteko hoidettua asianne yhdellä kerralla kuntoon valitsemassanne palvelukanavassa?

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Kyllä sain	341	84,8	85,0
En saanut	60	14,9	15,0
Vastanneet yhteensä	401	99,8	100,0
Ei vastausta	1	,2	
Kaikki yhteensä	402	100,0	

Taulukko 18. ” Mistä palvelukanavasta olette saaneet parasta palvelua?”

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Konttorista	211	52,5	53,7
Verkkopalvelusta	31	7,7	7,9
Puhelinpalvelusta	132	32,8	33,6
Sähköpostin välityksellä	19	4,7	4,8
Vastanneet yhteensä	393	97,8	100,0
Ei vastausta	9	2,2	
Kaikki yhteensä	402	100,0	

Taulukko 19. ”Fennia tarjoaa saman palvelukokemuksen kanavasta riippumatta?”

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Täysin samaa mieltä	34	8,5	8,5
Osittain samaa mieltä	141	35,1	35,1
Osittain eri mieltä	89	22,1	22,1
Täysin eri mieltä	55	13,7	13,7
En osaa sanoa	83	20,6	20,6
Yhteensä	402	100,0	100,0

Liite 4 (8)  
Jakaumataulukot

Taulukko 20. Kokemuksia Fennian verkkopalvelusta viimeisimmällä asiointikerralla

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Vastauksia yhteensä (kpl)
Fennia.fi verkkosivustolta tieto löytyy helposti	5,6 %	50,0 %	23,3 %	3,9 %	17,2 %	100,0 %	360
Fennia.fi verkkosivuja on helppo käyttää	5,8 %	53,2 %	19,9 %	4,4 %	16,6 %	100,0 %	361
Fennia.fi verkkosivut ovat hyödylliset	11,9 %	63,2 %	5,0 %	2,2 %	17,7 %	100,0 %	361
OmaFennia on turvallinen	21,1 %	50,6 %	1,9 %	1,7 %	24,7 %	100,0 %	360
OmaFennia on asiakasystävällinen	8,3 %	47,8 %	15,8 %	5,3 %	22,8 %	100,0 %	360
OmaFenniaa on miellyttävä käyttää	5,0 %	46,0 %	20,8 %	5,0 %	23,3 %	100,0 %	361
OmaFennia on selkeä	5,8 %	41,7 %	24,3 %	6,4 %	21,8 %	100,0 %	362
Asiointi OmaFennian kautta on helppoa	6,0 %	46,2 %	21,7 %	5,5 %	20,6 %	100,0 %	364
Henkilökunta reagoi nopeasti palvelupyyntöihin	9,6 %	32,6 %	11,5 %	6,7 %	39,6 %	100,0 %	356

Taulukko 21. Viimeisin kokemus seuraavista palvelukanavista

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Palvelukonttori	109	27,1	27,4
Puhelinpalvelu	196	48,8	49,2
Sähköposti	59	14,7	14,8
Minulla ei ole kokemusta yllä olevista palvelukanavista	34	8,5	8,5
Vastanneet yhteensä	398	99,0	100,0
Ei vastausta	4	1,0	
Kaikki yhteensä	402	100,0	

Liite 4 (9)  
Jakaumataulukot

Taulukko 22. Kokemuksia Fennian muista palvelukanavista viimeisimmällä asiointikerralla

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Vastauksia yhteensä (kpl)
Asiakaspalvelija ymmärsi tarpeen	53,9 %	39,4 %	2,8 %	2,5 %	1,4 %	100,0 %	358
Saitte vuorovaikutustilanteessa tunteen siitä, että Fennia välittää teistä	37,6 %	44,6 %	7,5 %	3,3 %	7,0 %	100,0 %	359
Asiakaspalvelija vakuutti teidät, että Fennia voi ratkaista ongelmanne	37,9 %	47,1 %	5,8 %	3,9 %	5,3 %	100,0 %	359
Asiakaspalvelijan neuvonta oli helposti ymmärrettävää	46,6 %	44,9 %	4,2 %	2,0 %	2,2 %	100,0 %	356
Asiakaspalvelijan toiminta oli kuuntelevaa	45,7 %	46,0 %	1,9 %	2,5 %	3,9 %	100,0 %	359
Asiakaspalvelija oli ammattitaitoinen	51,4 %	39,2 %	4,2 %	1,9 %	3,3 %	100,0 %	360
Asiakaspalvelijan toiminta vastasi teidän kanssa sovitut asioita	46,0 %	43,2 %	4,5 %	3,1 %	3,3 %	100,0 %	359
Palvelu ylitti odotukseni	18,1 %	42,3 %	18,4 %	5,0 %	16,2 %	100,0 %	359