

Henriina Hautala

PALVELUKANAVAN VAIKUTUS ASIAKASKOKEMUKSEEN  
VAKUUTUSYHTIÖN KORVAUSPALVELUSSA

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan (YAMK) koulutusohjelma  
2018

PALVELUKANAVAN VAIKUTUS ASIAKASKOKEMUKSEEN  
VAKUUTUSYHTIÖN KORVAUSPALVELUSSA

Hautala, Henriina  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, Ylempi AMK  
Toukokuu 2018  
Sivumäärä: 90  
Liitteitä: 2

Asiasanat: Asiakaskokemus, monikanavaisuus, digitalisaatio, vakuutusala

---

Asiakaskokemus oli kohdeorganisaatio LähiTapiolan tärkein toiminnallinen painopiste vuonna 2017, jolloin opinnäytetyö käynnistettiin. Oli siis luontevaa keskittyä asiakaskokemukseen myös opinnäytetyössä. Asiakaskokemus on se kokonaisvaltainen tunne, joka asiakkaalle muodostuu kaikissa kohtaamisissaan yrityksen kanssa. Jotta asiakas säilyy yrityksen asiakkaana ja suosittelee sitä muille, asiakkaan odotukset tulee ylittää ja hänen kokemuksensa pitää saada mahdollisimman positiivisiksi. Odotusten ylittäminen vaatii asiakaskokemuksen ymmärtämistä ja johtamista sekä myös hieman rohkeutta ja luovuutta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia asiakaskokemuksen muodostumista vakuutusyhtiön korvauspalvelussa ja erityisesti palvelukanavan vaikutusta asiakaskokemukseen. Tavoitteena oli luoda kehittämissuunnitelma, joka tähtää palvelukanavien ja niihin liittyvien toimintamallien ja työtapojen muuttamisen kautta parempaan asiakaskokemukseen. Hetki, jolloin asiakas hakee korvausta, on asiakkuuden jatkumisen kannalta kriittinen, koska juuri mahdollista vahinkotapahtumaa varten asiakas on vakuutuksen ostanut. Tämän vuoksi opinnäytetyön painopiste on korvausasioinnin asiakaskokemuksessa.

Teoreettisen viitekehyksen tärkeimmät käsitteet opinnäytetyössä ovat asiakaskokemus ja monikanavaisen palvelumallin palvelukanavat. Työn taustavoimana on digitalisaatio, jonka myötä asiakkaiden odotukset ja toimintatavat ovat muuttuneet. Tämä täytyi huomioida kehitettäessä toimintaa palvelukanavien kautta.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta. Empiirinen tutkimus toteutettiin asiakashaastatteluina ja työntekijäkyselyinä. Tulokset osoittivat, että sähköisessä kanavassa odotetaan enemmän korvausta ja sujuvuutta, toimistokanavassa hyvää palvelua ja empatiaa, puhelinkanavassa näitä kaikkia. Puhelinkanava on siis selkeästi monipuolisin. Asiakkaat odottavat siltä monia asioita ja samalla se on työntekijöiden suosikkikanava.

Tämän opinnäytetyön lopputuloksena syntyi kehittämissuunnitelma, joka koostuu työntekijöiden tueksi koostetusta palvelukanavakohtaisesta korvauspalvelun huoneen- taulusta, jatkuvaan kehittämiseen kannustavan 10-NPS-kannustintyökalun mallista sekä palvelukanavia koskevien toimintamallien muutosehdotuksista ja jatkokehittämisehdotuksista LähiTapiolalle. Kehittämissuunnitelman yksityiskohtaiset osat ovat luottamuksellisia, joten niitä ei ole liitetty opinnäytetyön julkiseen versioon.

# THE IMPACT OF SERVICE CHANNEL ON CUSTOMER EXPERIENCE IN INSURANCE COMPANY'S CLAIMS SERVICE

Hautala, Henriina

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme

May 2018

Number of pages: 90

Appendices: 2

Keywords: Customer experience, multichannel, digitalization, insurance business

---

In year 2017, when this master's thesis was started, customer experience was the client organization LähiTapiola's main emphasis in every action. Therefore, it was the focus of this thesis too. Customer experience means the overall feeling customer gets in all interactions with the organization. In order to keep the customer as a client and in order the customer to recommend the organization to others, customer expectations must be exceeded and the customer experience must be as positive as possible. To exceed the expectations, organization must understand and manage the customer experience; as well as maintain a bit of courage and creativity.

The purpose of this thesis was to study how customer experience is build-up in an insurance company's claims service, and to study especially the impact of service channels on customer experience. The target was to create a medium-term plan leading to a better customer experience through changing the internal policies and working methods behind the service channels. The moment when a customer claims a damage is a critical moment to the customer, because that exact moment is what the customer has bought the insurance for. Therefore, the focus of this thesis was in customer experience provided by claims service.

The theoretical framework of this thesis discusses customer experience and service channels of a multichannel service model. A background force of this thesis was digitalization, because it is changing the customer's expectations and manners. Therefore, it was needed to take into account when developing the business through service channels.

Research method used was case study. The empirical investigation was carried out by interviewing customers and employees. The results showed that in the internet channel customers are waiting compensation and smoothness, in the office channel good service and empathy, and in the phone channel all mentioned. Phone channel is clearly the most diversified channel. Customers have great expectations, and at the same time, phone is the favorite channel for employees to work with.

As a result of this thesis was created a medium-term plan that consists of an instruction table to support claims service employees in different service channels, a model of 10-NPS-tool to encourage the employees to continuous development and proposals on how to change the working methods in service channels and what to develop further. The detailed parts of the plan are classified documents and therefore not included in the public version of the thesis.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITE JA TOTEUTUSMENETELMÄT .....	7
2.1	Vakuutusyhtiö LähiTapiola Lännen korvauspalvelut.....	7
2.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....	9
2.3	Työn rajaus ja rakenne .....	10
2.4	Tutkimuskysymykset .....	13
2.5	Tutkimuksellinen lähestymistapa.....	13
2.6	Tiedonkeruumenetelmät .....	15
2.7	Tiedonkeruumenetelmien tarkastelu .....	16
3	ASIAKASKOKEMUS .....	18
3.1	Asiakaskokemuksen määrittely.....	20
3.2	Hyvä asiakaskokemus vaatii johtamista .....	23
3.3	Hyvän asiakaskokemuksen vaikutukset yritykselle.....	24
3.4	Asiakaskokemuksen muodostuminen ja siihen vaikuttaminen.....	27
3.5	Työpäiväkokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen .....	33
3.6	Mittaaminen apuna asiakaskokemuksen johtamisessa .....	34
4	ASIAKASKOKEMUS ERI PALVELUKANAVISSA .....	36
4.1	Toimistokanava.....	40
4.2	Puhelinkanava .....	41
4.3	Sähköiset kanavat.....	42
4.4	Saumaton, monikanavainen asiakaskokemus .....	45
4.5	Palvelukanavien tarjoaminen asiakkaille .....	48
4.6	Digitalisaatio ja automaatio muuttavat työtä ja palvelukanavia .....	52
5	ASIAKASKOKEMUKSEN PARANTAMINEN PALVELUKANAVIEN KAUTTA.....	54
5.1	Palkitseminen ja ideointi.....	55
5.2	Palvelukanaviin liittyvien haasteiden poistaminen .....	57
5.3	Asiakaskohtaamisen taulu.....	58
6	TULOSTEN JA KEHITTÄMISSUUNNITELMAN ESITTELY .....	61
6.1	Hyvän asiakaskokemuksen tekijät korvauspalvelussa.....	62
6.2	Palvelukanavan vaikutus asiakaskokemukseen korvauspalvelussa.....	67
6.3	Asiakkaiden kanavavalinta ja digitalisaatio .....	73
6.4	Palvelukanavan vaikutus työpäiväkokemukseen .....	75
6.5	Johtopäätökset palvelukanavan vaikutuksesta asiakaskokemukseen .....	77

6.6	Tuloksiin pohjautuva kehittämissuunnitelma .....	79
6.6.1	Palvelukanavakohtainen korvauspalvelun huoneentaulu .....	80
6.6.2	10-NPS-työkalu .....	81
6.6.3	Toimintamallien muutosehdotuksia ja kehittämisajatuksia.....	81
7	YHTEENVETO, LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI, JATKOTUTKIMUSAJATUKSET .....	82
7.1	Luotettavuuden arviointi .....	83
7.2	Opinnäytetyön seuranta .....	84
7.3	Jatkotutkimusajatuksia .....	84
7.4	Ajatuksia opinnäytetyöstä.....	85
	LÄHTEET .....	86
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Kaikilla toimialoilla toimintaympäristö on jatkuvan muutoksen alla. Teknologia kehittyy nopeasti elämän eri osa-alueilla. Asiakkaat arvostavat entistä enemmän nopeutta, edullisuutta ja vastuullisuutta. Työntekijät vaativat työpaikaltaan ja uraltaan enemmän. Omistajat vaativat yritykseltään enemmän. Kansainvälinen kilpailu kiihtyy globalisaation myötä. Menestyäkseen muutospaineen alla organisaation täytyy uudistua koko ajan. (Järvinen, Ruotsalainen & Rantala 2016.)

LähiTapiolakin määrittelee strategiassaan muutosvoimikseen kiristyvän ja kansainvälistyvän kilpailun, digitalisaation, toimialaliikumien ja verkostot sekä hyvinvointipalveluiden kysynnän (LähiTapiolan www-sivut 2017). Tämän opinnäytetyön taustavoimana vaikuttaa vahvasti digitalisaatio ja sen tuomat muutokset asiakkaiden odotuksiin ja palvelukanaviin. Palvelukanavien lisääntyminen on yksi ilmentymä maailman muuttumisesta, kasvokkaisen palvelun rinnalle on tullut monia etäkanavia ja uusia keinoja olla yhteydessä asiakkaaseen syntyä jatkuvasti.

Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017, 9) toteavat, että ”ainutlaatuinen ja mieleenpainuva asiakaskokemus on digitaalisella aikakaudella ainoa tapa erottua ja pärjätä kiristyneessä kilpailussa”. Tämä siitä syystä, että ihmisillä on nykyään mahdollisuus löytää helposti valtava määrä tietoa ja vaihtoehtoja. Hinta, laatu, palvelu, kanavat ja tuotteet voivat olla pitkälti samat kilpailijoiden kesken, joten asiakas itse määrittää palvelusta saamansa laadun ja arvon. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 16) ottavat kantaa samaan ilmiöön todeten, että yritysten on nykyään entistä vaikeampi kilpailla keskenään pelkillä tuotteilla ja tehokkuudella, koska kilpailueduksi nousevaa merkittävästi parempaa tehokkuutta on jo vaikea saavuttaa, joten kilpailueduksi nouseekin vahvasti yrityksen taito luoda asiakkaille arvokkaita kokemuksia. Asiakkuusindeksi-tutkimuksessakin (2017) todetaan, että asiakkaan henkilökohtaisiin tarpeisiin perustuva hyvä asiakaskokemus tuo kilpailuetua nykypäivän nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Juuti (2015, 40) nostaa asiakaskokemuksen nykyajan organisaatioiden keskeisimmäksi kilpailutekijäksi.

Vakuutusalan hidas kasvu, yritysten yhdistyminen ja lisääntyvä hintakilpailu tekevät asiakaskohtaamiset entistä tärkeämmäksi osaksi vakuutusyhtiöiden menestymistä (Genesis 2008, 21). Erinomainen asiakaskokemus oli myös LähiTapiolan tärkein toiminnallinen painopiste vuonna 2017, jolloin opinnäytetyö käynnistettiin ja kehitystyö jatkuu edelleen (LähiTapiolan www-sivut 2017), joten asiakaskokemus on suuressa roolissa myös tässä opinnäytetyössä.

## 2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITE JA TOTEUTUSMENETELMÄT

### 2.1 Vakuutusyhtiö LähiTapiola Lännen korvauspalvelut

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on vakuutusyhtiö LähiTapiola Lännen Keskinäisen Vakuutusyhtiön (jäljempänä LähiTapiola Lännen) korvauspalvelut. Ryhmänä LähiTapiola on keskinäinen eli asiakkaiden omistama yhtiöryhmä, jonka tuotteita ovat vakuutus-, sijoitus- ja säästämispalvelut. Perinteisen vakuutusyhtiön sijaan LähiTapiola painottaa palveluita, ja haluaa tarjota asiakkailleen entistä turvallisempaa ja terveempää elämää palveluiden kautta. LähiTapiola-ryhmä on jakautunut valtakunnallisesti toimiviin LähiTapiola Vahinkovakuutukseen, LähiTapiola Henkiyhtiöön, LähiTapiola Varainhoitoon, LähiTapiola Kiinteistövarainhoitoon ja LähiTapiola Kiinteistöpääomarahastoihin sekä 20 alueelliseen keskinäiseen vahinkovakuutusyhtiöön, joista yksi on opinnäytetyön kohdeorganisaatio Lännen alueyhtiö. LähiTapiola Lännessä on työntekijöitä tällä hetkellä 95, asiakkaita noin 61 000 ja se vaikuttaa Etelä- ja Keski-Satakunnan sekä Vakka-Suomen alueella. (LähiTapiolan www-sivut 2017.)

LähiTapiola Lännen, kuten muidenkin vakuutusyhtiöiden korvauspalvelussa lunastetaan asiakkaille tehtyjä lupauksia korvausten maksamisen muodossa. Asiakkaalle myyty tuote konkretisoituu vahingon sattuessa, kun hänen mahdollista vahinkoa varten ottamansa vakuutusturva osoittautuu tarpeelliseksi. Kyseessä on siis kriittinen hetki vakuutuksen jatkumisen kannalta, ja vaikutus kokonaisasioinnin asiakaskokemukseen on suuri.

LähiTapiola Lännen saa voimaa paikallisuudesta ja siihen panostetaan. Asiakkaita palvellaan henkilökohtaisesti ilman ajanvarausta kahdeksassa alueen toimistossa, jotka on esitelty Kuvassa 1. Lisäksi asiakkaat voivat hoitaa asioitaan puhelimitse tai erilaisia sähköisiä kanavia pitkin. LähiTapiola Lännen asiakkaat ovat suosineet vakuutusasiointinsa edelleen toimistoja, mutta sähköisten kanavien suosiokin on kasvussa ja näihin uusiin lähestymistapoihin myös panostetaan. (LähiTapiola Lännen Vuosikertomus 2016.)



Kuva 1. LähiTapiola Lännen toimialue (LähiTapiolan www-sivut 2017).

LähiTapiola Lännen korvauspalvelussa asiakkaita palvellaan suorien palvelukanavien eli toimiston, puhelimen ja sähköisten kanavien lisäksi palveluntarjoajien kautta. Asiakkaat voivat olla yhteydessä myös korjaamokumppaneihin, joita ovat esimerkiksi tietyt autokorjaamot. Asiakkaita auttaa myös SOS hätäpalvelu, joka antaa neuvoja ja esimerkiksi tilaa hinauksen ympäri vuorokauden. Lisäksi henkilövahinkoasioissa asiakkaita palvelee hoitolaitokset ja TerveysHelppi, joka on LähiTapiolan oma ainutlaatuinen konsepti, jossa terveydenhuollon ammattilaiset auttavat asiakkaita terveysasioissa chatin kautta tai puhelimitse. Jopa lääkäri on mahdollista tavata etänä palvelun kautta. (LähiTapiolan www-sivut 2017.)



## 2.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Salonen ja Toikkanen (2015, 50) muistuttavat, että kaiken liiketoiminnan edellytys on asiakkaat, koska he tuovat rahan yritykselle. Storbacka, Korkman, Mattinen ja Westerland (2001, 225) kehottavatkin kehittämistyössä tunnistamaan ne kriittiset kohtaamispisteet, joissa kyseisen asiakaskohtaamisen vaikutus asiakkuuden jatkumiseen on erityinen. Hetki, jolloin asiakas hakee korvausta, on vakuutusasiakkuuden jatkumisen kannalta kriittinen, koska juuri korvauksenhakua varten asiakas on alun perin vakuutuksen ostanut. Tämän vuoksi opinnäytetyössä painopiste on korvauspalvelussa.

LähiTapiola Lännen korvauspalvelussa on havaittu palvelukanavien välillä eroja asiakaskokemuksta mittaavissa kyselyissä. Tämän vuoksi syntyi tarve kartoittaa palvelukanavan vaikutus asiakaskokemukseen ja kehittää sen kautta asiakaskokemuksta jokaisessa korvausasioinnin palvelukanavassa, erityisesti heikompaa asiakaskokemuspaletta saavassa.

Opinnäytetyön taustalla vaikuttaa myös syksyllä 2016 LähiTapiola Lännen korvauspalvelussa tehdyt muutokset. Tuolloin korvausneuvojat siirrettiin toimistokanavasta pelkkien etäkanavien ääreen. Toimistoilla asioivat asiakkaat otetaan edelleen vastaan, mutta palveluneuvojien toimesta ja itse korvausasia hoituu pääosin puhelimen, sähköpostin tai verkon kautta. Yksi palvelukanavista muuttui tällöin erilaiseksi, koska korvauspäätöksiä palveluneuvojilta ei saa. Tämän vuoksi on tärkeää keskittyä juuri palvelukanaviin ja niiden vaikutukseen asiakaskokemukseen. Asiakaskokemukseen keskittyminen on tärkeää siitäkin syystä, että nykyään virikkeitä on niin paljon, että kapasiteetti ei riitä kaiken muistamiseen, mutta mieleenpainuva kokemus ei helposti unohdu asiakkaalta (Ojanen 2013, 179).

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää korvausasiakkaiden asiakaskokemuksen muodostumisen perusteita ja erityisesti palvelukanavan vaikutusta asiakaskokemukseen ja asiakkaiden odotuksiin. Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa, miten korvauspalvelua ja erityisesti palvelukanaviin liittyviä toimintamalleja ja työtapoja voisi kehittää entistä parempaan asiakaskokemukseen johtavaan suuntaan. Tavoitteen saavuttamiseksi opinnäytetyö myös vertailee palvelukanavia keskenään ja selvittää, miten eri palvelukanavissa asiakkaiden hyviä kokemuksia voisi vahvistaa sekä heikompia

kokemuksia parantaa. Opinnäytetyö selvittää myös mikä vaikutus palvelukanavalla on työpäiväkokemukseen ja sitä kautta asiakaskokemukseen ja ottaa huomioon digitalisaation taustavoimana ja tulevaisuuden ohjaajana.

Kyseessä on siis asiakastyytyväisyystutkimus, jonka lopputuloksena valmistuu kehittämissuunnitelma, joka tähtää palvelukanavien ja niihin liittyvien toimintamallien ja työtapojen muuttamisen kautta parempaan asiakaskokemukseen. Opinnäytetyössä tuotettu tieto on tärkeää LähiTapiola Lännelle korvauspalvelun parantamiseksi, ja sitä kautta myös asiakaspoistuman vähentämiseksi. Opinnäytetyö antaa myös tärkeää tietoa asiakkaiden toiveista ja odotuksista LähiTapiola Lännelle sekä yleisesti koko vakuutusosalalle.

### 2.3 Työn rajaus ja rakenne

Opinnäytetyö on rajattava tarkasti, jotta saadaan mahdollisimman syvää ja yksityiskohtaista tietoa kehittämiskohteesta. Vaikka asiakaskokemus on kokonaisvaltaista, tämä opinnäytetyö rajautuu korvauspalveluun, koska kyseessä on kriittinen hetki vakuutusasiakkuuden jatkumisen kannalta. Tällä rajauksella tulokset saadaan verrannollisiksi keskenään ja saadaan syvempää analyysia kehittämissuunnitelmaa ajatellen. Opinnäytetyön tekijän oma kokemusperäinen tieto korvauspalvelusta antaa myös vahvan tuen kehittämissuunnitelman tekoon. Mukaan otettiin kaikki LähiTapiola Lännen korvausasiakkaat, tarkoittaen henkilö-, yritys- ja maatalo-asiakkaita.

Palvelu on useimmiten yrityksen ja asiakkaan välistä, mutta toisinaan palvelun välikätenä voi olla myös ulkopuolinen yritys. Linkit asiakkaan ja palveluntuottajan välillä voivat siis olla moninaisia, mutta palvelun laatu syntyy näissä vuorovaikutustilanteissa. Ja koska palvelukanavalla on merkitystä asiakkaalle myös yhtenä palvelun laadun mittarina, välikäden kautta toimiessa tulee varmistaa, että myös välikäsi tuottaa samanlaista ja yhtä laadukasta palvelua kuin itse palveluntuottaja. (Ylikoski 1999, 271, 273–277.) Palvelukanavien kehittämistyössä on kuitenkin järkevää keskittyä asiakkaan kannalta merkityksellisimpiin kohtaamispisteisiin ja kehittää niitä (Löytänä & Korkiakoski 2014, 103, 105). Tässä opinnäytetyössä keskitytään suoriin palvelukanaviin, joita LähiTapiola Lännen työntekijät hoitavat, koska nämä palvelukanavat ovat

vahvimmin kosketuksissa LähiTapiola Lännen luomaan asiakaskokemukseen. Opinnäytetyö keskittyy siis LähiTapiola Lännen asiakkaiden asiointiin toimistoissa, puhelimesta ja sähköisissä palvelukanavissa. Opinnäytetyö ei ulotu ulkopuolisiin palvelutuottajiin, kuten TerveysHelppiin, hätäpalveluun eikä korjaamokumppaneihin, jotka välillisesti hoitavat LähiTapiola Lännen asiakkaiden korvausasioita.

Juuti (2015, 45) toteaa, ettei tekniikka ole pääosassa asiakaskokemuksen luomisessa, vaan yksinkertaisuus, helppous, huvittoman hauskat kokemukset ja tunteet. Palvelukanavien toiminnallisuuteen liittyvät nykyhaasteet selvitetään, mutta opinnäytetyössä ei keskitytä järjestelmien kehittämiseen. Tämä myös siitä syystä, että LähiTapiolan tietojärjestelmät ovat jo uudistumassa. LähiTapiola julkistikin 9.4.2018 käynnistäneensä mittavan digitalisaatiohankkeen uudistamalla ryhmän yhtiöiden järjestelmät tukemaan digiajan palvelutarpeita (CGI uutiset 9.4.2018).

Osittain automatisoitu sähköinen palvelukanava on ylläpitokustannuksiltaan halvempi kuin toimistokanava toimitila- ja työntekijäkustannuksineen. Opinnäytetyö ei kuitenkaan keskity palvelukanavien ja niiden hoitamisen kustannuksiin, koska näkökulma on asiakaskokemuspainotteinen. Se siis lähestyy palvelukanavia asiakkaan kokemusten kautta eikä ota taloudellista näkökulmaa huomioon ylläpitokustannusten kautta. Taloudellinen kannattavuus kuitenkin huomioidaan muun muassa asiakaspysyvyyden kautta.

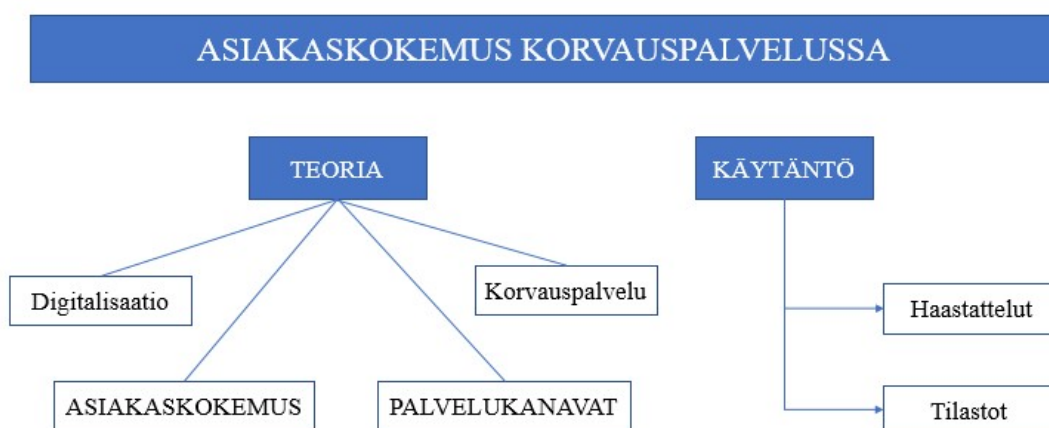
Viestintä on hyvin laaja kokonaisuus, jolla on väistämättä osansa asiakaskokemuksen muodostumisessa (Ahvenainen ym. 2017, 93), mutta tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan haluta keskittyä yksittäisiin viestintätilanteisiin, vaan laajempiin kokonaisuuksiin ja etenkin palvelukanaviin. Tästä syystä viestintää ei käsitellä opinnäytetyössä kuin pintapuoleisesti.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä teoria luo tärkeän pohjan kehittämiskohteen ja taustojen ymmärtämisessä. Tietoperusta, johon koko kehittämistyö perustuu, koostuu käsitteitä koskevasta keskeisimmästä teoriasta, malleista sekä tuoreimmista tutkimustuloksista. (Ojasalo ym. 2014, 24, 30). Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta, joten luonnollisesti pääkäsitteenä on asiakaskokemus. Asiakaskokemuksella tarkoitetaan opinnäytetyössä sitä kokonaisvaltaista kokemusta, joka asiakkaalle

muodostuu yrityksestä kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summana (mm. Löytänä & Korteso 2011, 11). Toinen pääkäsite on palvelukanavat, koska opinnäytetyö lähestyy asiakaskokemusta erityisesti palvelukanavien kautta. Palvelukanavilla tarkoitetaan opinnäytetyössä niitä yhteyskanavia, joiden kautta palvelu on asiakkaan saatavilla (Ylikoski, 1999, 271).

Korvauspalvelu toimii opinnäytetyön toimintaympäristönä ja on siksi yksi opinnäytetyön käsitteistä. Korvauspalvelulla tarkoitetaan vakuutusyhtiön tarjoamaa palvelua, joka johtaa vahingonkorvaukseen (Hyvärinen, Holkko & Ohvo, 2002, 541–542). Toinen taustalla vaikuttava käsite on digitalisaatio, jolla tarkoitetaan opinnäytetyössä Ilmarisen ja Koskelankin (2015) määrittelemää ihmisten käyttäytymisen ja liiketoiminnan murrosta, jonka digitalisoituminen eli palveluiden siirtyminen internetiin on saanut aikaan. Digitalisaatio on vahva muutosvoima tällä hetkellä palvelukanavien ja asiakkaiden käyttäytymisen näkökulmasta ja se on tunnistettu LähiTapiolassakin muutosvoimaksi jo strategiatasolla.

Teoreettinen osa muodostaa opinnäytetyön viitekehyksen ja käytännöllinen osa on kokemusperäisen aineiston hankintaa (Pitkäranta 2014). Käytännön osa koostuu tässä opinnäytetyössä haastatteluista, kyselyistä ja tilastoista. Tämän opinnäytetyön rakenne on esitelty kuviossa 1.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne.

## 2.4 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on: Miten korvauspalvelun tuottamaa asiakaskokemusta voidaan parantaa eri palvelukanavissa? Tavoitteena on löytää kehittämisehdotuksia, joilla LähiTapiola Lännen korvauspalvelua ja erityisesti palvelukanaviin liittyviä toimintamalleja ja työtapoja voisi kehittää entistä parempaan asiakaskokemukseen johtavaan suuntaan.

Alatutkimuskysymykset, joiden avulla vastataan päätutkimuskysymykseen ovat:

1. Mitkä tekijät johtavat hyvään asiakaskokemukseen korvauspalvelussa?
2. Mikä vaikutus palvelukanavalla on asiakaskokemukseen / työpäiväkokemukseen korvauspalvelussa?
3. Mitkä ovat asiakkaan odotukset eri kanavilta?
4. Mistä johtuu palvelukanavien väliset erot asiakaskokemuksessa?

## 2.5 Tutkimuksellinen lähestymistapa

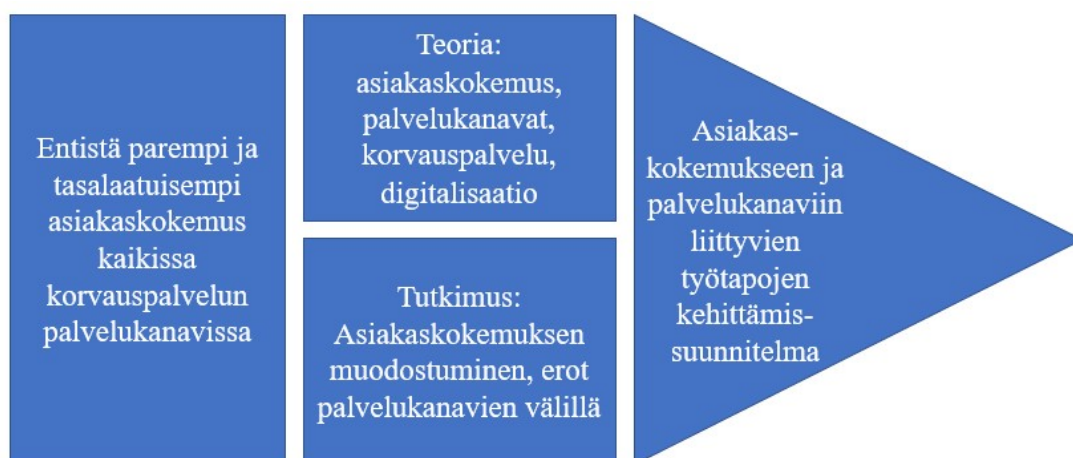
Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa karkeasti kahteen; laadulliseen ja määrälliseen. Laadullinen painottuu usein tulevaisuuteen, kun taas määrällinen pohjaa historian lukuun. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kehittää tai uudistaa tutkittavaa kohdetta. (Pitkäranta 2014.) Tämä opinnäytetyö tehdään laadullisena tutkimuksena, koska on tarkoitus löytää kehittämisehdotuksia tulevaisuutta ajatellen ja uudistaa toimintaa. Laadullista tietoa täydennetään numeerisilla arvoilla, jotta saadaan lisänäkökulmaa kehittämissuunnitelmaa varten.

Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi esimerkiksi silloin, kun tutkimuksen tehtävänä on tuottaa kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksessa luodaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa, jotta saadaan ymmärrystä kehittämiskohteesta sen omassa toimintaympäristössään. Tapaustutkimuksessa käytetään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä ja yritetään saada suppeasta kohteesta paljon tietoa. Tapaustutkimuksessa kehittämiskohde usein täsmentyy prosessin edetessä, ja voi jopa muuttua matkan varrella. Tapaustutkimusta on mahdollista tehdä sekä määrällisiä että laadullisia menetel-

miä yhdistelemällä. (Ojasalo ym. 2014, 52–54.) Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi sopii parhaiten tapaustutkimus, koska tarkoituksena on saada selkeä kuva palvelukanavien nykytilasta, luoda syvällistä tietoa asiakkaiden odotuksista ja tulevaisuuden vaatimuksista sekä ymmärtää asiakkaita ja myös työntekijöitä heidän omassa toimintaympäristössään. Tehtävänä on tuottaa näiden pohjalta kehittämisehdotuksia, mikä on tapaustutkimukselle ominaista. Kehittämissuunnitelma täsmentyy prosessin edetessä, ja tämä voi myös muuttaa jonkin verran alkuperäistä suunnitelmaa.

Asiakaskokemuksen kehittämistyö alkaa yleensä selvittämällä asiakaskokemuksen nykytila. Nykytila-analyysi luo hyvän pohjan asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelmalle. Jotta asiakkaiden todelliset tarpeet saadaan selville, tutkimus tulee tehdä laadullisena tutkimuksena asiakkaita haastatellen. Tällä tavalla saadaan avoimia kommentteja, jotka kertovat paljon nykytilasta prosenttilukujen lisäksi. (Korkiakoski & Gerdt, 2016 33, 37.) Tässä opinnäytetyössä selvitetään asiakaskokemuksen ja palvelukanavien tilannetta kysyen asiakkailta ja työntekijöiltä sekä tutkien tilastoja, luoden näiden kautta kehittämissuunnitelma.

Tapaustutkimuksen vaiheina Ojasalo ym. (2014, 54) näkevät alustavan kehittämistyön määrittelyn jälkeen ilmiöön perehtymisen käytännössä ja teoriassa, sen jälkeen empiirisen aineiston keruun ja analysoinnin eri menetelmillä, tuloksena syntyen lopulliset kehittämisehdotukset. Tämän opinnäytetyön vaiheet on esitelty kuviossa 2.



Kuvio 2: Opinnäytetyö kokonaisuutena: aihe, teoria, tutkimus, maali.

## 2.6 Tiedonkeruumenetelmät

Kehittämistyössä suositellaan käytettäväksi monia menetelmiä, koska menetelmien moninaisuus tuo kehittämistyöhön erilaista tietoa, erilaisia näkökulmia ja erilaisia ideoita. Tapaustutkimukselle onkin tyypillistä yhdistää erilaisia menetelmiä, vaikkakin yleensä haastattelut toimivat päätiedonkeruumenetelmänä. Menetelmiä valitessa on tärkeä miettiä, millaista tietoa halutaan saavuttaa, mihin sitä tullaan käyttämään ja valita tavoitteita parhaiten tukevat menetelmät. (Ojasalo ym. 2014, 40, 55.)

”Paras tapa selvittää, mitä mieltä asiakkaat ovat palvelustamme, on kysyä sitä heiltä”, toteaa Filenius (2015, 133). Myös Korkiakoski ja Gerdt (2016, 175) kannustavat kysymään suoraan asiakkailta avoimesti heidän toiveita ja ideoita. Kartoitettaessa palvelukanavan vaikutusta asiakaskokemukseen, on tavoitteena saada mahdollisimman syvää analyysia asiakkaiden toiveista ja vaatimuksista. Tästä syystä päätiedonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä on ehdottomasti asiakashaastattelut.

Palvelun laatua arvioidessa asiakas arvottaa suuresti sitä, miten vuorovaikutus palveluntarjoajan kanssa sujuu, eli miten asiakaspalvelijan kanssa sujuu (Pesonen, Lehtinen & Toskala 2002, 44). Asiakaspalvelu määritelläänkin usein asiakkaan ja työntekijän väliseksi vuorovaikutukseksi (Reinboth 2008, 31). Koska asiakaspalvelu on vuorovai- kuteista, opinnäytetyöhön kuuluu myös työntekijäkysely. Myös hyvän työpäiväkoemuksen vuoksi on tärkeää tietää, mihin työntekijät haluavat keskittyä ja onko heillä haasteita tai kehittämiskohteita.

Dokumenttianalyysiä käytetään kehittämistöissä muiden tiedonkeruumenetelmien tukena, tavoitteena saada lisänäkökulmaa kehittämistyöhön (Ojasalo ym. 2014, 43). Asiakashaastatteluiden ja työntekijäkyselyiden analysoinnin tukena laadullista tutkimusta täydentämään tutkitaan myös tilastoja. Tilastoissa käytetään LähiTapiolassa jatkuvassa käytössä olevan asiakastyytyväisyyskyselyn numeerisia tuloksia sekä palvelukanavien käyttöastetta kuvaavia tilastoja. Näitä vertailemalla ja yhdistelemällä löytyy paljon tietoa palvelukanavien välisistä eroista.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan siis seuraavien menetelmien kautta:

- Asiakashaastattelut (odotukset, palvelukanavavalinta, palvelukanavan vaikutus asiakaskokemukseen, kehitysideat)
- Työntekijäkyselyt (palvelukanavan vaikutus työkokemukseen, saatu palaute, kehitysideat)
- Tilastot (missä palvelukanavassa asioidaan eniten ja missä palvelukanavassa on paras asiakaskokemus)
- Teoreettinen tiedonkeruu (kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset)

## 2.7 Tiedonkeruumenetelmien tarkastelu

Asiakkaiden kokemuksia tarkasteltaessa asiakashaastattelut ovat tärkeä osa tiedonkeruuta. Haastattelut ovat kyselyä parempi valinta tukemaan tavoitetta, koska haastatteluista saadaan syvempää tietoa kuin kirjallisista vastauksista. Tämä siitä syystä, että haastattelu on vuorovaikutteista ja siinä voi aistia myös asiakkaan tunteita, kun kuulee naurut ja muut ilmaisut. Ojasalo ym. (2014, 106) toteavat, että haastattelut kannattaa tehdä aidoissa toimintaympäristöissä, koska silloin ollaan jo asian äärellä ja muisti toimii paremmin. Tässä opinnäytetyössä asiakkaita haastatellaan puhelimitse, joka on aito ja helposti toteutettavissa oleva tapa.

Asiakaspalaute kannattaa kerätä mahdollisimman nopeasti kohtaamisen jälkeen, kun kokemus on vielä tuore ja hyvässä muistissa (Filenius 2015, 135). Tästä syystä haastateltavat valitaan satunnaisotannalla viimeisten kuukausien aikana asiakaskokemusta mittaavaan NPS (Net Promoter Score) -kyselyyn vastanneiden asiakkaiden joukosta. Kyselyyn vastanneet valitaan siksi, että he ovat jo osoittaneet kiinnostusta vastata kyselyihin ja lisäksi heistä saa taustatietoa NPS-kyselyn tuloksista.

Haastattelut tehdään strukturoituna, eli haastatteluna, jossa kysymykset on aseteltu valmiiksi ja ne kysytään määrättyssä järjestyksessä. Tässä opinnäytetyössä on viitteitä myös syvähaastattelumenetelmästä, nimeltään Critical Incident Technique (CIT). Kyseisessä menetelmässä haastatteliija pyytää haastateltavaa kertomaan erityisen hyvistä tai huonosta palvelukokemuksesta mahdollisimman tarkasti, tarkoituksena analysoida



kohtaaminen syvällisesti ja päätellä sen pohjalta, mitä asiakkaat palvelussa arvostavat. (Ojasalo ym. 2014, 108–109.) Haastateltavien joukkoon valitaan tästä syystä myös alhaisimman ja ylimmän NPS-luvun antaneita asiakkaita, ja keskitytään heidän haastattelussa kaivamaan esiin syy erityisen hyvään tai huonoon palvelukokemukseen.

Haastatteluita lähdetään toteuttamaan tasamäärin kanavittain, jatkaen niin kauan kuin tarpeeksi tietoa on kasassa. Ojasalo ym. (2014, 111) kannustavatkin haastattelujen määrää pohdittaessa analysoimaan saatua aineistoa haastattelujen aikana, ja jatkamaan kunnes nähdään, että haastattelut eivät anna enää uutta tietoa kehittämistyölle. Asiakkailta kysytään avoimin kysymyksin, mitkä tekijät johtavat hyvään asiakaskokemukseen korvauspalvelussa, kuinka he kokevat palvelukanavan vaikutuksen, mitkä heidän odotuksensa ovat ja mitkä tekijät ohjaavat heitä kanavavalinnassaan. Tavoitteena on myös löytää kehittämisideoita suoraan asiakkailta.

Asiakashaastattelut nauhoitetaan ja kirjoitetaan auki peruslitteroinnilla, joka tarkoittaa litterointia sanatarkasti puhekieltä noudattaen, mutta jossa täytesanat, toistot, keskenjääneet tavut ja yksittäiset äännähdykset jätetään pois. Kuitenkin merkitykselliset tunteilmaisut, kuten nauru ja liikuttuminen otetaan huomioon. Haastattelut numeroidaan ja nimetään tarvittavin tunnistetiedoin, kuitenkin anonymiteettiä rikkomatta. (Tietoarquivo www-sivut.) Tässä opinnäytetyössä käytetään peruslitterointia, koska halutaan analysoida puheen asiasisältöä. Tunnisteina ovat sukupuoli, ikä, palvelukanava ja juokseva numero. Ensimmäinen haastateltava, 74-vuotias nainen, joka on käyttänyt puhelinkanavaa, on tällöin N74P1.

Lisäksi työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia kartoitetaan. Työntekijöiltä kysytään, mitä he ajattelevat asiakaskokemuksesta, mikä vaikutus palvelukanavalla on heidän työpäiväkokemukseen, millaista suoraa palautetta he saavat asiakkailta ja onko heillä kehittämisideoita. Työntekijäkyselyitä varten käytetään internetpohjaista kyselylomaketta, jotta saadaan mahdollisimman syviä vastauksia, luotettavasti ja nimettömästi. Nimettömyys tukee rehellisiä vastauksia, koska kyselyn tekijänä on kollega. Kysely suoritetaan sekä korvausneuvojille että vahinkotarkastajille. Vahinkotarkastajat otetaan mukaan, koska he ovat myös tuottamassa asiakaskokemusta, vaikka heidän työnsä onkin erilaista ja heiltä puuttuu sähköisten palvelukanavien käyttö sähköpostia lukuun ottamatta. Opinnäytetyön tekijä ei itse vastaa kyselyyn, jotta puolueettomuus

kirjoittajana säilyy. Lomakkeen tiedot siirretään ohjelmasta suoraan Excel-tiedostoon, litterointia ei siis tarvita. Työntekijäkyselyssä korvausneuvojat ja -asiantuntija merkitään tunnuksella K ja juokseva numero, vahinkotarkastajat tunnuksella V ja juokseva numero.

Dokumenttianalyysin avulla voidaan tarkastella tekstiksi muutettuja haastatteluita ja kyselyitä. Ensin aineisto valmistellaan analyysia varten, jonka jälkeen aineistoa pelkistetään, tunnistetaan toistuvia rakenteita ja tulkitaan sekä tarkastellaan lopuksi koko aineistoa kriittisesti. (Ojasalo ym. 2014, 136.) Haastatteluiden litteroinnin jälkeen tulkitaan aineistoa, etsimällä sieltä oleellisia kohtia kehittämissuunnitelman tueksi. Tilastoista haetaan lisätietoa ja tukea kehittämissuunnitelmalle.

### 3 ASIAKASKOKEMUS

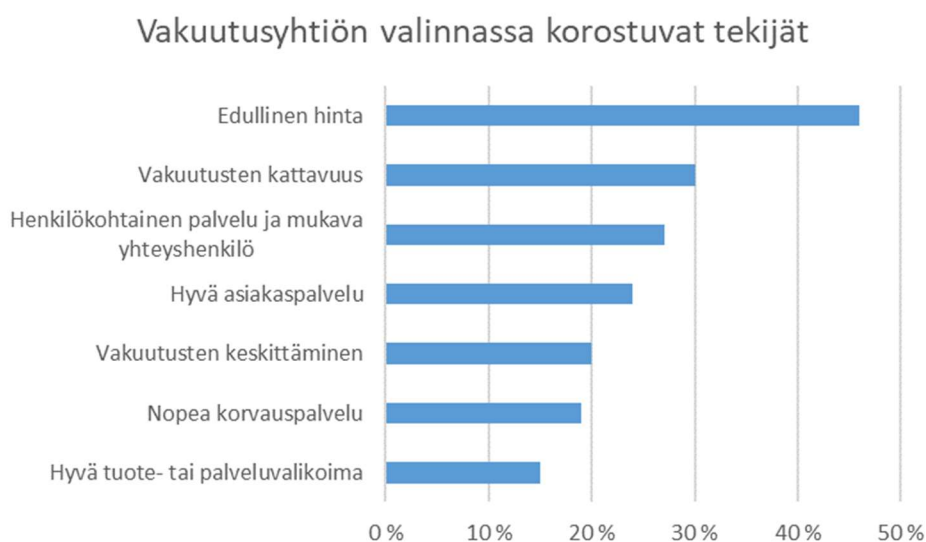
Opinnäytetyön pääkäsite on asiakaskokemus. Asiakaskokemus on kokonaisvaltaista ja yrityksen kaikki toiminnot tukevat sitä, mutta asiakaskokemus yhdistetään usein asiakaspalveluun, koska juuri asiakaspalvelutilanteessahan asiakas konkreettisesti kohtaa yrityksen ja silloin muodostuu kokemuksia (Löytänä & Korteso 2011). Asiakaspalvelulla on siis suuri rooli asiakaskokemuksen kehittämisessä, ja tavoiteltaessa hyvää asiakaskokemusta tulee huolehtia erinomaisesta asiakaspalvelusta (Provad 2015).

Asiakaspalvelulla tarkoitetaan vuorovaikutustilannetta, jossa yrityksen työntekijä kohtaa asiakkaan palvelukanavien kautta (Henriksson 2013, 22). Pesonen ym. (2002, 59) menevät asiakaspalvelun ytimeen kertomalla, että ”asiakaspalvelun tehtävä on saada asiakas tyytyväiseksi, kokemaan laatua ja tuntemaan, että hän saa asiantuntevaa, luotettavaa, nopeaa ja juuri hänen henkilökohtaisiin ongelmiinsa tai tiedon tarpeisiinsa paneutuvaa palvelua”. Jokaisen kohtaamisen tavoitteena on tuottaa asiakkaalle positiivinen, parempi kuin kohtaamista edeltänyt tunnetila (Ahvenainen ym. 2017, 54). Asiakaspalvelutilannetta kutsutaankin usein ”totuuden hetkeksi” (Aarnikoivu 2005, 93; Vainio 2010, 86; Grönroos 2009, 519). Tapahtuma on ainutkertainen eikä toistu täysin samanlaisena enää uudestaan. Siinä myös punnitaan palvelun laatu. (Aarnikoivu

2005, 93–94.) Korvauksenhaku on asiakkaalle totuuden hetki, hetki jolloin asiakas arvioi koko vakuutusyhtiötä. On siis selvää, että asiakaspalveluun on panostettava myös vakuutusyhtiön korvauspalvelussa, jos tavoitellaan hyvää asiakaskokemusta.

LähiTapiolankin tuottamalla korvauspalvelulla tarkoitetaan vakuutusyhtiön asiakkailleen tarjoamaa palvelua, joka johtaa vakuutussopimukseen perustuvaan vahingonkorvaukseen (Hyvärinen ym. 2002, 541–542). Palvelulla tarkoitetaan tekoa, joka tehdään asiakasta varten (Buttle & Maklan 2015, 167), ja vakuutushan on aineeton tuote, eli palvelu. Vakuutuksen tarkoituksena on turvata asiakkaan elämää, maksamalla korvauksia silloin kun asiakasta kohtaa vahinkotapahtuma. Vakuutuspalvelun ominaisuuksia ovat sen ehdot, sijainti ja palvelukanavat sekä niiden aukioloajat. Palvelukanavien kautta vakuutuksen hankkiminen, päivittäminen ja vahinkoilmoitukset on helppo hoitaa. (Henriksson 2013, 22, 47.)

Kilpailu- ja kuluttajaviraston tutkimuksesta (2016, 28) selvisi, mitkä tekijät vakuutusyhtiön valinnassa korostuvat asiakkaille (kuvio 3). Näistä tekijöistä LähiTapiola Lännen Korvauspalvelu voi vaikuttaa LähiTapiolan kiinnostavuuteen hyvän asiakaspalvelun ja nopean korvauspalvelun kautta, molemmilla edellä avatuilla käsitteillä on siis suuri vaikutus vakuutusyhtiön valintaan.



Kuvio 3. Vakuutusyhtiön valinnassa korostuvat tekijät (Pohjautuen Kilpailu- ja kuluttajaviraston tutkimukseen 2016, 28).

### 3.1 Asiakaskokemuksen määrittelyminen

Asiakaskokemus on suhteellisen uusi termi. Se alkoi yleistyä liikekielessä vasta 2000-luvun alussa, sen jälkeen kun yhdysvaltalaiset Pine ja Gilmore olivat julkaisseet vuonna 1999 kirjansa Experience Economy (Löytänä & Korteso 2011, 11). Pine ja Gilmore (2011) kertovat asiakaskokemus-ajatuksen lähteneen siitä, etteivät tavarat ja palvelut enää riitä, vaan tärkeintä on luoda arvoa asiakkaille kokemusten kautta, koska kokemukset ovat mieleenpainuvia. Asiakaskokemuksesta on tämän jälkeen alettu puhua paljon, Kilpinen (2017, 133) näkee asiakaskokemuksen jo aikakautemme muoti-terminä bisneksessä.

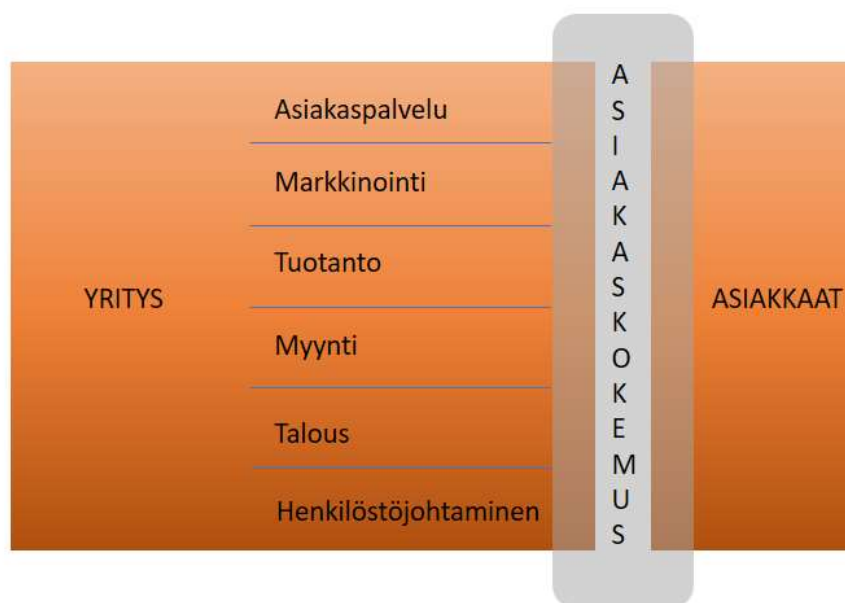
Asiakaskokemuksesta on monta määritelmää. Tämän opinnäytetyön kantavana voimana ovat olleet taulukon 1 teokset ja niiden määritelmät asiakaskokemuksesta. Eriyisesti asiakaskokemusta koskevassa kirjallisuudessa usein esiin nostettu (mm. Filenius 2015, 24; Korkiakoski 2014) Löytänen ja Korteson (2011, 11) määritelmä asiakaskokemuksesta: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”, on hyvä ja kokonaisvaltainen.

Taulukko 1. Asiakaskokemuksen määritelmiä. Opinnäytetyön tekijän oma kooste.

Kirjoittaja(t)	Julkaisu- vuosi	Asiakaskokemuksen määritelmä, suorat lainaukset
Löytänä, Korteso	2011	Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.
Fischer, Vainio	2014	Asiakaskokemuksella tarkoitamme sellaista tunnetta ja kokemusta, joka saa asiakkaan palaamaan uudestaan sekä kertomaan muille positiivisesta kokemuksestaan.
Filenius	2015	Löytänä & Korteson määritelmä, korostaen "Kysymys on kokonaisuudesta, yksittäisten kokemusten tuottamien kokemusten summasta"
Gerdt, Korkiakoski	2016	Asiakaskokemus syntyy asiakkaan aikaisemmista kokemuksista, joita hän peilaa nykyisiin odotuksiinsa, haluihinsa ja toiveisiinsa.
Kilpinen	2017	Asiakaskokemus on se, miten yritys näyttäytyy asiakkaalle - ennen itse ostotapahtumaa, sen aikana ja sen jälkeen.
Ahvenainen, Gylling, Leino	2017	Asiakaskokemus on se mielikuva ja tunne, joka asiakkaalle muodostuu kaikista kohtaamisista yrityksesi edustajien, kanavien ja palveluiden kanssa. Toisaalta asiakaskokemukseen vaikuttava suuresti yrityksesi brändi ja asiaan liittyvät tunnepohjaiset seikat.

Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen kokemus, johon vaikuttavat kaikki asiakkaan kohtaamiset yrityksen kanssa (Ahvenainen ym. 2017, 10; Filenius 2015, 25; Löytänä & Kortesus 2011). Sen voidaan katsoa alkavan muodostua jo ennen yhteydenottoa ja päättyvän vasta asioinnin jälkeiseen aikaan (Filenius 2015, 25) ja siihen vaikuttavat kaikki asiakkaan aikaisemmat kokemukset, ennako-odotukset, halut ja toiveet (Korkiakoski & Gerdt 2016, 93; Filenius 2015, 25). Tiivistetysti kokonaisvaltaisessa asiakaskokemuksessa on siis kyse siitä, mitä asiakas yrityksestä ajattelee ja minkälaisia tunteita yritys asiakkaassa herättää (Ahvenainen ym. 2017, 10).

Löytänä ja Kortesus (2011) painottavat, että asiakaskokemuksen johtamisenkin tulee olla kokonaisvaltaista ja sen tulee huomioida kaikki yrityksen osa-alueet, koska kaikki toiminnot ovat ainakin välillisesti kosketuksissa asiakkaaseen. Kuva 2 havainnollistaa Löytänen ja Kortesuson näkemystä asiakaskokemuksen sijoittumisesta yrityksen toimintoihin nähden.



Kuva 2: Asiakaskokemus yrityksen toiminnoissa (Löytänä & Kortesus 2011, 15).

Rantanen ja Brusi (2017) korostavat asiakaskokemuksen määritelmässä kosketuspisteitä, korostaen näin myös palvelukanavan vaikutusta. Myös Löytänä ja Kortesus (2011, 109) kertovat ”Asiakaskokemus syntyy valtaosin kahden ihmisen kohtaamisesta: sähköpostista, puhelusta, myyntitilanteesta ja kasvokkainkohtaamisesta”.

Ahvenainen ym. (2017, 34) jakavat kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kolmeen kokonaisuuteen, jotka ovat fyysinen, digitaalinen ja tiedostamaton kohtaaminen. Fyysinen kohtaaminen tapahtuu asiakkaan ja työntekijän välillä kasvojen tai puhelimitse. Rinnalle on noussut entistä vahvemmin digitaalinen kohtaaminen, jossa asiakas toimii itsenäisesti verkossa. Tiedostamaton kohtaaminen taas sisältää kaikki asiakkaan aiemmat oletukset, näkemykset ja mielikuvat, jotka asiakkaan mielessä vaikuttavat tiedostamattoman kokonaismielikuvan syntymiseen. Nämä kolme liittyvät Ahvenaisen ym. (2017, 34) mielestä saumattomasti yhteen. Jos yhdessä näistä tapahtuu ylivoimainen kokemus, se nostaa muitakin ja päinvastoin. On siis tärkeää, että kaikki kolme ovat tasapainossa ja tukevat toinen toistaan.

Ahvenainen ym. (2017, 70) korostavat tämän lisäksi myös ydinasiakaskokemuksen tärkeyttä osana kokonaisuutta. Ydinasiakaskokemuksella he tarkoittavat itse ydintä, minkä vuoksi asiakas yritystä tarvitsee. Jos se pettää asiakkaan, ei asiakaskokemusta voi täysin pelastaa. Vakuutusyhtiön korvauspalvelussa korvauksen määrällä on suuri vaikutus asiakaskokemukseen ydinasiakaskokemuksena. Mikäli asiakas ei saa odottaensa korvausta, ei erinomainenkaan asiakaspalvelu pelasta täysin hänen kokemustaan, vaikkakin hyvillä perusteluilla voidaan päästä parempaan lopputulokseen.

LähiTapiola on asiakaskokemuksella mitattuna alansa huippuyritys. ASML tekee vuosittain Asiakkuusindeksi-tutkimuksen, joka on Suomen kattavin tutkimus suomalaisten yritysten asiakasuskollisuudesta ja asiakaskokemuksesta. Tutkimuksessa asiakaskokemusta mitataan hyödyn, helppouden ja miellyttävyyden osalta. Tutkimukseen osallistui vuonna 2017 noin 5000 kuluttajaa arvioiden yli sataa yritystä. Vuoden 2017 tutkimuksessa LähiTapiola sijoittui asiakaskokemuksen osalta neljänneksi. Erityisen hienoksi tuloksen tekee se, että LähiTapiola sijoittui kirkkaasti yli kilpailijoidensa. OP Vakuutus sijoittui sijalle 14, Fennia sijalle 31 ja IF sijalle 41. (Asiakkuusindeksi-tutkimus 2017.) LähiTapiolassa on siis onnistuttu asiakaskokemuksen johtamisessa.

### 3.2 Hyvä asiakaskokemus vaatii johtamista

Tähdätessä hyvään asiakaskokemukseen tulee asiakaskokemusta johtaa systemaattisesti. Lammel, Korkut ja Hinkemann (2016) tiivistävät asiakaskokemuksen johtamisen suunnitteluun, johtamiseen ja mittaamiseen, joiden tavoitteena on löytää kehittämiskohteita. Customer experience management (CEM) eli asiakaskokemuksen johtaminen onkin noussut johtamisajattelun trendiksi aiemman asiakassuhteisiin painottuvan Customer relationship managementin (CRM) tilalle (Löytänä & Korteso 2011, 12–15). Siinä missä CRM selvitti mitä tietoa yrityksellä on asiakkaistaan, CEM tutkii, mitä asiakas oikeastaan ajattelee yrityksestä (Meyer & Schwager 2007, 4). Asiakaskokemuksen johtaminen huomioi kaikki yrityksen osa-alueet, mahdollistaen odotukset ylittävän asiakaskohtaamisen jokaisessa kohtaamispisteessä (Löytänä & Korteso 2011, 12–15).

Järvinen ym. (2016) kertovatkin menestyneiden organisaatioiden oivaltaneen asiakaskokemuksen tärkeyden kilpailuetuna. Heidän mukaansa asiakkaiden odotusten tulee ohjata organisaation tavoitteita ja toimintatapoja, vaikuttaen suoraan johdettavien työhön ja osaamiseen. Kaiken johtamisen ja esimiestyön tavoitteena pitäisikin heidän mielestään olla huipputason asiakaskokemuksen luomisen tukeminen. Kilpinenkin (2017, 134) toteaa, että asiakkaan tulisi aina olla yrityksen strategian keskiössä.

Suomessa asiakaskokemuksen johtamisen suosio on kuitenkin vasta nousussa strategisessa ajattelussa. Asiakaspalvelukokemus.fi:n (2017) tutkimuksen mukaan vain 24 % tutkimuksessa mukana olleista 125:stä suomalaisesta pörssiyrityksestä ilmoittaa asiakaskokemuksen olevan osa strategiaa, visiota, missiota tai arvoja. Kuitenkin vuoden 2016 luku oli 20,5 %, eli suunta on selkeästi ylöspäin. Toinen tutkimus, Asiakkuuskokemusten johtaminen Suomessa (2017) taas osoitti, että yleisellä tasolla asiakaskokemus on nostettu tärkeäksi kilpailutekijäksi. Tutkimukseen vastanneista yhteensä 72 suomalaisesta yrityksestä 89 % on asettanut tavoitteeksi erottua muista kilpailijoista omalla toimialallaan juuri asiakaskokemuksia kehittämällä. Vastaajista lähes yhdeksän kymmenestä kokee asiakaskokemuksen johtamiseen liittyneillä aktiviteeteillä olleen positiivinen vaikutus myös yrityksen tulokseen kuluneen vuoden aikana. (Asiakkuuskokemusten johtaminen Suomessa 2017.) Asiakaskokemuksen johtamisen merkitys siis ymmärretään, mutta kehittämistä vielä on.

Johtaminen luo edellytykset hyvään asiakaskokemukseen. Ihmiset, prosessit ja tietojärjestelmät tulee johtamalla saada toimimaan saumattomasti yhteen tukien asiakaskokemuksen muodostumista. Asiakaskokemuksen kehittäminen tulee sisällyttää jokaiseen prosessiin. Asiakas voi olla yhteydessä minkä tahansa kanavan kautta, joten jokaista kanavaa tulee mitata ja kehittää. Henkilöstön tulee olla osaavaa ja heitä tulee kouluttaa. (Filenius 2015, 202, 205.) Monissa yrityksissä on viime aikoina palkattu erityisiä asiakaskokemusjohtajia tai –asiantuntijoita. Heidän tärkeimpänä tehtävänä on parantaa asiakaskokemuseriä, varmistaa, että kaikki tietävät miten paras kokemus asiakkaille luodaan, ja mikä tärkeintä – levittää innostusta ympärilleen. (Korkiakoski 2016.) Asiakaskokemusasiantuntija onkin ennustettu yhdeksi vuoden 2035 suosikkityöpaikaksi (CSIRO 2016), joten LähiTapiola Lännekin voisi sellaisen palkata.

### 3.3 Hyvän asiakaskokemuksen vaikutukset yritykselle

Asiakaskokemuksen johtaminen on tärkeää monesta syystä. Ensimmäkin, jos asiakas saa hyvää palvelua, hän on jatkossa jo valmiiksi positiivisemmalla mielellä ja saattaa katsoa yritystä ”vaaleanpunaisten lasien läpi”, jolloin hän myös antaa anteeksi mahdolliset pienet virheet (Aarnikoivu 2005, 93–94).

Asiakaskokemuksen johtaminen on tärkeää myös, koska asiakkaat vaihtavat keskenään ajatuksia ja kokemuksia tuotteista ja palveluista. Viesti sellaiselta, joka on jo testannut tuotteen tai palvelun, koetaan luotettavammaksi kuin markkinoijien lähettämät viestit. Positiivinen viesti vaatii asiakkaan tyytyväisyyden tuotetta tai samaansa palvelua kohtaan. Negatiivinen viestiminen voi lähteä tarpeesta helpottaa omia tunteitaan jakamalla kokemus tai yrityksestä ymmärtää asia, varoittaa muita tai jopa kosta yritykselle. (Ylikoski & Järvinen 2011, 157–159.) Asiakaskokemusta parantamalla voidaan vaikuttaa Buttlen ja Maklanin (2015, 189) mielestä juuri näihin kahteen asiaan: positiivisen puheen lisääntymiseen ja negatiivisen vähentymiseen. Fischer ja Vainio (2014) määrittelevätkin asiakaskokemuksen olevan ”tunne tai kokemus, joka saa asiakkaan palaamaan uudestaan sekä kertomaan muille positiivisesta kokemuksestaan”.



Muun muassa vuonna 2014 tehdyn tutkimuksen tuloksista selvisi, että erinomaisen digitaalisen asiakaskokemuksen jälkeen asiakkaista 44 % palaa palveluun jatkossa useammin, 33 % suosittelee muille ja 14 % kommentoi sitä positiivisesti sosiaalisessa mediassa (IBM: The Digital Customer Experience 2014). Negatiivisen kokemuksen vaikutus on jopa suurempi. Oraclen raportti (2011) kertoo tutkimuksen osoittaneen, että 89 % kuluttajista on vaihtanut kilpailijalle huonon asiakaskokemuksen jälkeen. On myös tutkittu, että vaaditaan jopa 12 positiivista kokemusta, jotta asiakas pääsee yli yhdestä negatiivisesta kokemuksesta (Help Scout 2013). Negatiivinen viesti myös leviää usein enemmän kuin positiivinen suositteleminen (Ylikoski & Järvinen 2011, 157–159). Positiivinen asiakaskokemus on siis elintärkeä asiakkaiden asiakkuuden jatkumisen vuoksi ja positiivisen puheen ylläpitämiseksi.

Hyvä asiakaskokemus parantaa myös yrityksen brändiä (Korkiakoski & Gerdt 2016, 45) eli yrityksestä saatujen tietojen, omakohtaisten kokemusten ja mielikuvien summaa asiakkaiden mielissä (Reinboth 2008, 33). Nykyään brändi rakentuukin enemmän yrityksen ja asiakkaan aidoissa kohtaamisissa, kuin esimerkiksi mainosvideoiden kautta. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 82.)

Asiakkuusindeksi-tutkimus (2017) osoitti jälleen, että asiakaskokemus on pitkällä aikavälillä myös asiakasuskollisuudelle merkittävin tekijä. Hellman ja Värilä (2009, 187) myös painottavat, että asiakasuskollisuuden taloudellinen vaikutus yritykselle on suuri. Kun asiakaskunta on uskollista yritykselle, sen uusasiakashankinnan kustannukset vähenevät ja uusien asiakkaidenkin laatu paranee, koska yritykselle jää varaa valita asiakkaitaan. Juuri pitkäaikaisissa asiakassuhteissa on potentiaalia lisämyyntiin ja palvelukustannuksia saadaan optimoitua. (Hellman & Värilä 2009, 187.)

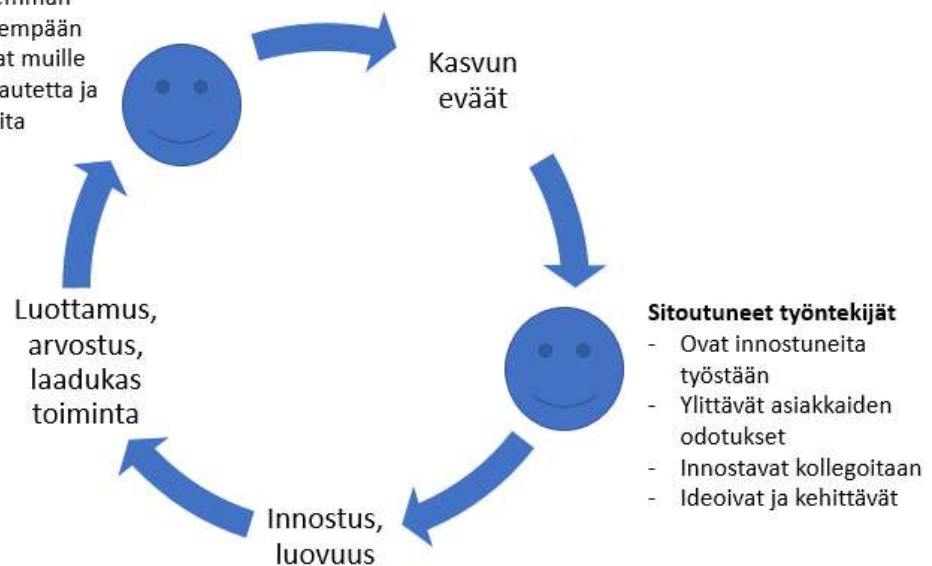
Vakuutuslallakin asiakashankinnan korkeat kustannukset aiheuttavat sen, että tavallisesti kestää kolmesta neljään vuotta asiakkaan muuttumisessa kannattavaksi. Asiakkaan kokonaisostojen määrä eli keskittämissuhde ja asiakassuhteen pituus vaikuttavat kannattavuuteen ja siihen, kuinka kannattavaksi asiakas voi tulla. Uskollisten asiakkaiden välillisiä taloudellisia vaikutuksia voi olla asiakkaan luottamuksen lisääntymisen kautta lisääntyvä palvelukäyttö, asiakassuhteen hoitamisen kustannusten alentuminen tunnettavuuden lisääntyessä, palvelun tuttuus ja turvallisuus sekä tyytyväisen asiakkaan viemä sana ystäville ja tuttaville. (Ylikoski 1999, 181–183.)

Tyytyväiset asiakkaat myös kasvattavat henkilöstön työmotivaatiota, pitävät yllä palveluhenkisyttä ja houkuttelevat sitä kautta lisää asiakaskeskeisiä työntekijöitä yritykseen vahvistaen entisestään vahvaa palvelukulttuuria. (Ylikoski & Järvinen 2011, 172–174.) Fischer ja Vainio (2014, 91) myös korostavat, että hyvillä positiivisilla tunteilla voidaan saada aikaan hyvän kierre, jossa kummallekin osapuolelle jää hyvä mieli ja työntekijä haluaa palvella entistä paremmin ja asiakas haluaa palata. Sitoutuminen työhön ja työnantajaan lisää tyytyväisyyttä, työtehoa ja sitoutuneet työntekijät luovat parempaa asiakaskokemusta (Kilpinen 2017, 29).

Suosittelun vauhtipyörä (The Promoter Flywheel, esitelty kuviossa 4) pohjautuu ajatukseen asiakkaiden suosittelun ja henkilöstön tyytyväisyyden välisestä yhteydestä. Kun työntekijä on sitoutunut ja innostunut työstään, hän palvelee asiakasta paremmin, ja tällöin asiakas on tyytyväisempi saamaansa palveluun, mikä taas tekee työntekijästä entistä tyytyväisemmän. Positiivinen kehä on valmis, ja tämä kehä tuokin onnistuessaan merkittävää hyötyä asiakaskokemuksen ja henkilöstön viihtyvyyden näkökulmasta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 180.)

#### Lojaalit asiakkaat

- Ostavat enemmän
- Pysyvät pidempään
- Suosittelevat muille
- Antavat palautetta ja kehitysideoita



Kuvio 4. Suosittelun vauhtipyörä, mukailen Löytänä & Korkiakosken (2014, 181) versiota.

### 3.4 Asiakaskokemuksen muodostuminen ja siihen vaikuttaminen

Asiakaskokemuksen muodostuminen on yksilöllistä, koska jokainen asiakas kokee asiat omista lähtökohdistaan (Filenius 2015, 26; Pine & Gillmore 2011, 17). Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan henkilökohtaisista mielikuvista, odotuksista, tunteista ja asenteista (Filenius 2015, 26; Buttle & Maklan 2015, 189). Koettua asiakaskokemusta ei siis voi koskaan olla kahta täysin samanlaista (Pine & Gillmore 2011, 17). Vakuutusyhtiön korvauspalvelussa tietysti myös korvauksen määrällä suhteessa asiakkaan odotuksiin on yhteys asiakaskokemukseen.

Yksinkertaisimmillaan asiakkaan tyytyväisyys muodostuu odotusten ja kokemusten vertailusta, palvelun tulee siis vastata asiakkaan odotuksia (Ylikoski 1999, 109). Mikäli näin ei ole, asiakas pettyy ja menettää luottamuksen yritykseen (Juuti 2015, 111). Asiakkaan voi siis saada tyytyväiseksi täyttämällä hänen odotuksensa (Hämäläinen 2016, 24), mutta parhaan asiakaskokemuksen luomiseen tarvitaan myös asiakkaiden tarpeiden ja odotusten ylittämistä (Korkiakoski & Gerdt 2016, 127; Juuti, 2015, 92).

Ahvenainen ym. (2017, 23) korostaakin asiakaskokemuksen syntyvän asiakkaan odotusten ja kokemuksen suhteena seuraavasti:

- Heikko asiakaskokemus = Pettymys toteutuneesta asiakaskokemuksesta suhteessa odotusarvoon
- Keskinkertainen asiakaskokemus = Asiakkaan odotuksia vastaava toteutunut asiakaskokemus
- Erinomainen asiakaskokemus = Asiakkaan odotusarvon ylittänyt toteutunut asiakaskokemus.

Yrityksen tulee määritellä, mitä odotusten ylittäminen tarkoittaa ja miten se konkreettisesti toteutetaan (Reinboth 2008, 23). Juutin (2015, 111) mielestä odotusten ylittäminen vaatii, että asiakas kokee olevansa kunnioitettu, hänestä pidetään, hänen tarpeensa ymmärretään oikein, niin että hän saa yritykseltä ratkaisun johonkin ongelmaansa (Juuti 2015, 111). On kuitenkin tärkeää selvittää, mitkä ovat asiakkaiden odotukset palvelulle ja mitkä ovat ne asiat, joita juuri kyseisen organisaation asiakkaat arvostavat. Organisaation oma käsitys palvelun laadusta ei välttämättä täsmää siihen, mitä

asiakkaat oikeasti haluavat. Asiakkaan odotuksien tulee ohjata organisaation toimintaa. (Ylikoski 1999, 117.) Löytänä ja Kortesus (2011, 70) korostavat selkeyden olevan yksi odotukset ylittävän kokemuksen tekijä. Vaikka tietyt asiat ja käsitteet ovat yrityksen työntekijöille hyvinkin selkeitä, ne eivät sitä välttämättä asiakkaalle ole, kuten heidän mainitsemansa esimerkki kotivakuutuksen ehtoissa olevista ikävähennyksistä ja suojeleuhojeista. On siis tärkeää kertoa asiat perusteellisesti asiakkaalle.

Korkiakoski (2017) ja Rantanen ja Brusi (2017) tiivistävät asiakaskokemuksen rakentamisen kolmikentäksi tehokkuuden, helppouden ja tunteen. Tehokkuus on sisäistä toiminnallista tehokkuutta, joka näkyy hintakilpailukyknä. Helppous näkyy esimerkiksi asiakkaan mahdollisuutena asioida haluamassaan kanavassa haluamanaan aikana. Rantanen ja Brusi (2017) kritisoivat yrityksiä siitä, että ne useimmiten keskittyvät toiminnassaan vain näihin tehokkuuteen ja helppouteen, niiden sopiessa paremmin yritysten resursseihin ja tapaan toimia. He kehottavatkin keskittymään kohtaamisissa tunteisiin, koska asiakas arvioi jokaisessa kohtaamisessa aitoja tunteita sanojen ja tekojen takana. Tunne onkin Korkiakosken (2017, 17 B) sekä Rantasen ja Brusin (2017) mielestä asiakaskokemuksesta se 2/3, joka saa asiakkaan palaamaan ja suosittelemaan, eli tunne rakentaa todellista kilpailuetua.

Korkiakoski ja Gerdt (2016, 143) toteavat asiakaskokemuksesta olevan 70 prosenttia tunnetta, ja loput 30 prosenttia teknistä toimivuutta. Ilmarinen ja Koskelakin (2015) kiteyttävät asiakaskokemuksen muodostumisen lähtevän tunteesta, sanoen pysäyttävästi: ”Kokemus on tunne, ja tunne synnyttää kokemuksen”. Juutikin (2015, 44) toteaa, että nykyään asiakkaat painottavat entistä enemmän tunteita ostaessaan tuotteita tai käyttäessään palveluita. Hän kertoo, että asiakas arvioi tunnekokemustaan koko palvelun käyttämisen ajan, suhtautuen organisaatioon pääosin tunnepitoisesti. Myös muun muassa Fischer ja Vainio (2014, 9) sekä Löytänä ja Kortesus (2011, 11) korostavat asiakaskokemuksen syntymisessä asiakkaan tunnetta. On siis perusteltua todeta, että asiakkaan kokema tunne on suuri tekijä myös LähiTapiolan asiakkaiden asiakaskokemuksen muodostumisessa.

Tunteisiin pääsee vetoamaan muistijälkien kautta, jäämällä asiakkaan mieliin (Korkiakoski 2017, 17 B). Palvelutilanteessa asiakkaan tulee tulla huomioiduksi, kuulluksi ja ymmärretyksi (Fischer & Vainio 2014, 9; Ahvenainen ym. 2017, 232) sekä tuntea,

että juuri hänen tarpeet ja toiveet ovat yritykselle tärkeitä (Ylikoski 1999, 41). Vies-tintä vaikuttaa asiakkaisiin suoraan, ja sillä voidaan saada aikaan voimakkaita tunteita, sekä positiivisia että negatiivisia. Asiakasviestintään tuleekin kiinnittää huomiota, jotta ymmärrys säilyy ja asiakkaalle jää hyvä tunnejälki. (Ahvenainen ym. 2017, 93). Pugh (2001) osoitti tutkimuksessaan, että asiakaspalvelutyössä työntekijän tunteet tart-tuvat asiakkaisiin. Työntekijän osoittaessa positiivista tunnetta, se vaikuttaa asiakkaa-seen positiivisesti ja tämä johtaa asiakkaan mielessä parempaan asiakaskokemukseen.

Asiakaskokemus on sitä vahvempi, mitä suurempia tunteita saadaan aikaan. Voimakas positiivinen kokemus yhdistettynä vahvaan ilon, onnen, oivalluksen tai ilahtumisen tunteeseen tuo asiakkaalle elämyksen. Elämyksen ja myönteisen yllättymisen kautta päästään suurin tunteisiin ja sitä kautta siis vahvaan asiakaskokemukseen. Yrityksen tuleekin löytää omat tapansa luoda hyvän maun rajoissa elämyksiä, jotka yllättävät asiakkaan positiivisessa mielessä. Yllättävyyttä ei tarvitse kuitenkaan ylikorostaa, se voi olla vain pieni teko muun rinnalla. (Löytänä & Korteso 2011, 45, 73.) Myös Grönroos (2009, 36) toppuuttelee nykyistä elämystrendiä muistuttamalla, ettei elämys-ten luomisessa tarvitse mennä liian pitkälle. Palveluita tarjotaan asiakkaille auttaak-seen heitä usein hyvin arkisessa ongelmassa, joten jo positiivisuuden elämyskin on jo hyvä. Asiakaskokemuksen pioneerit Pine ja Gillmore (2011) kuitenkin nojaavat vah-vasti asiakaskokemuksen luomisessa juuri elämyksiin.

Ahvenainen ym. (2017, 32) muistuttavat, että spontaanin hymyn tuoma tunne muistuu varmasti pitkään asiakkaan mielessä. Hymy onkin hyvä tavoite asiakaskokemusta ha-kiessa. Kun yritys onnistuu yllättämään asiakkaan positiivisesti ja spontaanisti, voi palkintona olla tämä asiakaskokemuksen huipentuma eli asiakkaan kasvoille piirtyvä spontaani hymy. Asiakas tulisi voida yllättää aidosti, joko näyttävästi tai pienin elein, koska yllättävä kokemus jää mieleen. (Ahvenainen 2017, 43, 104–107.) Salonen ja Toikkanen (2015, 165) kannustavat yllättämään asiakkaan henkilökohtaisuudella, vaikka käsinkirjoitetulla Post it-lapulla tai elokuvalipulla. Myös Ojanen (2013, 19) kannustaa välittämään asiakkaasta aidosti ja tarjoamaan hänelle pienen lahjan. Mo-lemmat hyötyvät tästä, koska asiakas saa hyvän mielen ja kertoo hyvästä palvelukoke-muksesta eteenpäin, mikä on tietysti yritykselle suuri etu. Myös asiakassuhde kehittyy myönteisesti. (Ojanen 2013, 19.)

Tunteen luomisen keinot ovat moninaisia. Yksinkertaisimmillaan asiakkaan tunteisiin voidaan vedota kiittämällä asiakkuudesta ja kertomalla että hänen asiakkuuttaan arvostetaan. Tunnetta luodaan myös kuuntelemalla asiakkaan ongelmia ja olemalla myötätuntoinen, vaikka asia ei suoraan liittyisikään asiakassuhteeseen tai liiketoimintaan. (Löytänä & Korteso 2011, 73.) Vakuutusalan palvelu on sopimukseen perustuva pitkäaikainen asiakassuhde, jolloin asiakas on mahdollista tuntea paremmin muun muassa seuraamalla hänen palvelun käyttöä (Ylikoski 1999, 30–32). Yrityksellä onkin yleensä enemmän tietoa asiakkaistaan kuin he ymmärtävätkään (Filenius 2015, 73). Nimipäivän huomioiminenkin on yksinkertainen, mutta tunnetta luova keino (Löytänä & Korteso 2011, 73), tietoahan asiakkaasta on.

Luotettavuus on tärkeä tekijä asiakkaan arvioidessa yritystä (Ylikoski 1999, 127). Asiakas haluaa olla tekemisissä luotettavan kumppanin kanssa, usein asiakas arvottaa luottamuksen jopa rahan edelle. Luottamus rakentuu asiakkaan aikaisemmista kokemuksista, yrityksen maineesta ja asiakaspalvelun toiminnasta. Asiakaspalvelija herättää luottamusta asiakkaassa oman käyttäytymisen ja kommunikoinnin kautta. (Pesonen ym. 2002, 101.) Asiakkaiden luottamuksen voittaminen ei ole niin helppoa kuin ennen, tähän ovat vaikuttaneet yleistyneet huijausyritykset ja tietoisuus niistä. Asiakas suhtautuu uuteen epäilevästi, mutta hänen luottamuksen voittaminen on tärkeää asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta. Luotettavuus palveluun on myös helppo menettää unohdusten kautta. Tästäkin syystä asiakkaan lupauksen pitäminen on erittäin tärkeää. Asiakaspalvelijan täytyy saada asiakas luottamaan siihen, että yritys ja kyseinen asiakaspalvelija haluavat asiakkaan parasta. (Hämäläinen 2016, 168.)

Asiakkaan tiedottaminenkin rakentaa luottamusta. Myös tiedottaminen silloin, kun tiedotettavaa ei vielä ole, voi olla tarpeellista. Riippumatta siitä, onko tiedotettava asia hyvä vai huono, asiakkaan informointi yleensä parantaa asiakkaan tyytyväisyyttä. Informaation puutteesta aiheutuu epävarmuutta, hermostumista ja turhaa vaivaa asiakkaalle. Kun asiakasta tiedotetaan ajoissa, tällä voidaan paremman asiakaskokemuksen lisäksi myös vähentää yrityksen kuluja, koska ei jouduta vastailemaan kysymyksiin ja oikomaan väärinkäsityksiä. (Pitkänen 2006, 47, 62, 63). Vakuutusyhtiö joutuu antamaan hylkääviä päätöksiä asiakkaille joissain tapauksissa, ja niinpä tämänkin tiedon antaminen asiakkaalle mahdollisimman aikaisessa vaiheessa on tärkeää. Myös korvauspäätöksen viivästyessä, on hyvä tiedottaa ja kertoa viiveestä.

Asiakkaalle annetut lupaukset on aina pidettävä (Fischer & Vainio 2014, 9; Ylikoski 1999, 127). Jos asiakkaalle on luvattu jotain, esimerkiksi soittaa saman päivän aikana, lupaus on pidettävä (Ylikoski 1999, 127.), tai ainakin sovitusta aikataulusta myöhästy misestä tulee tiedottaa, jotta epävarmuus helpottaa (Pitkänen 2006, 47). On siis tärkeää, että asiakkaille ei luvata liikoja. Jos annetaan lupaus, sen täytyy olla realistinen ja mieluiten jopa ylitettävissä oleva. (Hämäläinen 2016, 169.) Jos asiakkaalle lupaa palata asiaan tietyn ajan sisällä, tulee aikaan lisätä tarpeeksi tilaa myös mahdollisille muuttujille. Jos asiaan pystyy palaamaan aiemmin, syntyykin positiivinen yllätys asiakkaalle. (Ahvenainen 2017, 104–107.)

Hyvään asiakaskokemukseen ei kuitenkaan tarvita aina ihmeitä; hyvä asiakaskokemus syntyy usein jo asioiden tapahtumisesta nopeasti, sujuvasti ja vaivattomasti, ikään kuin huomaamatta (Filenius 2015, 23, 41). Nopeus ja positiivinen päätös ovat asiakkaalle tärkeimmät vaatimukset vahinkoilmoituksen teon jälkeen (Ilmarinen & Koskela 2015.), vakuutus sopimuslakikin velvoittaa vakuutusyhtiöt käsittelemään korvausasiat nopeasti (Hyvärinen ym. 2002, 541–542). Henna Nummi (2011) tutki pro gradu -tutkielmassaan vahinkovakuutusyhtiö Ifin asiakkaiden asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Nopea, asiakaslähtöinen ja opastava sekä asiantunteva palvelu ja oikeudenmukainen korvaustilanteiden hoitaminen olivat asiakkaiden mielestä vakuutusyhtiön hyvän palvelun vaatimuksena.

Harri Ahokas (2017) tutki diplomityössään yleisesti vakuutusyhtiöiden pienyritysasiakkaiden asiakastyytyväisyyden muodostumista. Hän kehottaa tutkimuksensa pohjalta tiivistetympin vakuutusyhtiöiden korvauspalveluissa keskittymään tasalaatuisuuteen ja nopeuteen. Palvelun tasalaatuisuutta ja nopeutta jokaisessa kanavassa korostetaankin usein (mm. Provad 2015, Löytänä & Korkiakoski 2014, 120). Tärkeää on toki, että palvelu on kanavasta riippumatta aina tasokasta, mutta täysi tasalaatuisuus palvelussa ei ole saavutettavissa, koska jokainen asiakas kokee asiat omien arvojensa ja aiempien kokemustensa kautta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 120.) Nopeus sen sijaan on tärkeä tekijä myös siinä mielessä, että nykyään asiakas saa vastauksen sosiaalisten verkostojen kautta nopeasti. Jos yrityksen sisäinen reagointinopeus on hitaampaa, se ei kohtaa asiakkaan odotuksia ja vaarana on, että asiakas saa vastauksen ongel-

maansa nopeammin kilpailijalta. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 54.) Sähköisessä toimintaympäristössä asiakas löytää yhä nopeammin korvaavan palvelun, jos asiakas ei koe saavansa haluamaansa helposti ja nopeasti (Ahto, Kahri & Mäkinen 2016, 89).

Kun asiakas on yhteydessä yritykseen, tulisi hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi ratkaista myös jo seuraavia mahdollisia ongelmia. Jos asiakas kokee, että hänen tulevia-kin haasteitaan on ratkaistu samalla kertaa, pyytämättä, tämä säästää molempien aikaa ja asiakas kokee arvostusta. Tässä on myös luonnollisen lisämyynnin paikka. (Ahvenainen 2017, 120.) LähiTapiolalla onkin viime aikoina painotettu jokaisessa kohtaamisessa Elämäturvaa, jonka tarkoituksena on huolehtia asiakkaan kokonaisturvasta vakuutusten ja sijoitusten osalta sekä tarjota asiakkaalle ennakoivaa palvelua, kuten vinkkejä ja koulutuksia turvallisuuteen liittyen (LähiTapiolan www-sivut 2017). Tästä esimerkkinä LähiTapiolan Sankarikoulutus-konsepti, joka on sisältänyt sekä maksutonta alkusammutus- että hätäensiapukoulutusta. LähiTapiola Lännen korvauspalvelussa tulee ottaa huomioon tässä luvussa esitellyt hyvään asiakaskokemukseen johtavan palvelun tekijät, jotka on esitelty tiivistetysti taulukossa 2.

Taulukko 2. Hyvään asiakaskokemukseen johtavan palvelun tekijät. Opinnäytetyön tekijän oma kooste.

Hyvään asiakaskokemukseen johtava palvelu on...	Lähteet
1. Asiakkaan odotukset täyttävää, jopa ylittävää	Löytänä & Kortesus 2011, 122; Korkiakoski & Gerdt 2016, 127; Juuti 2015, 92; Vainio 2010, 46; Ylikoski 1999, 109; Ahvenainen ym. 2017, 23; Pine ja Gilmore 2011, 150
2. Asiakkaan tunteisiin vetoavaa	Löytänä & Kortesus 2011, 11; Korkiakoski 2017; Rantanen & Brusi 2017; Korkiakoski & Gerdt 2016, 143; Ilmarinen & Koskela 2015; Fischer & Vainio 2014, 9; Juuti 2015, 44
3. Yllättävää, elämyksellistä	Pine & Gilmore 2011, 150; Löytänä & Kortesus 2011; Grönroos 2009, 36; Ahvenainen ym. 2017, 43
4. Luotettavaa, lupaukset pitävää	Fischer & Vainio 2014, 9; Ylikoski 1999, 127; Hämäläinen 2016, 169; Hämäläinen 2016, 168; Pesonen ym. 2002, 101; Pesonen ym. 2002, 59
5. Nopeaa	Fischer & Vainio 2014, 9; Filenius 2015, 23; Juuti 2015, 92; Korkiakoski & Gerdt 2016, 229; Löytänä & Kortesus 2011, 54; Pesonen ym. 2002, 59
6. Helppoa, sujuvaa	Korkiakoski 2017; Rantanen ja Brusi 2017; Filenius 2015, 23, 41; Korkiakoski & Gerdt 2016, 229; Löytänä & Kortesus 2011, 54



### 3.5 Työpäiväkokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen

Myös työntekijän omalla kokemuksella on suuri merkitys sille, mitä asiakas kokee. Kilpinen (2017, 134) toteaaakin, että helpoin tie hyvään asiakaskokemukseen on työntantajaansa rakastava työntekijä, koska ”Asiakas kokee palveluja tarjoavan yrityksen sellaisena kuin sen työntekijät ovat sen itse kokeneet”. Myös Ahvenainen ym. (2017, 220) toteavat, että työntekijän kokonaisvaltainen kokemus käytettävissä olevista työtiloista, sovelluksista ja työtavoista vaikuttaa suoraan hänen tarjoamansa asiakaskokemuksen laatuun. Kun työntekijä voi hyvin ja kokee arvostusta työpaikassa, hänelle muodostuu hyvä kokemus (Ahvenainen ym. 2017, 220).

Asiakaskokemuksen vastineesta työyhteisössä puhutaankin usein työpäivä- tai työntekijäkokemuksena. Ahvenainen ym. (2017, 76) asettavat työntekijäkokemuksen asiakaskokemuksen edelle, koska työntekijät pitävät huolen asiakkaista ja kun työntekijät asetetaan etusijalle, yritys tuottaa parempaa asiakaskokemusta. Täytyy kuitenkin muistaa, että ylivoimaisen asiakaskokemuksen luomisesta on vastuussa koko yritys ja jokaisen tulee ottaa vastuu asiakkaan palvelemisesta, tehtävästä riippumatta (Korkiakoski & Gerdt 2016, 54). Lähtökohtana parempaan asiakaskokemukseen onkin yrityskulttuuri, joka arvostaa asiakkaita ja haluaa ylittää odotukset. Työntekijät toteuttavat tätä jokaisessa kohtaamisessa ja ovat siis avainasemassa entistä paremman asiakaskokemuksen rakentamisessa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 164.)

Fischer ja Vainio (2014, 11) pitävät hyvän asiakaskokemuksen lähtökohtana, että työntekijöiden kokemukset työyhteisön vuorovaikutussuhteista ja johtamisesta ovat kunnossa ja he ovat henkilökohtaisesti sitoutuneita asiakaskokemuksen luomiseen. Ahvenainen ym. (2017, 176) summaavat kolme tekijää, joilla on mahdollista saavuttaa sitoutunut työntekijä, joka taas omalla toiminnallaan sitouttaa asiakkaita. Nämä kolme tekijää toteutuvat, kun ensinnäkin työntekijän työpäiväkokemus on kunnossa ja hänellä on hyvä ja luottavainen olo, toiseksi hänellä on positiivinen olo, kun yrityskulttuuri tukee ja ruokkii asiakaslähtöistä ajattelua ja antaa tilaa onnistua ja epäonnistua ja ottaa vapauksia, ja kolmanneksi kun yrityksen mission keskiössä on asiakas.

Hyvää asiakaskokemusta rakennettaessa on siis keskityttävä myös työpäiväkokemukseen ja varmistuttava, että työntekijällä on edellytykset ja halu luoda hyvää asiakaskokemusta. Palvelukanavilla on osansa työpäiväkokemuksessa. Jos organisaatio supistaa palvelukanavia tai vähentää asiakkaita palvelevaa henkilöstöä, tämä voi johtaa työntekijöiden pahoinvointiin, koska työntekijältä viedään mahdollisuus sujuvaan ja miellyttävään palveluprosessiin. Siksi tulee ottaa huomioon kustannuspaineiden ohella myös sosiaaliset ja psyykkiset tekijät. Työntekijöille tulee luoda mahdollisuus kommunikoida asiakkaan kanssa, vaikka tämä tarkoittaisikin kustannusten lisäämistä esimerkiksi asiakaspalvelun henkilöstömäärän kautta. (Juuti 2015, 135, 137.)

Työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että ollaan työtehtäväkeskittyneitä, eikä niinkään kanavakeskittyneitä. Tarkoittaen sitä, että ei jaeta ihmisiä vastaamaan vain puheluihin, vaan hoidetaan sujuvasti eri palvelukanavissa yhteydenpitoa asiakkaisiin. Tämä maksimoi työntekijöiden tuottavuuden, mutta myös auttaa saamaan työhön vaihtelevuutta. (Genesis 2008, 16.) Kun työntekijät hoitavat juuri hänelle sopivinta työtehtävää joustavasti jokaisessa palvelukanavassa, työhön tulee lisää tehokkuutta ja nopeutta, jota asiakkaat arvostavat ja työntekijätkin viihtyvät tällöin paremmin (Provad 2015). Palvelukanavilla on siis vaikutusta asiakaskokemukseen myös työpäiväkokemuksen kautta.

### 3.6 Mittaaminen apuna asiakaskokemuksen johtamisessa

Mittaaminen itsessään parantaa mitattavaa kohdetta (Grönroos 2009, 118), siksi asiakaskokemustakin tulee tietoisesti mitata. Asiakaskokemus ei kuitenkaan ole helppo mitattava, koska kyseessä on asiakkaan yksilöllinen tunnetila. Jonkinlainen mittaaminen on kuitenkin tärkeää, koska sen avulla muun muassa saadaan tietoa palvelun nykytilasta, voidaan löytää kehittämistä kaipaavia osa-alueita ja voidaan seurata asiakaskokemuksen kehitystä. (Filenius 2015, 122.) Asiakaskokemuksen mittaamisen keinoja ja näkökulmia on valtavasti, tietoa saadaan sekä aktiivisesti kysymällä, että asiakkaan omasta aloitteesta (Löytänä & Korteso 2011, 188).

Asiakkaille tulee tarjota helppoja väyliä palautteen antamiseksi, ja sen on oltava mahdollista jokaisen palvelukanavan kautta (Ahto ym. 2016, 83). LähiTapiolassa asiakaskokemuksen kehityshakuinen mittaaminen koetaan tärkeäksi. Asiakkaille lähetetään asiakaskokemuskysely tekstiviestillä tai sähköpostilla asiakaskohtaamisen jälkeen. Kyselyissä käytetään suositteluindeksiä NPS (Net Promoter Score), lisäksi vakuutusasioinnin yhteydessä ratkaisuaستetta FCR (First Call Resolution) ja korvausasioinnin yhteydessä asioinnin sujuvuutta CES (Customer Effort Score). Näiden kyselyiden yhteydessä asiakas voi jättää myös avointa palautetta tai soittopyynnön.

Net Promoter Score (NPS) on yleinen asiakaskokemuksen mittaamenetelmä. NPS kysyy asiakkaalta, suosittelisiko asiakas saamaansa palvelua muille ja pyytää antamaan arvosanan asteikolla 0-10. Huomioon otetaan vain suosittelijat arvolla 9-10 ja arvostelijat arvolla 0-6, näin ollen mittaustulos kertoo vahvojen suosittelijoiden ja arvostelijoiden suhteesta. (Filenius 2015, 124.) NPS mittaristo on suosittu menetelmä, jolla voidaan mitata asiakaskokemusta kokonaisuutena kaikissa palvelukanavissa. Sen vahvuudet tulevat esiin pitkäaikaisessa mittauksessa. Kehitystoimenpiteiden vaikutus voidaan arvioida vertaamalla aiempiin tuloksiin. Myös kilpailijoita voidaan vertailla helposti keskenään. Heikkoutena voidaan nähdä sen suppeus, lukuarvo kertoo vain päällimmäisen tunteen arvioinnin eikä kehityskohteita ole helppo löytää kokonaisarvosanan kautta. Työntekijät voivat myös kokea mittarin negatiivisena, koska arvostelijoiden määrä vaikuttaa suuremmin lukuun. (Filenius 2015, 124–125.) Yhdistettynä avoimiin kysymyksiin NPS on kuitenkin hyvä työkalu, koska se mittaa niin sanotusti kuumeen ja taudinkuva löytyy avoimista vastauksista, joita analysoimalla voidaan löytää ongelmiin ratkaisuja (Korkiakoski & Gerdt 2016, 166).

NPS:n ohella on yleistä mitata myös asiakkaan palvelunkäytössä kokemaansa vaivanäköä (CES), asiakaspoistumaa, keskimääräistä käsittelyaikaa tai asiakkaan ratkaisua ensikontaktilla (Ahvenainen ym. 2017, 26–29). Näitä kaikkia mitataan myös LähiTapiolassa, vaikkakin NPS saa suurimman huomion. Myös työpäiväkokemusta mitataan LähiTapiolassa vuosittain suoritettavan Great Place to Work -henkilöstökyselyn kautta. Kysely on tarkoitettu johtamisen, johtamiskulttuurin ja yrityskulttuurin kehittämiseen. Kysely mittaa sitä, missä määrin työntekijät pitävät organisaatiotaan hyvänä työpaikkana, ja koska työpäiväkokemuksella on vaikutusta asiakaskokemukseen, myös tämä on tärkeä mitattava.

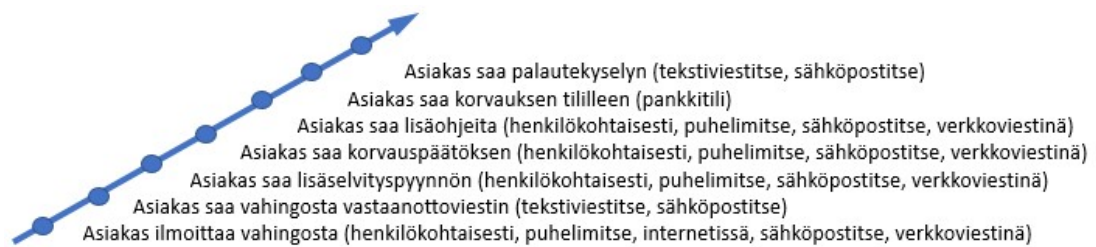
## 4 ASIAKASKOKEMUS ERI PALVELUKANAVISSA

Kuten edellisessä luvussa kävi ilmi, palvelukanavilla on vaikutusta asiakaskokemukseen (Löytänä & Korteso 2011, 109; Rantanen & Brusi 2017), asiakaskokemushan syntyy valtaosin juuri asiakaskohtaamisissa (Löytänä & Korteso 2011, 109), joissa asiakas kohtaa yrityksen palvelukanavien kautta (Storbacka 1999, 31, 226). Asiakaskohtaamiset voivat olla joko poikkeuksellisia kohtaamisia, joita tapahtuu harvoin, säännöllisiä kohtaamisia, joita tapahtuu tietyin väliajoin, tai usein toistuvia rutiinikohtaamisia. Poikkeukselliset kohtaamiset ovat yleensä asiakkaalle merkityksellisempiä ja asiakaskin haluaa nähdä kohtaamisten eteen enemmän vaivaa. (Storbacka ym. 2001, 226–228.) Korvauspalvelu on asiakkaan näkökulmasta poikkeuksellinen kohtaaminen, koska sitä edeltää poikkeuksellinen vahinkotapahtuma.

Asiakaslähtöinen yritys huolehtii asiakaskokemuksestaan olemalla asiakkaan saavutettavissa toimivien palvelukanavien (Storbacka 1999, 31, 226), koska palvelukanavat mahdollistavat sen, että palvelu ylipäättään on asiakkaan saatavilla (Ylikoski 1999, 271.). Usein puhutaan laajemmin kosketuspisteistä, tarkoittaen kaikkia niitä pisteitä, joissa asiakas kohtaa yrityksen, tietoisesti tai tiedostamatta. Asiakas voi kohdata yrityksen muun muassa internetsivuilla, sosiaalisissa medioissa, palvelukeskuksissa, puhelinpalveluissa, tapahtumissa, messuilla, seminaareissa, sähköposteissa, kirjeissä tai mainoksissa (Buttle & Maklan 2015, 195). Jokaista kosketuspistettä ei ole järkevää, eikä edes mahdollista, kehittää ylittämään asiakkaan odotukset. Järkevämpää on keskittyä asiakkaan kannalta merkityksellisimpiin kosketuspisteisiin, ja kehittää niitä. Kuitenkin kaikkien kosketuspisteiden olemassaolo täytyy ottaa huomioon ja ymmärtää niiden vaikutus. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 103, 105.)

Rawson, Duncan ja Jones (2013) muistuttavat, että se mikä todella vaikuttaa, on asiakkaan koko matka. Heille onkin tutkimusten kautta selvinnyt, että asiakkaan matkaan keskittyminen palkitsee yritykset. He kannustavat mallintamaan asiakkaan koko matkan ja selvittämään, millaisella matkalla eli kosketuspisteiden summalla, on suurin vaikutus asiakaskokemukseen ja mitkä ovat niin sanotut avainmatkat. He ovat tutkineet, että esimerkiksi vakuutusosalalla mitä paremmin kokonaismatkalla suoriutuu, sen enemmän yritys saa kasvua.

Kosketuspistepolulla voidaan kuvata kaikki asiakkaan kosketuspisteet tietyn asioinnin aikana. Näiden pohjalta voidaan miettiä, millaisia kokemuksia asiakkaalle muodostuu. Kosketuspistepolku onkin konkreettinen tapa löytää yrityksen ja asiakkaan väliset kohtaamiset ja analysoida niiden vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Löytänä & Korteso 2011, 115.) LähiTapiolan korvauspalvelut tarjoavat asiakkaalle mahdollisuuden hoitaa kanssaan korvausasioita henkilökohtaisesti toimistoilla, puhelimitse ja internetlomakkeiden kautta. Kuva 3 esittelee korvausasiakkaan yleisimmät vaiheet ja kosketuspisteet korvausasian hoitamisessa, palvelukanavien näkökulmasta.



Kuva 3. LähiTapiola Lännen korvausasiakkaan kosketuspisteet, mukailten Löytänen ja Korteson kosketuspistepolkuesimerkkiä (2011, 115).

Palvelukanavilla on suuri vaikutus asiakaskokemukseen, koska palvelukanava on ympäristö, joka antaa asiakkaalle mahdollisuuden kokea, ajatella ja toimia, sen sijaan että asiakas olisi pelkkä viestien vastaanottaja (Storbacka ym. 2001, 241). Emme voi tietää, minkä palvelukanavan asiakkaat valitsevat, joten on tärkeää varmistaa erilaisten asiakkaiden hyvä palvelu jokaisessa kanavassa, koska asiakaskokemus on kaikkien kohtaamispisteiden ja kokemusten summa (Ahvenainen ym. 2017, 38, 67).

Palvelukokemuksen tulisi olla yhtä laadukas jokaisessa palvelukanavassa ja yrityksen tulisi tarjota vain sellaisia kanavia, jotka ovat helposti saatavilla ja jotka todella toimivat (Filenius 2015, 45–47). Tällöin asiakas kokee yhteistyön olevan helppoa ja sujuvaa (Storbacka 1999, 23). Asiakaskokemuksen pitäminen laadukkaana ja hyvänä jokaisessa palvelukanavassa ja asiakaskohtamisessa on haastavaa. Siinä onnistuminen tuo kuitenkin kilpailuetua asiakaskokemuksen kautta, joten se on tärkeää. (Filenius 2015, 26–28.) Riippumatta siitä, mikä palvelukanava on, kanavan oikeanlaisella käytöllä voi saada aikaan hyviä tuloksia asiakaskokemuksessa. Yritys voi päästä pitkälle jo oma-peräisyydellä, oivalluksilla ja oikealla asenteella. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Jokaisessa palvelukanavassa on tärkeää löytää kuilu asiakkaan odotusten ja toteutuneiden kokemusten välillä ja poistaa tuo kuilu (Meyer & Schwager 2007, 3).

Korkiakoski ja Gerdt (2016, 229) kertovat, että useimmiten asiakkailta kysyttäessä millaista hyvä asiakaskokemus on, he painottavat asioinnin helppoutta, joka syntyy neljästä tekijästä: saavutettavuudesta, nopeudesta, sujuvuudesta sekä asioinnin miellyttävyydestä. Vallimäki (2017) tutki YAMK-opinnäytetyössään pankin yritysasiakaiden kokemuksia ylivertaisesta asiakaskokemuksesta, palvelukanavien ollessa yhtenä tutkimuskohteena. Hänen tutkimustuloksistaankin käy ilmi, että asiakkaat arvosivat kaikissa palvelukanavissa tavoitettavuutta, nopeutta ja sujuvuutta. Ylivertaisen asiakaskokemuksen kyseisen tutkimuksen yritysasiakkaat näkivät odotukset ylittävänä palveluna, jossa heille tarjotaan jotain muuta kuin mitä kilpailijat tekevät ja heille syntyy ”vau-tunne”. Ylivertaisuuden Vallimäki totesi syntyvän myös asioiden sujuvasta hoidosta ja nopeasta reagoinnista jokaisessa palvelukanavassa.

Palvelukanavien saavutettavuuteen vaikuttavat muun muassa henkilökunnan määrä ja taidot, aukioloajat, palvelukanavissa kuluva aika, palvelupisteiden sijainti, työkalut ja ulkonäkö. Näiden pohjalta asiakas kokee palvelun helpoksi tai vaikeaksi. (Grönroos 2009, 226). Ahvenainen ym. (2017, 43) korostavatkin, että asiakkaalle on tärkeää antaa sellainen kuva, että palvelun käyttäminen on helppoa ja vaivatonta. Kun palvelukanava on hyvin toimiva, se helpottaa molempia osapuolia etenemään asiakaskohtamisen aikana (Storbacka 1999, 31).

Asiakkaan tulee tarvittaessa saada helposti yhteys palvelun tarjoajaan (Ylikoski 1999, 127) ja asiakasta on palveltava nopeasti, joustavasti ja ystävällisesti, heti kun hän on yhteydessä jonkin palvelukanavan kautta (Juuti 2015, 92). Hämäläinen (2016, 229) korostaakin, että asiakas ei saa koskaan kokea, että hän häiritsee asiakaspalvelijaa tai ettei hän ole toivottu. Asiakas odottaa saavansa asiansa kerralla kuntoon valitsemassaan kanavassa, ilman pompottelua eri osastojen ja henkilöiden välillä (Löytänä & Korteso 2011, 88; Ylikoski 1999, 127).

Jos asiakkaan ongelmaa ei pysty ratkaisemaan tietyssä palvelukanavassa, asiakas tulee ohjata seuraavaan matalimman kynnyksen palvelukanavaan, jossa asia on mahdollista saada kuntoon mahdollisimman vaivattomasti. Asiakkaista suurin osa ei edes vaadi

ongelman ratkaisua juuri kyseisessä kanavassa; heille riittää, että asia tulee hoidetuksi. Jos asiaa ei voi hoitaa se, kehen asiakas alun perin on yhteydessä, toimiva käytäntö on pyytää asiakkaalta yhteystiedot ja tarjota mahdollisuutta, että asiantuntija palaa asiaan asiakkaalle sopivana ajankohtana. (Ahvenainen ym. 2017, 120.)

Palvelukanavien olemassaolon yksi ulottuvuus on asiakkaiden tiedottaminen. Palvelukanavajärjestelmien ja niitä koskevien poikkeustilanteiden tiedottamisen tulee toimia, jotta saadaan annettua hyvä kuva asiakkaalle. Ennakoiva tiedottaminen toimii esimerkiksi myrskyjen aikaan, jolloin vahinkoja sattuu paljon ja puhelinpalvelut ruuhkautuvat. Jos puhelinvaihteeseen tai kotisivuille saataisiin tällöin pikaisesti tilanteesta kertovat tiedote, asiakkaat olisivat tyytyväisempiä eikä yhteydenottoja tulisi niin paljon. Kiireessä pikaisesti luotu tiedote ei ole oikea ratkaisu, vaan ennalta hyvin suunniteltu, asiakkaan näkökulmasta tehty tiedote ja sen julkaisu suunnitelman mukaisesti auttavat parhaiten. Jos palvelukanava ei jostain syystä toimi, tulisi senkin varalta olla jo valmiiksi mietittynä varasuunnitelma ja toinen kanava, minkä kautta tiedottaa palvelukanavan toimimattomuudesta asiakkaille. (Pitkänen 2006, 67, 71). Ennakointi ja tiedottaminen ovat tärkeitä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Kun tietoa on saatavilla etukäteen, voidaan vähentää tulevia ongelmia ja asiakaskokemus kasvaa. (Ahvenainen 2017, 128–129.)

Johdonmukaisen ja yhtenäisen asiakaskokemuksen tuottaminen eri palvelukanavissa on haaste juuri niiden erilaisuuden vuoksi. Se mitä asiakas kokee vuorovaikutuksessa ihmisen kanssa toimistokanavassa, on väistämättä merkittävästi erilainen kuin kokemus sähköisessä kanavassa. (Buttle & Maklan 2015, 196–197). Asiakaspalvelija on se, joka luo asiakkaalle mielikuvaa yrityksestä palvelukanavien kautta. Mielikuvan syntyminen on henkilökohtainen kokemus, johon vaikuttavat monet asiat. Kasvokkain tavattaessa mielikuvaan vaikuttaa kehonkieli ilmeineen ja eleineen, vastapuolen ääni ja sanat. Puhelimessa ei näe vastapuolta, joten mielikuvaan vaikuttaa enää ääni ja sanat. Sähköisissä kanavissa häviää myös ääni, silloin enää sanoilla on merkitystä. (Javne & Marckwort 2013, 14, 18.)

#### 4.1 Toimistokanava

Toimistokanavan olemassaolo on välttämätön niille asiakkaille, joilla ei ole halua tai tarvittavaa osaamista siirtyä muihin kanaviin (Aarnikoivu 2005, 18). Toisaalta, jos asiakas päättää mennä paikan päälle hoitamaan asiaa, jonka olisi voinut hoitaa puhelimitse tai verkossa, hän odottaa saavansa lisäarvoa käynnillään. Voi myös olla, että asiakas ohjautuu toimistoon vain siksi, ettei ole onnistunut hoitamaan asiaansa muiden kanavien kautta, ja tällöin osa hänen kokemuksestaan on jo muodostunut. Työntekijät ja toimipisteen ominaisuudet ovat avainasemassa jopa palvelun arvon ylittävän asiakaskokemuksen luomisessa. (Löytänä & Korteso 2011, 86, 88.)

Toimistossa palveluympäristöllä, sijainnilla ja muilla asiakkailta on vaikutusta ja asiakkaan viihtymisestä tulee yksi tärkeä osa palvelukokemusta. Saavutettavuuden tulee olla asiakkaan toiveita palveleva, sopivien aukioloaikojen ja toimipisteiden sijainnin kautta. Mitä enemmän asiakas on fyysisesti paikalla palvelun aikana, sitä enemmän myös asiakaspalvelija vaikuttaa hänen tyytyväisyyteensä (Ylikoski 1999, 30–32, 129).

Toimistossa palvelukokemukseen vaikuttaa vahvasti myös sanaton viestintä, joka muodostuu kehon asennosta, liikkumisesta, ilmeistä ja eleistä, katsekontaktista, äänenpainosta ja sanoista sekä oman innostuneisuuden näyttämisestä (Vainio 2010, 108, 118). Tällöin vuorovaikutus on myös tunnevaltaisempaa (Storbacka ym. 2001, 245). Toimistokanavassa onkin tärkeää tunnistaa asiakkaan tunnetilat ja tarpeet keskustelun lomassa, se vaatii siis tunneälyä. Asiakkaat tulee kohdata aina yksi kerrallaan, jotta heitä voidaan palvella yksilöllisesti. (Ahvenainen ym. 2017, 57.) Kasvokkain asiakkaita palvelevien työntekijöiden osaamisessa, ihmissuhdetaidoissa ja päivän mielialassa voi olla suuria eroja, ja tämä vaikuttaa kokemukseen (Filenius 2015, 26–28).

Tiivistetysti toimistossa korostuvat siis työntekijän ja toimipisteen ominaisuudet (Löytänä & Korteso 2011, 86, 88) ja tunne (Ahvenainen ym. 2017, 57). Haasteena on asiakaspalvelijan osaaminen ja päivän mieliala (Filenius 2015, 26–28).



## 4.2 Puhelinkanava

Kun asiakas käyttää palvelua etänä, palvelu tulee hänen luokseen puhelimen tai internetin välityksellä. Tällöin palvelun toimivuus menee organisaation fyysisten ominaisuuksien edelle. (Ylikoski 1999, 30–32.)

Puhelin on tehokas palvelukanava sen yleisyyden ja reaaliaikaisuuden vuoksi. Puhelinkanava on sähköisiin kanaviin verrattuna henkilökohtaisempi, inhimillisempi ja vuorovaikutteisempi, mahdollistaen asiakkaaseen vaikuttamisen ja huomion kiinnittämisen paremmin. Molemmat osapuolet voivat ottaa puhelun aikana aktiivisemmän roolin. (Aarnikoivu 2005, 118.) Puhelinpalvelussa korostuukin hyvä puhelinääni. Pesonen ym. (2002, 110) muistuttavat, että ystävällinen hymy kuuluu puhelimen toiseen päähän, yhtä lailla kuin epävarmuus, ärtymys, väsymys ja innottomuus. Hyväksi puhelinääneksi he määrittelevät äänen, joka hymyilee sekä kuulostaa ystävälliseltä, palveluhaluisealta ja asiakkaan asiasta kiinnostuneelta.

Asiakkaat vaativat aina vain nopeampaa palvelua ja puhelinkanavassa nopeus korostuu. Asioiden ja ongelmien sisäistä pallottelua tulee välttää viimeiseen asti ja jokaisen työntekijän tulee ottaa vastuu asiakkaan nopeasta palvelusta puhelinkanavassa. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 54.) Ylikoski (1999, 127) korostaa, että asiakkaan pitää saada helposti yhteys puhelimen kautta, puhelinlinjat eivät saa olla varattuja eikä asiakasta voida jättää linjoille odottamaan turhan pitkäksi aikaa. Pitkänenkin (2006, 191) tyrmää jonottamisen, todeten sen useasti karkottavan asiakkaan toisen yrityksen luo. Juuti (2015, 18) myös korostaa, että kaikenlaisilla jonotusnumerojärjestelmillä ja pitkillä jonotusajoilla organisaatio välittää asiakkaalle tunteen, ettei hänestä välitetä. Pitkänen (2006, 193) näkee jonojen ja palveluaikojen ongelmat enemmän huonona organisoinnina, kuin kustannus- tai henkilömääräkysymyksenä. Hän kehottaakin palvelutason nostamiseksi etsimään uusia ratkaisuja luovemmin, kustannuksissa säästäen.

Myös Pesonen ym. (2005, 128) varoittavat juoksuttamasta asiakasta puhelimesta siirtelemällä henkilöltä ja asiakkaalta toiselle, jonka seurauksena pahimmillaan asiakkaan aikaa on mennyt hukkaan ja lopulta asiantuntijaan ei saada edes yhteyttä. Jos puhelimeen ei vastata, tai linjoille ei saada oikeaa asiantuntijaa, palvelun ei katsota olevan

saavutettavissa (Pesonen ym. 2002, 38). Asiakkaat arvostavat sitä, että heidät huomataan heti, heidän puheluunsa vastataan nopeasti ja vastaajana on sellainen henkilö, joka osaa ja haluaa auttaa asiasta hänen ongelmassaan (Juuti 2015, 105).

Filenius (2015, 70) korostaa, että puhelinpalvelussa puhelinnumeron tulisi olla helposti löydettävissä ja sen yhteydessä tulisi olla maininta palveluajoista. Callback tarkoittaa takaisinsoittopyyntöä, jonka asiakas voi jättää ilman että hänen tarvitsee odotella linjoilla. Ne ovatkin kontaktihuipuissa hyvä tapa nostaa asiakkaan tyytyväisyyttä, koska se poistaa jonotusta, nostamatta kuluja yrityksen näkökulmasta. (Genesis 2008, 11, 13) Myös LähiTapiolan puhelinpalvelussa on käytössä Callback-toiminto.

Pitkänen (2006, 62) korostaa, että viestinnän kanavien tulisi aina olla kaksisuuntaisia ja vuorovaikutteisia, jotta asiakkaalle varataan mahdollisuus kysyä. LähiTapiolan järjestelmästä on mahdollista lähettää vain tekstiviestejä, joihin ei voi vastata. Tekstiviesti ei tästä syystä ole vaihtoehto palvelukanavaksi, eikä myöskään hyvä viestinnän kanava, jos viestiin ei voi vastata. Tämä kuitenkin kierretään lisäämällä viestiin puhelinnumero, johon voi soittaa lisäkysymyksissä. Tiedotuskanavana tekstiviestit siis toimivat hyvin.

Puhelimesta korostuvat siis puhelinääni (Pesonen ym. 2002, 110), jonotusaika (Korkiakoski & Gerdt 2016, 54), sujuvuus (Pesonen ym. 2005, 128), nopeus ja asiantuntijuus (Juuti 2015, 105). Haasteena on palvelun toimivuus (Ylikoski 1999, 127).

### 4.3 Sähköiset kanavat

Puhelimeen verrattuna sähköinen kanava on joustavampi (Aarnikoivu 2005, 142, 167), koska asiakas voi olla yhteydessä yritykseen juuri itselleen sopivana aikana. Kun asiakkaat saadaan ohjattua sähköisten kanavien eli sähköpostin, internetpohjaisten lomakkeiden tai pikaviestien äärelle, puhelinpalvelussa säästyy aikaa vaativampiin tapauksiin. Vakuutuslalla internetissä hoituu kätevästi vahingoista ilmoittaminen ja niiden tilanteen seuraaminen. (Genesis 2008, 12.) Sähköisessä kanavassa palvelu on tasalaatuista, koska esimerkiksi työntekijän hyvällä tai huonolla päivällä ei ole niin suurta merkitystä kuin kasvokkain tai puhelimitse kohdatessa (Filenius 2015, 26–28).

Sähköisissä kanavissa korostuu nopeus ja palvelun toimivuus (Valvio 2010, 24). Kirjeiden aikakaudelta on siirrytty sähköiseen asiointiin, ja sen myötä asiakkaat odottavatkin nykyään vastausta tunneissa tai jopa minuuteissa. Koska kaikki on saatavilla heti internetyhteyden kautta, ei malteta enää odottaa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 17–18.) Löytänä ja Korkiakoski (2014, 18) väittävätkin, että ”ne yritykset, jotka pystyvät yksinkertaistamaan toimintaansa ja toimimaan sen myötä nopeammin kuin asiakkaat odottavat, tulevat menestymään muita paremmin”. Asiakkaat arvostavatkin sähköistä kanavaa sen nopeuden, ainaisen saatavuuden ja itsenäisyyden vuoksi (Ilmarinen & Koskela 2015; Pesonen ym. 2002, 127).

Sähköisistä kanavista erityisesti sähköposti on henkilökohtainen ja yksilöllinen palvelukanava, se on helppokäyttöinen, yleinen, ajasta ja paikasta riippumaton, luotettava sekä oikein käytettynä myös turvallinen kommunikointitapa. Viestin sisältö pysyy samana lähettäjältä vastaanottajalle ja viesti jää talteen. (Aarnikoivu 2005, 142, 167.) Löytänä ja Kortesus (2011, 111–113) kehottavat panostamaan sähköpostin sisältöön pitäen ne henkilökohtaisina, uskottavina, luontevina, ja välttämään automaattiviestin tunnelmaa. Heidän mukaansa viesteissä kannattaa käyttää asiakkaan etunimeä, puhua minämuodossa, vaikka tarkoittaakin koko yritystä (pahoittelen, kiitän), ja yleisesti välttää ”liikekirjelätinää” valmiine tekstiotteineen. Reinbothkin (2008, 46), kehottaa, että kun halutaan vaikuttaa asiakkaaseen henkilökohtaisuuden kautta, asiakasviestintä tulisi olla sellaista, että asiakas kokee viestin lähettäjänä olevan yksittäinen työntekijä, tiimi tai toimipisteen henkilöstö. Filenius (2015, 71) kyseenalaistaa yritysten tarjoamat yleiset sähköpostiosoitteet, koska ne yleensä herättävät kysymyksen siitä, kuka viestin oikeasti tulee lukemaan, ja tuleeko asia käsitellyksi. Hän korostaa henkilökohtaisuutta tarjotuissa sähköpostiosoitteissa, jotta asiakas kokee asioivansa oikean, ystävälliseltä näyttävän henkilön kanssa. Myöskään nopeutta ei voi hänen mukaansa liikaa korostaa, koska jokainen asiakas on omasta mielestään erittäin tärkeällä asialla liikkeellä.

Löytänä ja Kortesus (2011, 111) varoittavat, että asiakkaan saamalla sähköpostilla on suurempi merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa kuin kymmenellä kokosivun mainoksella Hesarissa. He myös korostavat sosiaalista mediaa, jossa sähköposti on erittäin helppo jakaa eteenpäin. Myös Javne ja Marckwort (2013, 16) kehottavat pitämään mielessä sen, että sähköposti on aina mustaa valkoisella eli todistusaineistoa.

Heidän mielestään on varmempaa ja turvallisempaa hoitaa tunnepitoiset tai selvitettävät asiat mieluummin puhelimitse tai kasvotusten, ja jättää sähköposti lähinnä muita palvelukanavia tukevaksi välineeksi.

Filenius (2015, 70, 102) suosittelee internetlomakkeissa käyttämään ainoastaan välttämättömiä kenttiä, jotta asiointi olisi mahdollisimman sujuvaa ja nopeaa. On myös tärkeää, että lomakkeissa käytetty kieli on ymmärrettävää, eikä käytetä esimerkiksi vakuutusalan sisäistä kieltä, joka ei välttämättä kaikille kuluttajille ole tuttua. Pesonen ym. (2002, 128) myös toteavat, että verkkosivujen selkeys ja tiedon löytämisen helppous ovat tärkeitä, ja ne vaikuttavat palvelukuvaan jopa samalla tavalla kuin henkilökohtaisessa asioinnissa asiakaspalvelijan käyttäytyminen. Pitkänen (2006, 124) kehottaa katsomaan oman yrityksen kotisivuja kriittisesti ja vertaamaan niitä sekä kilpailijoiden että jopa muiden alojen vastaaviin ja etsimään niistä uusia ideoita.

Internetissä palvelua voidaan tukea erilaisten chattien, viestien ja myös puheluiden kautta, säilyttääkseen samalla persoonallisen avun saamisen. (Genesis 2008, 12) Pikaviestipalvelut ovat yleistyneet viime aikoina, ja etenkin verkkokaupoissa ja palveluiden varauksessa nämä ovatkin hyviä tapoja saada nopeasti ostoa tukeva vastaus (Korkiakoski & Gerdt 2016, 139). Löytänä ja Korkiakoski (2014, 72) kuitenkin huomauttavat, että asiaa ei voi välttämättä hoitaa loppuun asti pikaviestimen kautta, vaan asiakkaalle voidaan antaa toisinaan ainoastaan yleispäteviä neuvoja, ja hänet joudutaan ohjaamaan muuhun kanavaan hoitamaan asia loppuun. Vakuutusyhtiön korvauspalvelussa vaihtolovelvollisuuden vuoksi chat- ja sosiaalinen media ei anna valtuuksia yksilöityyn palveluun. Yleisneuvoja ja ohjeita toki voi antaa, ottamatta kantaa asiakkaan vakuutuksiin tai vahinkotapahtumiin, jos ei viestin saajaa ole tunnistettu.

Sosiaalinen mediakin on nykyään hyvin suosittu kanava yhteydenpidossa, ja se on nousemassa entistä tärkeämmäksi kommunikaatiokanavaksi myös yritysten ja asiakkaiden välillä. Sosiaalisen median kanavat ovatkin hyviä reaaliaikaiseen yhteydenpitoon asiakkaiden kanssa. Ne myös antavat yritykselle mahdollisuuden vastata heti mahdolliseen negatiiviseen kommenttiin, ennen kuin se lähtee leviämään. Sosiaalinen media tosin vaatii yrityksiltä sijoittamista ihmisiin, prosesseihin ja teknologiaan, jotta viesteihin pystyy vastaamaan reaaliaikaisesti. (Buttle & Maklan 2015, 180–181.)

Aarnikoivu (2005, 167–168) nostaa myös Chat-palvelut ja muut pikaviestimet tulevaisuuden yhdeksi merkittäväksi palvelukanavaksi, koska ne mahdollistavat vaivattoman reaaliaikaisen keskustelun asiakkaan ja yrityksen välillä. Hän toteaa myös kuvapuhelujen antavan yritykselle mahdollisuuden kasvokkain tapahtuvaan kommunikointiin siellä missä asiakas on. Vakuutusmyynnissä kuvapuhelut eli verkkoneuvottelut ovat hyvä apu, mutta niiden laajentamista korvauspalveluun tulee tutkia. Vaahteranoksa (2014) selvitti YAMK-opinnäytetyössään verkkoneuvottelun hyötyjä pankin kannalta. Tutkimus osoitti pankissa verkkoneuvottelun osoittautuneen positiiviseksi ja kehittämisen arvoiseksi neuvottelukanavaksi, kunhan käyttöönotto ja toteutus mahdollistaa hyvän asiakaskokemuksen.

Digitaalisen kanavan haasteena on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen, positiivisen mielikuvan jättäminen (Filenius 2015, 26–28), ja tunteen herättäminen, joka on asiakaskokemuksen tärkeä tekijä (Löytänä & Korteso 2011, 72). Henkilökohtaisessa asiointissa tutun asiakaspalvelijan kanssa saattaa olla muodostunut vuosien myötä tunneside, mutta sähköisessä kanavassa tunnetekijä on vaikea saavuttaa. Jotkut asiakkaat jopa arvostavat sitä, ettei tarvitse aidosti keskustella toisen ihmisen kanssa. Tunteiden herättäminen sähköisessä kanavassa vaatii sisällöltä ja esitystavalta persoonallisuutta ja rohkeutta. Asiakkaalla tulee myös olla tunne siitä, että häntä kuunnellaan, hänen odotuksiin vastataan ja yritys on hänen puolellaan. Näin voidaan varmistaa syvällisempi kokemus asiakkaalle. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Tiivistetysti sähköisissä kanavissa korostuu niiden ainainen aukiolo, paikasta riippumattomuus (Aarnikoivu 2005, 142, 167), nopeus (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18) ja toimivat sähköiset palvelut, kuten internetlomakkeet (Filenius 2015, 70, 102). Haasteeksi nousee tunteen herättäminen (Ilmarinen & Koskela 2015).

#### 4.4 Saumaton, monikanavainen asiakaskokemus

Yksi askel kohti hyvää asiakaskokemusta on tarjota palveluita monikanavaisesti, jotta asiakas voi olla yhteydessä juuri silloin kuin haluaa, juuri haluamansa kanavan kautta (Genesis 2008, 11; Juuti 2015, 92; Provad, 2015). Monikanavaisuudella viitataan palveluyritykseen, joka tarjoaa palveluitaan asiakkaille samanaikaisesti vähintään kahden

erilaisen palvelukanavan kautta (Ylikoski & Järvinen 2011, 124). Monikanavainen palvelu lisää saatavuutta ympärivuorokautisesti, mikä taas johtaa helppouteen ja nopeuteen, joita asiakkaat pitävät suurella arvossa (Ylikoski & Järvinen 2011, 126; Korkiakoski & Gerdt 2016, 134). LähiTapiolan korvauspalvelukin on monikanavainen.

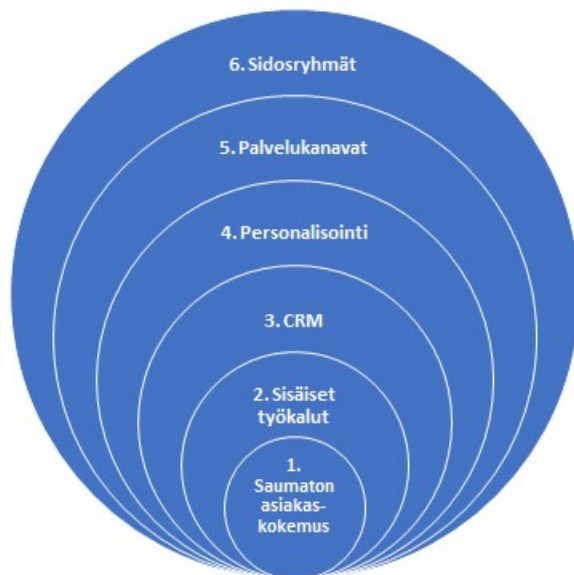
Monikanavaisuus ei yleensä ole yritykselle kustannustehokkain ratkaisu, mutta asiakaskokemuksen vuoksi se on välttämätöntä ja myös tärkeä kilpailutekijä. Asiakkaat haluavat hoitaa osan asioista internetissä, osan kasvokkain, osan puhelimesta, joko asiasta itsestään tai jopa päivästä ja tilanteesta riippuen. (Ilmarinen & Koskela 2015.) Asiakas tulee myös kohdata siellä missä asiakas on, nykyään jopa Facebookissa tai Twitterissä (Ilmarinen & Koskela 2015; Löytänä & Korkiakoski 2014, 102).

Kun monikanavaista asiakaskokemusta lähdetään parantamaan palvelukanavien kautta, on tärkeää huolehtia siitä, että jokaisessa kanavassa asiakas kokee tullessaan palveluksi samalla tavalla ja samoin tiedoin, riippumatta siitä kuka kanavaa hoitaa (Storbacka ym. 2001, 24, 25.). Korkiakoski ja Gerdt (2016, 44) kehottavat huomioimaan asiakaskokemuksen kehittämisessä ja palvelukanavien tasalaatuisuutta parannettaessa myös henkilökunnan, asiakaskokemus ei saa olla kiinni siitä kuka sattuu asiakasta palvelemaan. Samaa toteaa myös Kilpinen (2017, 134), asiakkaan tulee tuntea toimivansa aina saman yrityksen kanssa, riippumatta siihen kehen on yhteydessä tai minkä asiointikanavan kautta. Asiakas saattaa myös vaihdella eri palvelukanavien välillä, joten jokaisessa tulee huolehtia ajantasaisesta tiedosta, jotta palvelukokemus on yhtenäistä (Filenius 2015, 26–28). Palvelukanavien omat erityispiirteet tulee huomioida mahdollisimman hyvin, mutta palvelukanavien tulee myös olla keskenään osin samankaltaisia. Niiden tulee käyttää samoja kuvia, värejä ja muita yhteisiä elementtejä, jotta yritys tunnustetaan riippumatta kanavasta. (Ahto ym. 2016, 197.)

Korkiakoski ja Gerdt (2016, 39) puhuvat kitkattomasta asiakaskokemuksesta, joka muodostuu siitä, kun kaikki elementit toimivat saumattomasti yhteen. Palvelukanavien osalta he korostavat, että palvelun tulee olla saumaton kokonaisuus, jotta asiakas saa samaa palvelua jokaisessa kanavassa, vieläpä niin että vuoropuhelu on kanavariippumaton eli jatkuu siitä mihin edellisessä jäätiin, vaikka kanava vaihtuisikin välissä. Kun kanavat keskustelevat keskenään ja asiakkaille tarjotaan toimivaa kanavapakettia,

puhutaan saumattomasta asiakaskokemuksesta. Tällöin yhteydenpito asiakkaan ja yrityksen välillä on johdonmukaista ja tehokasta, joka johtaa rakentamaan pysyviä asiakassuhteita (Genesis 2008, 11).

Morganin (2015) mallin mukaan saumattoman asiakaskokemuksen tekijät voidaan jakaa seitsemään kehään (kuva 4), joiden kaikkien tulee toimia saavuttaakseen saumattoman asiakaskokemuksen. Yksi kehä on palvelukanavat, joiden haaste on niiden keskinäinen toimivuus. Kun sama asiakas on yhteydessä eri kanavien kautta, on tärkeää, että kanavat keskustelevat keskenään. Saman kanavan sisälläkin tiedon pitää kulkea, esimerkiksi puhelinpalvelussa edellisen tulee kertoa asiaa eteenpäin niin, ettei asiakas joudu kertomaan asiaansa uudestaan aina uudelle henkilölle jonossa. (Morgan 2015.)



Kuva 4: Saumattoman asiakaskokemuksen tekijät, mukaillen Morgan 2015.

Myös Brewer ja Holmes (2016) painottavat palvelukanavien yhteen toimimisen tärkeyttä monikanavaisissa yrityksissä. Viestien sisällön tulee olla molemmin puolin samalla tavalla ymmärrettyä, etenkin aikamääreet asiakaslupauksille. Mitä enemmän kanavia on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä jossain kohtaa tulee väärinymmärrys, koska tietoa saadaan niin monesta eri paikasta. Sen ymmärtäminen, kuinka viestit kulkevat palvelukanavien välillä, on avain asiakaspalveluun. (Brewer & Holmes 2016.)

Monikanavaisuuden (multi channel) rinnalle onkin tullut käsitteenä omni channel, jonka Filenius (2015, 28, 179) kääntää kaikkikanavaisuudeksi. Kaikkikanavaisuus tähtää siihen, että asiakas voi asioida missä tahansa kanavassa, milloin tahansa, saaden aina samanlaisen saumattoman palvelukokemuksen. Kanavan valintaan vaikuttaa eniten se, mikä sattuu olemaan parhaiten käsillä ja nopeimmin käytettävissä juuri sillä hetkellä, ei niinkään itse kanava. Ilmarinen ja Koskela (2015) korostavat kanavien liittämättä; kanavista toiseen voi siirtyä ongelmitta ja kanavia voi käyttää jopa yhtä aikaa.

#### 4.5 Palvelukanavien tarjoaminen asiakkaille

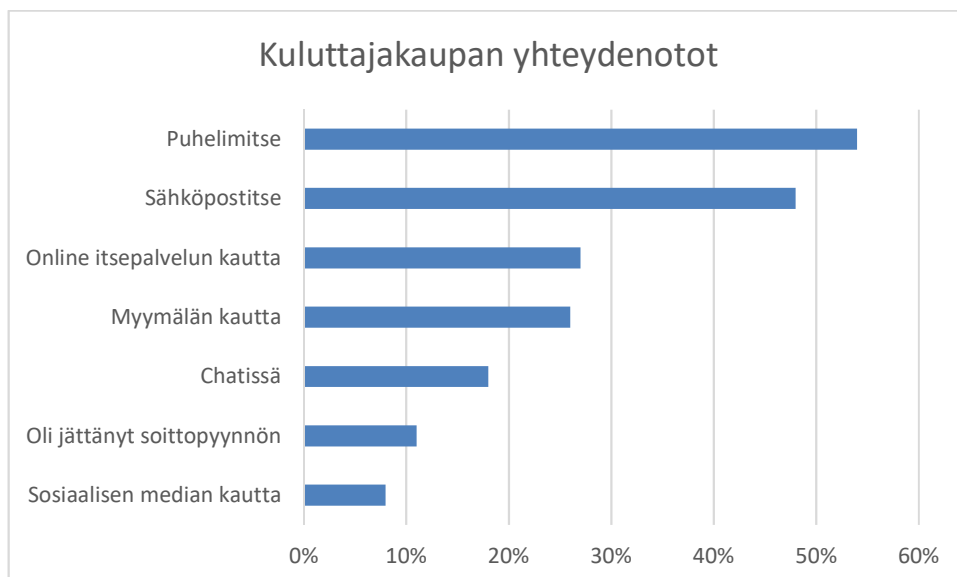
Aarnikoivu (2005, 18) korostaa, että asiakkaan tulee saada itse valita hänelle sopiva palvelukanava, on se sitten itsepalvelu tai henkilökohtainen palvelu. Tämä perustuu siihen, että asiakkaat arvostavat eri asioita; toinen arvostaa itsepalvelua, toinen haluaa henkilökohtaista palvelua (Korkiakoski & Gerdt 2016, 49). Alvarez & Marsal (2017) tuovat esiin, että myös iällä on suuri merkitys palvelukanavavalinnassa. Oottaessa huomioon ainoastaan digitaaliset kanavat ja puhelimen, 90 prosenttia yli 55-vuotiaista haluaa hoitaa asiansa puhelimitse. 35-54-vuotiaistakin vielä puolet haluavat hoitaa asiansa puhelimesta, kun taas alle 35-vuotiaista vain noin 15 prosenttia valitsee puhelinkanavan, jos tarjolla on digitaalisia kanavia kuten sähköpostit, mobiiliapplikaatiot tai sosiaalinen media.

Asiakkaan palvelukanavan valinta kohdistuu asiantuntemuksen tai parhaimman palvelun tarjoavaan kanavaan. Lisäksi jokaisella kanavalla on omat vahvuudet ja heikkoudet, jälkimmäisistä esimerkkinä sähköisissä kanavissa asiakkaan mahdolliset puutteelliset tietotekniset taidot ja toimistoasioinnissa haja-asutusalueet. Vakuutuskanaviin liittyvissä tutkimuksissa on todettu, että konttoriasiointi on säilyttänyt ylivoimaisen suosionsa vakuutusasioinnissa, kun taas pankkiasioinnissa verkkopankki on jo osoittautunut suosituimmaksi kanavaksi. (Ylikoski & Järvinen 2011, 124–126.) Yksi tutkimuksista toteaa, että vakuutustarpeen kartoittamisessa jopa 76 % suomalaisista haluaa yhä henkilökohtaista palvelua. Tutkimustulos selittyy osittain vakuutusalan vieraudella. Omaan harkintaan ei uskalleta täysin luottaa, vaikka verkossa on saatavilla itse-



palveluakin. Korvaushakemuksen täytössä sen sijaan jo yli puolet (57 %) täyttää hakemuksen mieluiten itsepalveluna. Tutkimustuloksista onkin nähtävissä, että vakuutuslalla asiakkaat kohdataan parhaiten yhdistelmällä henkilökohtaisia palvelukanavia ja sujuvia digitaalisia itsepalvelukanavia. (Suomalaisen Työn Liiton Made By Finland – kampanjatutkimus 2017.)

Kuluttajakaupassa arvostettiin vielä viisi vuotta sitten eniten puhelinpalvelua. Zendesk (2013) tutki monikanavanäkökulmasta 7000 kuluttaja-asiakkaan asiakaspalveluasenteita ja asiakaskäytöstä seitsemässä eri maassa. Tutkimuksesta paljastui, että kuuden kuukauden aikana kuluttajat olivat olleet yhteydessä kuvion 5 mukaisesti.



Kuvio 5. Kuluttajakaupan yhteydenotot (Perustuen Zendeskin tutkimukseen 2013).

Puhelin oli tutkimuksen mukaan kuluttajille mieluisin vaihtoehto olla yhteydessä. Samassa tutkimuksessa selvitettiin kuinka nopeasti asiakkaat odottavat saavansa ratkaisun tietyn kanavan kautta. Puhelimitse yhteydessä olleista 59 % odotti saavansa ratkaisun ongelmaansa puolen tunnin sisällä, sosiaalisen median kautta puolessa päivässä, sähköpostitse vastausta odotettiin päivän kuluessa. Puhelimen odotetaan siis olevan nopein tapa saada ratkaisu ongelmaan. Tutkimuksen mukaan puhelinkanavan kautta ollaan yhteydessä, jos toisesta kanavasta ei saada vastausta riittävän nopeasti eli jos toinen kanava pettää asiakkaan. (Zendesk 2013.)

Korkiakoski ja Gerdt (2016, 138) ovat sitä mieltä, että yhä harvempi asiakas haluaa palvelua puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Yhtenä syynä he näkevät puhelinkanavan osalta puhelinkeskusten valikot ja pitkät nauhoitteet. Riina Kylätasku (2007) osoitti kuitenkin Pro Gradussaan toisin. Hän tutki vahinkovakuutusyhtiö Pohjolan autovahinkotiimin puhelinkorvauspalvelua. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että asiakkaat olivat hyvin tyytyväisiä puhelinpalveluun ja pitivät yleisesti puhelinkorvauspalvelua erittäin toimivana ja nopeana palvelun muotona. Myös Henna Nummen (2011) vahinkovakuutusyhtiö Ifin asiakkaita tutkivassa Pro Gradussa puhelinkanavan todettiin olevan ylivoimaisesti mieluisin asiointikanava asiointisyydestä riippumatta, sen henkilökohtaisuuden, helppouden ja nopeuden vuoksi. Iän, asuinpaikan, sukupuolen tai muun taustatekijän ei todettu selittävän suhtautumista palvelukanavan valintaan. Asiakkaiden huomattiin jakautuvan kolmeen ryhmään; palvelua, vaivattomuutta ja nopeutta arvostaviin. Näistä palvelua arvostavat käyttivät asioinnissaan eniten puhelinta tai konttoria, vaivattomuutta arvostavat puhelinta tai internettiä, nopeutta arvostavat puhelinta tai joskus myös internettiä.

Kaikkien tarjolla olevien palvelukanavien täytyy olla toimivia, koska asiakas vaatii helppoutta ja nopeutta riippumatta valitsemastaan kanavasta. Sähköisissä kanavissa on helppo kilpailla nopeudella, ja tätä kautta yritykset usein mainostavatkin sähköisiä kanaviaan, jotka ovat taas yritykselle kustannustehokkaampia. (Hämäläinen 2016, 24–25.) Vaikka uusia palvelukanavia otetaan käyttöön, vanhat kanavat saattavat säilyä pitkään ja myös niistä tulee pitää huolta. Yhä osa asiakkaista haluaa käyttää perinteisiä kanavia, eikä heitä voi pakottaa sähköisiin palvelukanaviin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 72; Grönroos, 2009, 232.) Pitkänen (2006, 186) varoittaa, että jos asiakkaita halutaan ohjata uuteen palvelumalliin, heidät pitää houkutella sinne, ei missään nimessä karkottaa kokonaan esimerkiksi toimipisteistä, koska silloin asiakas voi lähteä kilpailijalle asti karkuun. Sähköisiin palvelukanaviin voi varovasti ohjata asiakkaita motivoimalla heitä kertoen uuden tekniikan hyödyistä ja opettamalla heitä käyttämään niitä (Grönroos 2009, 232).

Yritys itse valitsee, millaisia palvelukanavia se asiakkailleen tarjoaa. Tutkimuksesta selvisi, että tällä hetkellä yritykset panostavat eniten sähköisiin kanaviin, monikanavaiseen asiakkuuskokemukseen ja sosiaaliseen mediaan (Asiakkuuskokemusten

johtaminen Suomessa 2017). Sähköiset kanavat ovatkin antaneet yrityksille mahdollisuuden korvata perinteisiä kanavia kustannustehokkaasti (Buttle & Maklan 2015, 183). Korkiakoski ja Gerdt (2016, 57–61) kertovat esimerkin pankkialalta. Danske Bank on tehnyt suuria muutoksia yrityskaupan ja teknologiamuutoksen seurauksena. Uuden yrityskulttuurin rakentamiseen kuului osaltaan henkilöstön siirtäminen asiakaspalvelukeskuksiin ja konttoriverkoston supistaminen. Aluksi Danske Bank kohtasi median ja henkilökunnan suunnalta kritiikkiä asiasta, mutta muutoksen läpiviennin jälkeen on huomattu toimintamallien muuttuneen ja asiakastyytyvyyden lisääntyneen. Pelätty asiakaspoistumakaan ei toteutunut. Myös heidän uudet mobiili- ja tablet-tiratkaisut ovat olleet toimivia ja kilpailijat ovatkin alkaneet tehdä samankaltaisia ratkaisuja.

Hämäläinen (2016, 233) kuitenkin kyseenalaistaa monissa yrityksissä tehtyä palvelukanavien karsimista, ja puhuu aiheesta henkilöstön tavoitettavuuden hylkäämisestä, mikä ei johda hyvään lopputulokseen kokonaiskuva huomioiden. Taustalla ovat usein kustannuspaineet ja toiminnan tehostamisen tarve. Organisaatio voi tällä tavalla osaltaan kuitenkin estää asiakkaiden palvelun parhaalla mahdollisella tavalla, viemällä asiakaspalvelijalta mahdollisuuden sujuvaan ja miellyttävästi kulkevaan palveluprosessiin, poistamalla palvelukanavia tai vähentämällä henkilöstöä. (Juuti 2015, 135.)

Teknologian kehityttyä palvelun maantieteellinen sijainti on menettänyt merkitystään muissa paitsi toimipisteasioinnissa; asiakasta ei yleensä kiinnosta, missä internetin tarjoaja tai puhelinkeskus sijaitsee (Aarnikoivu 2005, 169; Buttle & Maklan 2015, 183). Ihmisen merkitys asiakaspalvelijana on silti edelleen suuri sosiaalisen osaamisen vuoksi (Aarnikoivu 2005, 169).

Jos asiakaspalvelusta halutaan yritykselle kilpailutekijä, se pitää hoitaa monipuolisemmin ja laadukkaammin kuin kilpailijat. Erilaistumisen voi hoitaa esimerkiksi panostamalla henkilökohtaiseen palveluun, digitalisaation siirtäessä palveluita yhä enemmän internettiin. (Reinboth 2008, 28–30.) LähiTapiola Lännen yksi kilpailuvaltti onkin laajan konttoriverkoston eli henkilökohtaisen palvelukanavan ylläpitäminen, samanaikaisesti sähköisiä kanavia kehittäen. Näin asiakas voi valita, missä asioi, eikä häntä pakoteta sähköisiin kanaviin tai puhelimeen, jos henkilökohtainen palvelu on hänelle tärkeä. Laadukkaan henkilökohtaisen ja ennakoivan palvelun Aarnikoivu (2005, 170–

171) näkeekin kilpailuetuna sähköisen asioinnin yhä lisääntyessä, korostaen henkilöstön osaamisen ja koulutuksen merkitystä. Digitalisaatio kuitenkin vie väistämättä palveluita yhä enemmän verkkoon.

#### 4.6 Digitalisaatio ja automaatio muuttavat työtä ja palvelukanavia

Digitalisaatio täytyy huomioida kehitettäessä asiakaskokemusta palvelukanavien kautta. Provdin (2015) raportissa todetaan, että digitalisaation myötä vaatimukset asiakaskokemukselta ovat nousussa ja monikanavaisuus kasvaa entisestään. Nämä taas vaativat yrityksiltä jatkuvaa muutosta; palvelua on saatava nopeasti jokaisen mahdollisen kanavan kautta.

Digitalisaatio on tuonut sekä haasteita että mahdollisuuksia asiakkaiden kanssa työskentelyyn. Filenius (2015, 19) nostaa esiin uuden ilmiön välittömästä kokemusten jakamisesta sosiaalisessa mediassa palvelukokemuksen jälkeen. Huonon kokemuksen leviäminen salamannopeasti laajalle yleisölle voi vahingoittaa yritystä merkittävästi, kilpailijan palvelun ollessa helposti saatavilla. Digitalisaation myötä asiakkaat ovat valveutuneempia ja odotukset ovat kasvaneet. (Filenius 2015, 19.)

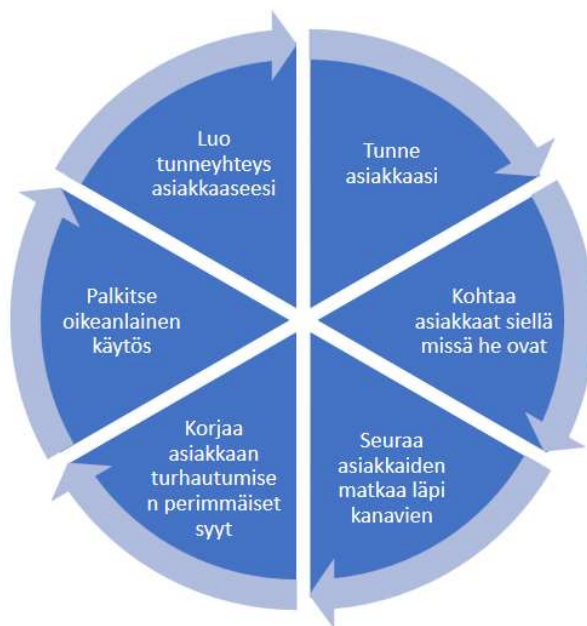
Digitalisaatiolla on myös paljon positiivisia vaikutuksia asiakaskokemuksen näkökulmasta. Ilmarinen ja Koskela (2015) toteavat sähköisten kanavien tuovan säästöjä yrityksen henkilöstö- ja toimistokuluihin, koska asiakas tekee itse osan työstä internetistä ja internet mahdollistaa prosessien automatisoinnin. Ilmarinen ja Koskela (2015) kertovat esimerkin digitalisaation mukanaan tuomasta automaatiosta vakuutusmaailmasta. Vahinkoilmoituksia tulee vuosittain vakuutusyhtiön korvauskäsittelyyn huomattavia määriä, ja niiden käsittely päätöksentekoiseen vie paljon aikaa vakuutusyhtiöltä. Automaatiota onkin alettu käyttää enenevässä määrin vahinkoilmoitusten käsittelyssä, tavoitteena tehokkuus ja parempi asiakaskokemus. Henkilöstön aikaa jää vaativampiin tapauksiin ja niiden hyvään hoitamiseen. Jos asiakas saa päätöksen reaaliaikaisesti, hänen asiakaskokemuksensa on poikkeuksetta parempi, koska asiakkaat arvostavat nopeutta. (Ilmarinen & Koskela 2015.) Myös LähiTapiolassa automaatio hoitaa jo osan vahinkoilmoitusten käsittelystä, jättäen korvausneuvojille aikaa perehtyä vaativampiin tapauksiin.

Digitalisaatio ja automaatio myös vähentävät rutiinitöitä siirtämällä palvelut verkon ja tekoälyn luokse. Nordeassa tekoälyn ja digipalveluiden myötä tulevat muutokset on otettu huomioon isossa meneillään olevassa uudistusprojektissa. Nordea julkaisikin 26.10.2017 vähentävänsä jopa 6000 työpaikkaa tehokkuuden ja kustannussäästöjen nimissä muutosprosessinsa myötä (Nordean www-sivut 2017). Myös OP:n eläkkeelle jäävä pääjohtaja Reijo Karhinen mainitsi (Helsingin Sanomat 2017) palvelujen automatisoitumisen hävittävän ison osan työpaikoista pankki- ja vakuutuslalla jo lähivuosina. Jopa Posti on joutunut myöntämään, että sen toimintaympäristö on suuressa muutoksessa, kun kirjeiden määrät ovat laskeneet rajusti ja asiointi siirtynyt verkkoon. Digitalisaatio tuo kuitenkin myös uusia mahdollisuuksia, kuten Postillekin, koska kuluttajien verkko-ostokset kasvavat jatkuvasti ja näin ollen pakettiliikenne kasvaa. Postikin on siis historiallisessa käännekohdassa ja joutuu uudistamaan strategiaansa pysyäkseen kilpailussa mukana. (Postin www-sivut 2017.)

Kasvava automaatio saattaa aiheuttaa epävarmuutta työn jatkumisen kannalta, vaikka kyseessä on osittain turha pelko. Pesonen ym. (2002, 59) sanovat empatian eli asiakkaan näkökulman ymmärtämisen, olevan tärkein asiakaspalvelutaito, koska se on asiakkaan totuus ja asiakas perustaa omat ratkaisunsa siihen. Digitalisaatio ei voi korvata empaattista ihmistä, kuten Helsingin yliopiston tutkija Katri Saarikivi (2017) on todennut tutkittuaan ihmisen käyttäytymistä. Hän korostaakin, ettei työ tule ihmisiltä häviämään digitalisaation myötä. Ihmisten tulee edelleen keskittyä toistensa ymmärtämiseen ja toistensa ongelmien ratkomiseen. Tähän jää jopa enemmän aikaa, kun teknologian avulla voidaan hoitaa yksinkertaiset työt. (Saarikivi 2017.) Samoilla linjoilla on Kilpinen (2017, 9), joka korostaa ihmisten olevan tietokoneita edellä sosiaalisissa taidoissa ja motivoivassa vuorovaikutuksessa, ihmisten vahvuuksia on muun muassa luovuus, myötätunto ja kyky tehdä vaikeita päätöksiä. Myös Salonen ja Toikkanen (2015, 49–50,59) kärjistyvät, että jos työn tekemiseen nykyaikana tarvitaan ihminen, yleensä syynä on luovuus tai tarve inhimilliseen vuorovaikutukseen. He myös painottavat, että ihmiset etsivät empatiaa ja vuorovaikutusta toisen ihmisen kanssa. Empaattisuus korostuu myös vakuutusyhtiön korvauspalvelussa, koska asiakasta on saattanut kohdata suuri menetys, ja asia on hänelle ainutkertainen. Empaattisuutta kannattaa siis korostaa korvauspalvelussa.

## 5 ASIAKASKOKEMUKSEN PARANTAMINEN PALVELUKANAVIEN KAUTTA

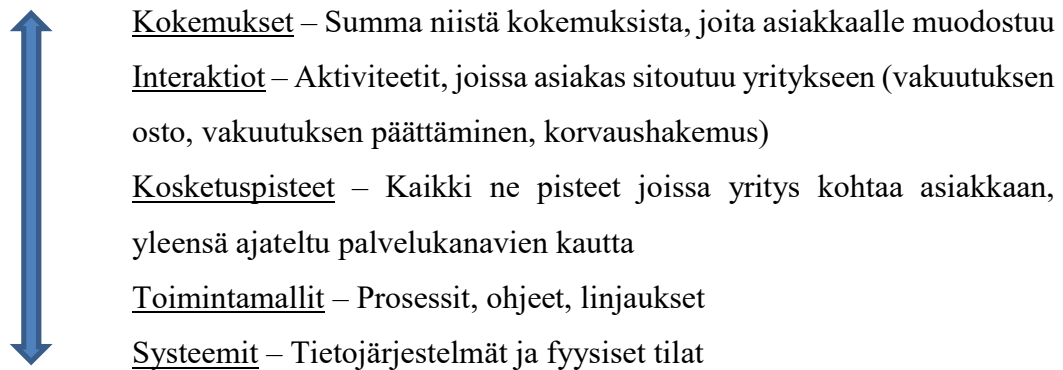
Palvelukanavilla on vaikutusta asiakaskokemukseen (Löytänä & Korteso 2011, 109; Rantanen & Brusi 2017), joten asiakaskokemusta on mahdollista parantaa palvelukanavien kautta. Alvarezin ja Marsalin (2017, 2) asiakaskokemuksen parantamisen mallissakin palvelukanavilla on osansa. Heidän mallissaan (kuvio 6) ensin selvitetään, kuka asiakas on ja mitä hän haluaa. Sen jälkeen asiakas kohdataan siellä, missä hän on. Palvelukanaviin liittyvät haasteet ratkaistaan, selvittäen missä ongelmia ilmenee ja poistamalla ne. Viimeiseksi luodaan tunneyhteys asiakkaaseen: palkkaamalla oikeanlaisia työntekijöitä ja kannustamalla heitä. Ja sitten projekti aloitetaan taas alusta, koska kehittämisen tulee olla jatkuvaa.



Kuvio 6. Asiakaskokemuksen parantamisen kuusi askelta. Mukailten Alvarez & Marsal (2017, 2).

Merholzkin (2009) on luonut asiakaskokemuksen kehittämiseksi rungon, jossa palvelukanavat ovat keskeisessä osassa. Usein palvelukanavia kehitetään alhaalta ylös, keskittyen tietojärjestelmiin ja vasta viimeisenä kokemukseen. Palvelukanavia tulisi kuitenkin kehittää molempiin suuntiin. Parhaita kokemuksia saadaan aikaan, kun tutkitaan, millaisia kokemuksia asiakas haluaa ja koordinoidaan kaikki toiminnot tukemaan

tätä kokemusta. Kaikki ei kuitenkaan ole mahdollista, joten välillä täytyy mennä toiseen suuntaan, koska esimerkiksi tietojärjestelmät eivät taivu kaikkeen. (Merholz 2009.) Kyseinen Merholzin runko on esitelty kuviossa 7.



Kuvio 7. Asiakaskokemuksen kehittämisen runko mukaillen Merholzia (2009).

Molemmissa malleissa palvelukanavilla on suuri merkitys asiakaskokemuksen parantajana, niiden kehittäminen on siis olennaista. Molemmat mallit myös korostavat jatkuvaa kehittämistä. Myös Buttle ja Maklan (2015, 196–197) muistuttavat, että kokemus väljähtyy ajan myötä, eikä väljähtänyt kokemus yllätä ketään, joten asiakaskokemusstrategiaa ja palvelukanavia tulee kehittää jatkuvasti. Löytänä ja Kortesuokin (2011, 167) kannustavat jatkuvaan kehittämiseen ja asiakaskokemusten johtamiseen. Heidän mallinsa mukaan asiakaskokemustavoitteiden perusteella luodaan asiakaskokemusstrategia eli suunnitelma jolla pyritään kohti tavoitteen mukaisia asiakaskokemuksia jokaisessa kosketuspisteessä, henkilöstö organisoidaan toteuttamaan strategiaa ja luomaan tavoitteita, mitaten tuloksia.

## 5.1 Palkitseminen ja ideointi

Yksi tapa kehittää asiakaskokemusta palvelukanavien kautta, on ottaa työntekijät mukaan kehittämiseen palkitsemalla heitä. Työntekijöitä tulee kannustaa ajattelemaan, ehdottamaan ja osallistumaan jatkuviin parannuksiin. Tällä tavalla koko organisaatio kiinnostuu asioiden tekemisestä paremmin ja he voivat löytää uusia merkityksiä työlleen. Kun työntekijät innostuvat työstään, he ovat aloitteellisempia ja hyvinvoivia. (Kilpinen, 2017, 15.)

Asiakaskokemuksen luomisessa ja odotusten ylittämässä yksittäiset loistajat ovat yritykselle tärkeitä, koska nämä työntekijät voivat luoda myös ympärilleen asiakas-keskeistä yrityskulttuuria. Kun yrityskulttuuria viedään asiakas-keskeisempään suuntaan, olisikin hyvä tuoda esiin todellisia esimerkkejä onnistumisista ja epäonnistumisista asiakas-kohtamisissa. Yritys voi siis yhdessä jakaa tarinoita molemmista ääripäistä sisäisesti. Tavoitteena on se, että työntekijät oppivat oikeita tapoja palvella asiakasta ja kehittää omaa sekä yhteistä toimintaa kohti parempaa asiakaskokemusta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 121, 176.) Reinbothkin (2008, 86) tuo esiin asiakaspalveluosaamisen kehittämisessä toimintatavan, jossa asiakaspalvelijat jakavat vinkkejä keskenään kertomalla tarinoita onnistumisista esimerkiksi palavereissa tai kirjaamalla ne ylös. Tarinassa kerrotaisiin lähtötilanne, ongelma, tilanteen ratkaisutapa ja asiakkaan reagointi. Yhteisesti keskustellen voisi miettiä, miten jatkossa hyödynnettäisiin tätä oppia ja hyväksi havaittua tapaa hoitaa ongelma.

Työntekijöitä kannattaa myös palkita silloin kun työntekijä on saanut erinomaista palautetta asiakkaalta, koska palkitseminen motivoi (Korkiakoski & Gerdt 2016, 114; Löytänä & Korteso 2011, 175). Palkitseminen voi olla muutakin kuin rahaa, esimerkiksi kokemukset toimivat hyvänä motivaattorina, etenkin jos kokemuspalkinnot voidaan jakaa yhdessä (Löytänä & Korteso 2011, 175). LähiTapiola Lännessä on käytössä palkitsemisjärjestelmä, joka koskee koko henkilöstöä, ja sen tavoitteena onkin kannustaa hyvään suoritukseen sekä motivoida ja sitouttaa työntekijöitä (LähiTapiola Lännen Vuosikertomus 2016).

Asiakaskokemuksen kehittämisessä on tärkeää ottaa kaikki palaute vastaan. Asiakkaiden antamat palautteet tulisi aina raportoida, koska niiden avulla saadaan todellinen kuva asiakaskokemuksen nykytilasta ja voidaan löytää kehittämiskohteita. Jos asiakas antaa selkeän kehitysidean, kannattaa asiakkaalle lähettää aidolta tuntuva kiitosviesti, tai jopa pieni palkinto. Palautteiden saamisen turvaamiseksi voisi palkita sekä työntekijöitä tiedon välittämisestä, että asiakkaita hyvistä palautteista ja kehitysideoista. Myös ikävät asiat tulee saada johdon tietoon, palkitsemiskulttuurin kautta, jos ei muuten. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 111–112, 176.) Erityisesti reklamaatioiden kautta yritys voi kehittää toimintaansa, eli negatiivista palautetta ei saa pyyhkiä pöydän alle. Jos asiakkaan toiveet on alitettu, tilanteessa on mahdollisuus oppia ymmärtämään asiak-



kaita entistä paremmin (Ahto ym. 2016, 83). Palvelujen kehittämisessä luovuus asiakaskohtaamisissa ja palveluratkaisuissa on mahdollista jopa yli yrityksen oman toimialan, kun haetaan uusia ja positiivisesti yllättäviä ideoita (Ylikoski 1999, 32; Ilmarinen & Koskela 2015).

Asiakaskokemuksen kehittämisen tulee myös LähiTapiola Lännen korvauspalvelussa olla jatkuvaa ja tämän vuoksi kehitetään jatkuvan kehittämisen tueksi palkitsemis- ja ideointityökalu. Työkalu kerää hyviä ideoita ja parhaita kokemuksia, joita jaetaan korvaustiimin kesken. Kyseinen työkalu kannustaa työntekijöitä ideoimaan ja kehittämään uusia tapoja hoitaa asiakaskohtaamisia. Ja mikä parasta, se myös palkitsee parhaista ideoista ja parhaista toteutuneista kokemuksista. Työkalu on tästä syystä osa opinnäytetyön tulosten pohjalta tehtävää kehittämissuunnitelmaa.

## 5.2 Palvelukanaviin liittyvien haasteiden poistaminen

Palvelukanaviin liittyvät haasteet on tärkeä selvittää ja ratkaista. Ensin tulee tiedostaa, mitä kanavia asiakkaille tarjotaan, mitä asiakkaat käyttävät eniten, ja vertailla näitä keskenään (Korkiakoski & Gerdt 2016, 44).

Ahvenainen ym. (2017, 72) korostavat, että digitaalisena aikakautena asiakaskokemus on vain niin vahva kuin sen heikoin lenkki, ja juuri tästä heikosta lenkistä asiakas ensimmäisenä kertoo muille verkon välityksellä. Korkiakoski ja Gerdt (2016, 133) kehittävätkin asiakaskokemuksen kehittämistyössä etsimään mittareiden avulla ne palvelukanavat, joista yritys saa huonompia arvioita, koska kehittämällä heikompia kanavia, saadaan jo sen kautta tasalaatuisempia asiakaskokemuksia. Sen jälkeen kilpailijoista erilaistavien, suositteluun johtavien, kokemusten rakentaminen voi alkaa. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 45.) Tasalaatuisuus ei saa kuitenkaan tarkoittaa sitä, että asiakkaiden kanssa toimitaan tarkkojen ohjeiden mukaan, pahimmillaan antamalla palvelutilanteissa valmiita mallivastauksia, hakien tätä kautta yhdenmukaista palvelukokemusta. Asiakkaat tunnistavat nämä tilanteet helposti ja ne luovat oikeastaan vain heikomman palvelukokemuksen. (Salonen & Toikkanen 2015, 47.) Asiakaspalvelijat eivät saa olla koneita, vaan heidän tulee kohdata asiakkaat niin kuin itse toivoisivat tulevaisuutta kohdelluksi samassa tilanteessa. (Salonen & Toikkanen 2015, 47.)

Ahvenainen ym. (2017, 107) kehottavat vastaamaan seuraaviin kysymyksiin, kun tavoitteena on tuottaa yllätyksellisiä ja odotukset ylittäviä kokemuksia asiakkaille:

- Mistä asioista asiakkaat antavat eniten kriittistä palautetta?
- Missä kosketuspisteessä asiakkaidemme odotusarvot ovat matalimmillaan?
- Mistä eleistä, teoista tai viesteistä asiakkaamme ovat antaneet parasta palautetta?
- Miten huomioimme asiakkaamme yksilöllisesti viestinnässä asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa?
- Mitä poikkeuksellisia ja erilaisia keinoja voisimme käyttää yllättääksemme asiakkaamme?

Provad (2015) on todennut, että digitalisaation myötä kasvanut monikanavaisuus vaatii tietynlaista palvelukanavien hoitamista, jotta päästään parhaaseen asiakaskokemukseen. Heidän toimintamallinsa mukaan kaikkien asiakaspalvelijoiden tulee hoitaa sujuvasti kaikkia palvelukanavia, jotta työteho ja työn miellyttävyys ovat parhaimmillaan. Työ tulee myös ohjata aina parhaalle vapaalle osaajalle. Tällöin työt jakautuvat tasapuolisesti ja jokainen pääsee hoitamaan oman osaamisalueensa töitä. Asiakas saa tällöin parasta ja nopeinta mahdollista palvelua. Heidän mukaansa on myös tärkeää, että asiakaspalvelija saa hoitaa yhden työn kerrallaan. Tällöin asiakaspalvelija on vähemmän stressaantunut, hänen työtehonsa on parempi ja työtyytyväisyys kasvaa. Myös kaikki tieto on tärkeä tuoda asiakaspalvelijalle.

Asiakashaastattelut ja työntekijäkyselyt selvittävät myös palvelukanaviin liittyviä ongelmakohtia, joita peilataan kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Näiden pohjalta koostetaan palvelukanavia koskevien toimintamallien muutosehdotuksia sekä kehittämissuhteita LähiTapiolalle tämän opinnäytetyön tuloksena.

### 5.3 Asiakaskohtaamisen taulu

Asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ovat asiakasta lähellä ja muodostavat kuvaa koko yrityksestä, joten hyvään asiakaskokemukseen tähtäävään koulutukseen tulee panostaa (Korkiakoski & Gerdt 2016, 114). Löytänä ja Korkiakoski (2014, 183,

177, 87) nostavat esiin tarpeen kouluttaa työntekijöille myös monikanavaisuuden hallintaa. Työntekijöille tulisi kouluttaa, miten eri kanavissa konkreettisesti hoidetaan kohtaamisia asiakkaiden kanssa. He myös painottavat, että jokaisen työntekijän tulee pystyä hoitamaan asiakkaan asiaa jokaisessa kanavassa, on kanava sitten sosiaalinen media, puhelin, verkkopalvelu tai fyysinen kohtaaminen. Kuitenkin koulutus on vain yksi prosentti tavoitteen saavuttamisessa, kertauksen ollessa 99. Tästä syystä täytyy luoda koulutusten lisäksi selkeät toimintamallit, käytänteet, mittarit ja kerrata niitä mahdollisimman usein.

Asiakaskokemusta käsittelevästä kirjallisuudesta löytyy monia keskenään samankaltaisia runkoja asiakaskohtaamisten tueksi. Seuraavaksi on esitelty neljä esimerkkiä, joita yhdistelemällä tämän opinnäytetyön muihin tutkimustuloksiin, erityisesti asiakkaiden odotuksiin, tehdään myös LähiTapiola Lännen korvauspalveluun oma muistilista huoneentauluna. Kyseinen huoneentaulu on seinälle tulostettava ohjetaulu, joka yhdistää tärkeitä asiakaskokemustekijöitä, palvelukanaviin liittyviä erityisyyksiä ja huolehtii siitä, että asiakkaan odotukset ohjaavat työntekijöitä jokapäiväisessä työssä ja tätä kautta parantaa asiakaskokemusta eri palvelukanavissa.

Ensimmäinen esimerkki asiakaskohtaamisen tueksi sopivasta rungosta on Ahvenaisen ym. (2017, 58, 59, 62) luoma kohtaamisen kasitaulu. He ovat luoneet mallin erityisesti fyysisiä asiakaskohtaamisia tukemaan, mutta kyseinen on laajennettavissa myös puhelimeen, koska kyse on palvelun perusasioista. Asiakaskohtaamisessa tulisi heidän mukaansa noudattaa seuraavia perusasioita, seuraavassa järjestyksessä:

1. Huomioi (hymy, nyökkäys)
2. Kohtaa (positiivinen ja reipas tervehdys)
3. Kysy (keskustelun avaava kysymys ja tilanteen sopiva jatkokysymys)
4. Kuuntele (aito ja aktiivinen asiakaskuuntelu)
5. Ehdota (osoita asiantuntemus, ehdota sopivaa ratkaisua)
6. Varmista (olihan ymmärrys molemminpuolinen)
7. Vahvista (varmista, että kuuntelit ja tarjoa mahdollisesti jotain lisää)
8. Kiitä (ja pyydä asioimaan uudestaan)

Reinboth (2008, 72) kehottaa laatimaan yhdessä asiakaspalvelijoiden kanssa selkeät ohjenuorat asiakaspalvelua ohjaamaan. Nämä ohjenuorat voi suunnitella palvelutapahtuman vaiheiden kautta seuraavien otsikoiden kautta:

1. Kohtaaminen: ota asiakas huomioon
2. Palvelutapahtuma: auta asiakasta / palvele asiasta
3. Eroaminen: jää mieleen
4. Asiakastytymättömyystilanteen ratkaiseminen

Näiden otsikoiden alle tulee tehdä yksityiskohtaiset ohjeet, mitä vaiheissa tulee huomioida ja miten niissä tulee toimia. Esimerkiksi eroamiskohdassa voi painottaa hyvästelyä, miten asiakas hyvästellään ja mitä hänelle toivotetaan luomalla aito ja juuri kyseiselle asiakkaalle tarkoitettu toivotus. (Reinboth 2008, 72–73.)

Pine ja Gilmore (2011, 168) ovat sitä mieltä, että työ on teatteria, ja teatterissa pitää näytellä. Heidän näyttelemisen tekniikka koostuu neljästä pääkohdasta:

1. Play: Muista hauskanpito ja viihtyminen
2. Make their day: Fokus on asiakkaissa, tee kaikkesi luodakseen heille mahtavia elämyksiä
3. Be there: Unohda kaikki muu hetkeksi ja ole läsnä.
4. Choose your attitude: Valitse asenteesi, jolla asiakasta palvelet.

Ahvenaisen ym. (2017, 10) lista muistuttaa tavoitteista. Kun asiakas kohtaa yrityksen, hän arvioi jatkuvasti onnistumista kolmesta eri näkökulmasta, jotka on siis hyvä pitää mielessä jokaisessa kohtaamisessa:

1. Päästiinkö kohtaamispisteessä asetettuun tavoitteeseen?
2. Kuinka helposti tavoitteeseen päästiin?
3. Millaisia tunteita kohtaaminen herätti?

Tarkastellaan asiakaskokemusta sitten palvelukanavien tai minkä tahansa muun tekijän kautta, on kuitenkin tärkeä tiedostaa asiakaskokemuksen kehittämisen tärkeys, koska parhaitenhan menestyvät yritykset, jotka systemaattisesti ylittävät asiakkaiden odotukset (Hämäläinen 2016, 24). On myös tärkeä muistaa, että asiakaskokemuksen kehittämisen tulee olla jatkuvaa, koska teknologia kehittyy, liiketoimintaympäristö globalisoituu ja ennen kaikkea asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat jatkuvasti

(Korkiakoski & Gerdt 2016, 93). Asiakaskokemuksen kehittämisessä usein huomataan, että kyse on pienistä yksityiskohdista. Näin ollen onkin tärkeää, että pienet yksityiskohdat tehdään oikein, asetutaan asiakkaan asemaan ja viedään toimenpiteet loppuun asti. (Filenius 2015, 23, 41.) Joskus asiakaskokemus syntyy hyödyntämällä uusinta huipputeknologiaa, joskus tarvitaan sarja onnistuneita tapahtumia, joskus saattaa riittää pelkkä käsin kirjoitettu tervehdys, joka luo asiakkaan kasvoille asiakaskokemuksen korkeimman palkinnon eli hymyn (Ahvenainen ym. 2017, 10).

## 6 TULOSTEN JA KEHITTÄMISSUUNNITELMAN ESITTELY

Tähdätessä parempaan asiakaskokemukseen eri palvelukanavissa oli tärkeä kartoittaa asiakkaiden mielipiteitä, koska asiakaskokemusta kehitettäessä asiakkaiden tarpeet ja toiveet pitää nostaa etusijalle (Provad, 2015). Ensisijaisen tärkeää oli selvittää, mitkä ovat asiakkaiden odotukset korvauspalvelulta, koska asiakaskokemuksen ensimmäinen tehtävähän on täyttää asiakkaiden odotukset (mm. Hämäläinen, 2016, 24; Ylikoski, 1999, 109).

Vakuutusyhtiön korvauspalvelun asiakaskokemuksen muodostumisesta ja etenkin palvelukanavan vaikutuksesta asiakaskokemukseen löytyi niukasti tutkittua tietoa lähdekirjallisuudesta, joten kehittämissuunnitelmaa tukemaan tuli kysyä asiakkailta suoraan ja varmistaa kirjallisuudesta löydetyn tiedon soveltuvuus vakuutusyhtiöön. Vastaukset oli luotettavin saada haastatellen. Myös digitalisaation myötä muuttuva maailma tuo jatkuvan tarpeen uuden tiedon hankkimiselle. Työntekijöiltä oli tärkeä kysyä samoja asioita, koska he kohtaavat asiakkaat ja saavat suoraa palautetta. Heiltä oli lisäksi erityisen tärkeä selvittää palvelukanavan vaikutusta työpäiväkokemukseen, koska siitäkään ei löytynyt täsmällistä tutkimustietoa, ja koska kehittämissuunnitelman oli tarkoitus tukea työntekijöitä.

Haastattelu- ja kyselykysymykset vastasivat kolmeen eri kokonaisuuteen, joista oli tärkeä saada yksityiskohtaista vakuutusyhtiön korvauspalvelua koskevaa tietoa. Ensimmäinen kokonaisuus tutki hyvän asiakaskokemuksen tekijöitä ja odotuksia korvauspalvelulta. Toinen kokonaisuus tutki palvelukanavan vaikutusta asiakaskokemukseen sekä toisaalta palvelukanavan vaikutusta työpäiväkokemukseen. Kolmas kokonaisuus selvitti mielipiteitä digitalisaatiosta ja otti vastaan avointa palautetta. Asiakkaille ja työntekijöille esitetyt kysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteistä 1 ja 2. Sähköisistä kanavista puhutaan asiakkaan kielellä internetinä, tarkoittaen sähköpostia ja internet-pohjaisia lomakkeita LähiTapiolan verkkosivuilla.

Asiakashaastatteluita tehtiin yhteensä 24 kappaletta. Haastatteluihin päätyi satunnaisotannalla kahdeksan vastaajaa kanavittain (puhelin, internet, toimisto), joiden joukossa oli jokaisesta kanavasta yksi alimman ja yksi ylimmän NPS-luvun antanut asiakasta CIT-analyysia varten. Haastateltavat valittiin tasaisesti kanavittain, koska haluttiin erityisesti selvittää kanavakohtaisia eroja asiakkaiden kertomana.

Kysyttäessä asiakkaalta arviota palvelun laadusta, tulee ottaa huomioon asiakkaan henkilökohtaiset tekijät, kuten sukupuoli, ikä ja tausta sekä aikaisempien kokemusten myötä luodut laatuvaatimukset ja palvelun hetki sekä rooli. (Vainio 2010, 81–85.) Nämä tekijät otettiin huomioon asiakkaiden vastauksia käsiteltäessä.

Työntekijäkyselyyn vastasi LähiTapiola Lännen korvauskäsittelytyötä tekevästä 7/8, kahdeksas henkilö on opinnäytetyön tekijä, joka ei vastannut kyselyyn puolueettomuuden vuoksi. Kysely tehtiin myös vahinkotarkastajille, joista vastasi 3/4.

## 6.1 Hyvän asiakaskokemuksen tekijät korvauspalvelussa

Päätutkimuskysymyksenä on ”Miten korvauspalvelun tuottamaa asiakaskokemusta voidaan parantaa eri palvelukanavissa?”. Jotta asiakaskokemukseen päästiin käsiksi, oli ensin tärkeä saada selville, millaista asiakkaiden mielestä on hyvä korvauspalvelu. Vakuutusyhtiön korvauspalvelussa asiakkaalle on todettu olevan erityisen tärkeää palvelun nopeus ja positiivinen korvauspäätös (Ilmarinen & Koskela 2015; Nummi 2011)

sekä asiakaslähtöinen, opastava ja asiantunteva palvelu (Nummi 2011). Asiakashaastatteluiden ja työntekijäkyselyn pohjalta voidaan todeta, että LähiTapiola Lännen korvausasiakkaiden hyvän palvelun vaatimuksia ovat korvaus, nopeus, ohjeistus, asiantuntijuus ja sujuvuus, eli teorian vahvistamien tekijöiden lisäksi oleellisena osana myös sujuvuus. Hyvän korvauspalvelun tekijät on esitelty kuviossa 8, johon on yhdistetty sekä asiakkaiden että työntekijöiden vastaukset.



Kuvio 8. Hyvän korvauspalvelun tekijät. Asiakkaat N24, työntekijät N10.

Eräs haastatelluista kertoi saamastaan hyvästä korvauspalvelusta: ”Mä tykkään just siit, et jos mul joku vahinko on sattunu ja mä teen siit sen ilmoituksen, ni siihen reagoidaan niin pian ku teil reagoidaan. Kyl mä ymmärrän et teil on muutakin et ei se oo just sil punasel minuutil, mut jos seuraavana arkipäivänä, ja rahat on jo sit parin päivän pääst tilillä niin siit mä tykkään. Helpottaa hiukan sitä tilannetta, ku saa edes vähän taloudellista apua. Ja sit se et nytteki teil oli niin kiva se asiakaspalvelija ku se oli aidosti pahoillaan et kuin voiki mennä kaikki samaan aikaan. Et vaikkei se hänt hetkauta henkilökohtaisesti mitenkään niin mun asia oli silloin tärkeä. (N35I1)” Asiakkaan vastauksessa korostui tärkeistä tekijöistä erityisesti korvaus, nopeus, sujuvuus ja empaattisuus.

Korvaustiimin vastauksissa ei korostunut korvaus eikä ohjeistus yhtä paljon kuin asiakkailla. Korvaus on varmasti niin ilmiselvä asia, ettei sitä edes mainita, mutta ohjeistuksen tärkeys on hyvä tiedostaa. Hyviin ohjeisiin ja asiakkaan tiedottamiseen tulee panostaa jokaiseen kanavaan sopivimmilla tavalla, ja tämä onkin keskeinen osa myös tulevaa korvauspalvelun huoneentaulua.

CIT-analyysissäkin kävi ilmi, että huonon asiakaskokemuksen aiheuttajana oli ollut juuri yksi neljästä tärkeimmästä hyvän korvauspalvelun tekijästä: korvausmäärä, nopeus, tiedottaminen ja ohjeistus tai sujuvuus. Tiivistäen voidaan todeta, että hyvässä korvauspalvelussa asiakasta palvellaan nopeasti, vahingon hoitaminen on asiakkaalle helppoa ja sujuvaa, hän saa hyvät ohjeet ja työntekijä on asiantunteva.

Ensimmäinen alatutkimuskysymys tutki hyvään asiakaskokemukseen johtavia tekijöitä korvauspalvelussa. Teoria vahvisti, että palvelun tarkoituksesta riippumatta hyvään asiakaskokemukseen johtava palvelu on odotukset täyttävää, tunteisiin vetoavaa, yllättävää, luotettavaa, nopeaa ja helppoa sekä sujuvaa. Myös asiakashaastatteluiden kautta näiden kuuden todettiin olevan avaintekijöitä, mutta oli tärkeää avata, mitä ne tarkoittavat juuri korvauspalvelussa ja miten niihin voidaan vaikuttaa korvauspalvelun ja palvelukanavien kautta.

Helpoiten asiakkaan saa tyytyväiseksi täyttämällä hänen odotuksensa (Ylikoski 1999, 109), oli siis kysyttävä asiakkailta, mitä he odottavat juuri korvauspalvelulta. Asiakkaiden vastauksissa korostuivat hyvän korvauspalvelun piirteet eli korvaus, nopeus, hyvät ohjeet vahingon hoitamista varten sekä lisäksi oikeudenmukainen kohtelu.

Kysyttäessä asiakkailta, millaisia tunteita korvaustilanne heissä herätti, moni vastaajista koki kysymyksen hassuksi ja se sai heidät iloisesti naurahtamaan. ”No lähes syntymänuukal miehel tietenki ensmäitteks, mitä tämä kaikki tulee maksamaan. Pelonsekaisia tunteita (M42T4).” Moni asiakas korostikin vastauksissaan sitä, että itse vahinko on hyvin ikävä tapahtuma, ja siinä mielessä ei ole mukava hetki olla yhteydessä korvauspalveluun. Tiettyä tunnetta tuntui olevan vaikea eritellä, mutta moni toi esiin positiivisuuden. Puhelin- ja toimistokanavan vastauksissa oli enemmän tunnetta löydettävissä, mutta internetkanavan vastauksissa korostettiin sitä, ettei tilanne herättänyt



tunteita tai jos herätti, niin positiivisuutta sen suhteen, että asiat hoituivat. Asiakshaastatteluiden pohjalta voidaan siis todeta, että sähköisistä kanavista asiakkaat eivät hae tunnetta. Kuitenkin asiakaskokemuksesta on todettu suurin osa olevan tunnetta (mm. Korhaki & Gerdt 2016, 143; Ilmarinen & Koskela 2015), joten asiakkaat täytyisi saada myös internetissä tuntemaan.

Tunteisiin voidaan päästä yllättämällä asiakas, mutta yllättämiseen ei välttämättä vaadita ihmeitä (Löytänä & Korteso 2011, 45, 73). Kysyttäessä asiakkailta, yllätettiin heidät korvauspalvelussa, puolet haastatelluista asiakkaista kertoi yllättyneensä positiivisesti, kertoen syyksi korvauksenhaun helppouden ja / tai nopeuden. Eräs kertoi yllättyneensä internetin helppoudesta: ”Joo, mä oon aiemmin aina käynyt siel kivijalas kun mä oon kokenu sen liian monimutkaseks mut nyt kun mä oon uskaltanut kokeilee siel netis niin ei se olekaan niin vaikee. (N32I4)” ja toinen kertoi yllättyneensä nopeudesta: ”Mun yllätti kyl positiivisesti sillon se nopeus, kun hän ratkasi sen siin puhelimes. Et kyl olen monelle kehuuki (N41PA2).” Nopeus korostui myös työntekijöiden mielestä asiakkaan yllättämisessä, osa kaipasi konkreettista yllätystä, jonka voi lähettää asiakkaalle, yksi ehdotti kuukausittaisia arvontoja. Haastatteluiden pohjalta voi todeta, että toiset asiakkaat yllättyivät jo täyttämällä heidän nopeuden ja helppouden odotuksensa, yllättämiseen ei siis välttämättä tarvitse erikseen keskittyä.

Yllättyminen on toki henkilökohtaista, osa vastaajista koki korvauksenhaun olleen odotustensa mukaista, eivätkä olleet yllättyneet kumpaankaan suuntaan. Iän ja sukupuolen vaikutus oli nähtävissä niin, että positiivisesti yllättyneiden joukko oli keski-ikältään nuorin ja taas miesten suhtautuminen oli neutraalimpaa, kuten erään mielestä: ”Lopputuloks oli positiivinen, mutta en yllättynyt siitä (M35I5).”

Negatiivisesti yllättyneiden asiakkaiden (5/24) osalta kokemus muodostui joko odotuksia huonommasta korvauspäätöksestä tai järjestelmiin kohdistuvista haasteista. Korvauspäätöksen perustelemisen onkin tärkeää, kuten työntekijän vastauksesta käy ilmi: ”No ainahan tulee sitten sitä palautetta, että kun vakuutus ei korvaakaan. Vaikka minulle ei koskaan ole ennen sattunut mitään, niin miksi tätä ei voida korvata (K5).”

Hyvän asiakaskokemuksen vuoksi on erittäin tärkeä pitää asiakkaalle annetut lupaukset (Fischer & Vainio 2014, 9; Ylikoski 1999, 127), ja niiden on oltava mieluiten yllättävissä olevia (Hämäläinen 2016, 169). Jos asiakkaalle luvataan soittaa tietyn ajan kuluessa, on erityisen tärkeää toteuttaa lupaus. Etenkin avoimissa palautteissa tämä ongelma toistuu, ja myös korvaustiimi saa helposti palautetta asiasta. Korvauspalvelussa on myös ollut havaittavissa, että asiakkaille luvataan yhteydenottoa tietyn ajan sisällä, vaikka soittopyyntö jätetään toiselle henkilölle. Tällöin riski asiakkaan lupauksen pettämiselle on suuri, koska toinen ei välttämättä edes ole tietoinen lupauksesta. On siis erityisen tärkeää kiinnittää tähän huomiota, ja antaa vain lupauksia, joista itse voi huolehtia pidettävän kiinni.

Nopeus, vaivattomuus ja sujuvuus johtavat usein hyvään asiakaskokemukseen (Filenius 2015, 23, 41). Korvauspalvelussa on jopa erityisen tärkeää palvella asiakasta nopeasti (Ilmarinen & Koskela 2015; Ahokas 2017; Nummi 2011). Nopeus korostuikin monessa kohdassa asiakashaastattelussa ja osoittautui tärkeimmäksi asiakaskokemustekijäksi korvauspalvelussa. Kertomansa mukaan korvaustiimi pyrkii vaikuttamaan asiakaskokemukseen hyvän palvelun, empatian ja selkeyden kautta. Kuitenkaan tärkeimpään, eli nopeuteen, ei kerrottu kiinnitettävän erityishuomiota. Korvaustiimi kuitenkin kertoi, että he saavat useimmiten huonoa palautetta korvauspäätöksen ohella palvelun hitaudesta, ja taas parasta palautetta juuri nopeudesta. Nopeus on siis hyvän korvauspalvelun vaatimus, odotukset ylittävä tekijä, yllättävä tekijä ja näin ollen vahvasti hyvän asiakaskokemuksen osatekijä, joten nopeuteen keskittyminen on olennaista. Nopeutta aletaan tavoitella huoneentaulun ja uusien priorisointiohjeiden kautta.

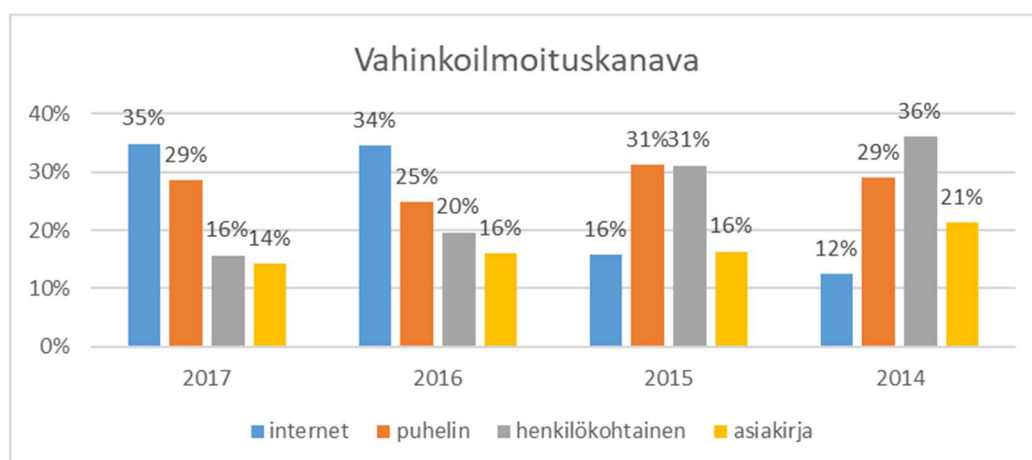
Myös helppous ja sujuvuus ovat asioita, joihin asiakkaat kertovat olevansa tyytyväisiä. ”Asiakkailla on usein ennakkoluuloja hoitaa asiaa vakuutusyhtiön kanssa, luulevat että se on paljon haasteellisempaa. Sitten kun jutellaan puhelimesta vahinkoasiasta, niin asiakas aika usein on yllättynyt, että onko tämä asia nyt tällä selvä. Palautetta tulee, että kävipä tämä helposti ja nopeasti. (K6)” Yksi helppouden tekijä on mahdollisuus asioida haluamassaan palvelukanavassa haluamanaan aikana (Korkiakoski 2017; Rantanen & Brusi 2017) ja itse palvelukanavissakin arvostetaan suuresti juuri helppouden tekijöitä eli saavutettavuutta, nopeutta ja sujuvuutta (Vallimäki 2017; Korkiakoski &

Gerdt 2016, 229). Monen palvelukanavan tarjoaminen onkin tärkeää asiakaskokemuksen kannalta (Genesis 2018, 11; Juuti 2015, 92), tulee siis pitää monikanavainen palvelumalli ja huolehtia oikeanlaisesta palvelusta palvelukanavissa.

## 6.2 Palvelukanavan vaikutus asiakaskokemukseen korvauspalvelussa

Toinen alatutkimuskysymys tutki opinnäytetyön pääteemaa eli palvelukanavan vaikutusta asiakaskokemukseen korvauspalvelussa, kolmas kysymys asiakkaan kanavakohtaisia odotuksia, neljäs palvelukanavien välisten erojen syytä asiakaskokemuksessa. Tutkimuskysymyksen vastaamiseksi nämä olivat tärkeitä saada selville ja yhdistää hyvän korvauspalvelun sekä hyvän korvauspalvelun asiakaskokemuksen tekijöihin. Lisäksi oli ensisijaisen tärkeää selvittää, missä palvelukanavassa saadaan huonompia arvioita ja korjata taustalla olevat syyt (Korkiakoski & Gerdt 2016, 133) sekä selvittää muut mahdolliset palvelukanaviin liittyvät ongelmat (Alvarez & Marsal 2017, 2).

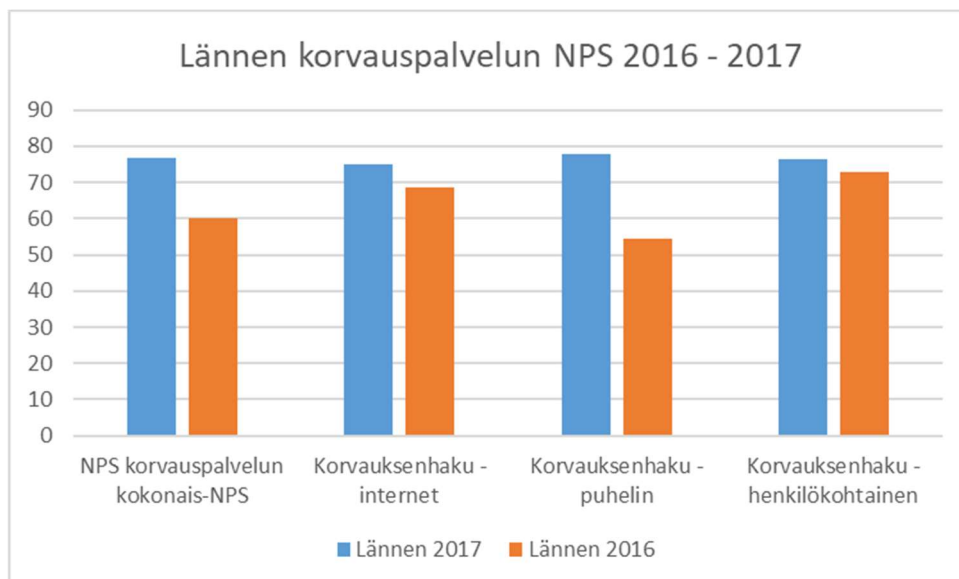
Tutkittaessa LähiTapiola Lännen korvausasiakkaiden vahinkoilmoituskanavaa kävi ilmi, että toimistoasiointi on laskenut nopeasti vuodesta 2014, jolloin se oli vielä yleisin vahinkoilmoituskanava. Nykyään enää 16 prosenttia käy toimistolla tekemässä vahinkoilmoituksen. Internetkanava puolestaan on noussut vahvasti vuodesta 2014 vuoteen 2016, ollen nykyään yleisin vahinkoilmoituskanava. Puhelin seuraa vahvasti rinnalla, ja 2016 vuoden pudotuksen jälkeen on taas nousussa. Kuviossa 9 on esitelty vahinkoilmoituskanavat neljältä edelliseltä vuodelta.



Kuvio 9. LähiTapiola Lännen korvausasiakkaiden vahinkoilmoituskanavat.

Vahinkoilmoituskanavan osalta selvisi tilastoja ja haastateltavien 24 asiakkaan käyttäytymistä seuraamalla, että aiemmin henkilökohtaista vahinkoilmoituskanavaa käyttäneistä osa on siirtynyt puhelinkanavaan ja osa aiemmin puhelinkanavaa käyttäneistä internettiin. Toimisto- ja internetkanavaa käyttävät asioivat tarvittaessa lisäksi puhelimitse, sen sijaan sekä internetissä että toimistossa asioivia on selvästi harvemmin. Voi päätellä, että puhelinkanava on neutraalein, kun taas internet ja henkilökohtainen kanava toistensa vastakohtia, joita puhelinkanava yhdistää. Puhelin on täten yhä tärkein palvelukanava, koska se käy kaikille.

LähiTapiolassa on käytössä suosittelemiseksi NPS. Kuten kuvioista 10 nähdään, kanavien välillä ei ollut NPS-luvuissa suuria eroja vuonna 2017, mutta internetistä saatiin alhaisimpia lukuja. Vuonna 2016 puhelinkanava sai selkeästi huonoimpia lukuja, ollen yksi tämän opinnäytetyön käynnistävästä tekijöistä. Kuitenkin jo vuonna 2017 puhelinkanavan NPS-luku nousi merkittävästi. Puhelinkanavan osalta oli näin ollen tärkeä selvittää, mikä oli syynä nousuun, jotta hyvää kehitystä voidaan pitää yllä.

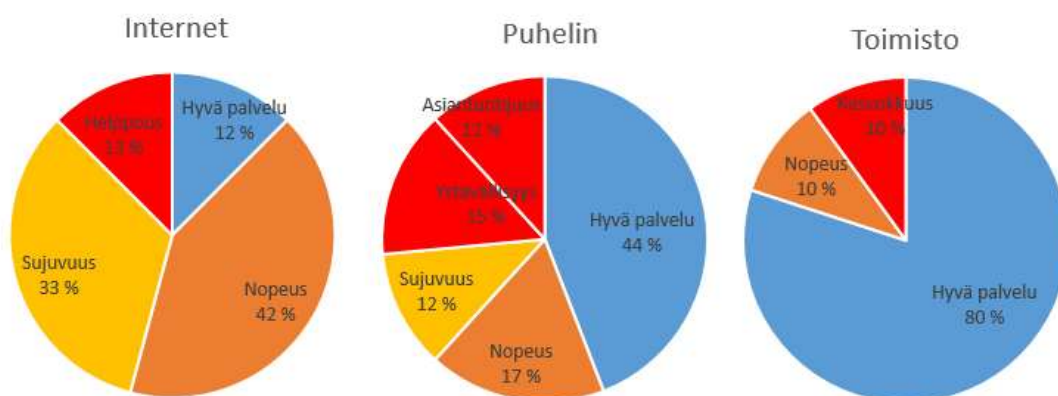


Kuvio 10. LähiTapiola Lännen korvausasioinnin NPS-tulokset vuosilta 2016 ja 2017.

Syitä puhelinkanavan NPS-lukujen kasvuun löytyy jo tilastojenkin kautta. Tarkempi analyysi on opinnäytetyön luottamuksellisena liitteenä. Kuitenkin voidaan yleisesti todeta, että vastausprosentti asiakkaiden soittamiin puheluihin nousi, puhelimen jonoaika lyheni ja puhelimesta vastaanotettujen vahinkojen läpimenoaika, eli aika vahingon haltuunotosta ratkaisuun, nopeutui. Näin ollen puhelinkanavan tyytyväisyys

nousi tilastollisesti katsottuna nopeuden kautta, jokaisessa nopeutta mittaavassa luvussa. Sen sijaan internet, joka tällä hetkellä saa huonointa NPS-lukua, on tilastojen valossa läpimenoajaltaan hitain kanava. Tästäkin voi siis päätellä, että nopeus on tärkein tekijä korvauspalvelussa ja siihen kannattaa panostaa. Toisaalta toimiston parhaasta ominaisuudesta eli hyvästä palvelusta, joka esitellään seuraavassa kappaleessa, voisi ottaa mallia muihin kanaviin, koska siinä saadaan tasaisen hyviä NPS-lukuja.

Haastateltujen asiakkaiden mielestä internetissä on parasta tilastojenkin kautta todettu nopeus, sen lisäksi ainainen aukiolo, sujuvuus ja helppous. Puhelinkanavassa helppous, nopeus, asiallinen ja ystävällinen palvelu sekä asiantuntijuus olivat parasta haastateltujen mielestä. Toimistossa taas ohjeistus sekä hyvä, asiallinen, ihmisläheinen ja ystävällinen palvelu oli arvostetuinta. Vuonna 2017 jätetyt avoimet palautteet vahvistivat nämä tekijät, kanavapohjaista palautetta jätettiin samoista asioista (Kuvio 11).



Kuvio 11. Positiiviset palautteet kanavittain avoimissa palautteissa 2017 käyttöasteen mukaisessa järjestyksessä.

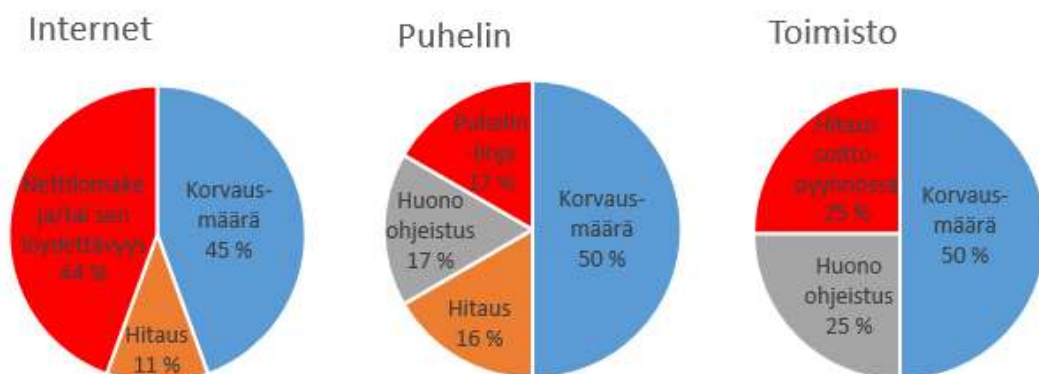
Tutkimus todisti Ylikosken (1999, 30–32) tarjoaman tiedon soveltuvan myös korvauspalveluun; mitä enemmän asiakas on fyysisesti paikalla, sitä enemmän asiointi asiakaspalvelijan kanssa vaikuttaa hänen tyytyväisyyteensä, kun taas etänä palvelun toimivuus on tärkeämpi tekijä.

Internet-sivujen koettiin olevan pääosin helpot, mutta palautetta tuli internetlomakkeen pituudesta, löydettävyydestä ja järjestelmäongelmista, myös avoimissa palautteissa. Monessa vastauksessa otettiin esiin vahinkoilmoituslomakkeen pituus ja liian monet kysymykset. Ihmetystä herätti myös se, ettei henkilötiedotkin joutui syöttämään

pahimmillaan moneen kertaan. Moni ihmetteli etenkin autovahinkojen osalta lomakkeen pituutta. ”No mun mielestä hyvää on nimenomaan se et se on aina auki. Huonoo on se et se on varsin monimutkanen se lomake. Siinä on yritetty ottaa niin kaikki huomioon et mitä kysytään, sitä pitäis jotenkin saada opetettua niin et se etenis jotenki jouhevammin. Ymmärrän sen et siinä on yritetty ottaa kaikki huomioon, mut en tiedä voisko siihen sit kehittää jotain sellaista et kun todetaan et joku on peruuttanut päin pylvästä niin se on ihan eri luokkaa oleva. Et sit kun siinä ei oo osapuolia muuta kun itse niin se vois lähtee vähän yksinkertaisempaan polkuun. (N57I3)” Korvaustiimin jäsenen vastauksessa otettiin kantaa samaan asiaan: ”Nettivahinkoilmoitus helpoksi ja selkeäksi. Siitä tulee palautetta, ettei asiakas tiedä millä lomakkeella ja miten siellä ilmoittaa vahingosta (K7).” Yksi internetkanavan tyytyväisyyttä laskeva tekijä on varmasti vahinkoilmoituspalvelu internetissä.

Puhelimen osalta palautetta annettiin huonosta puhelinlinjasta, puhelinnumeron löytämisen vaikeudesta tai hitaudesta soittopyyntöön vastaamisessa tai linjoilla odottelusta. Numeron pitää siis olla helposti saatavilla, puheluun pitää vastata nopeasti ja myös puhelun hintatietojen tulee olla saatavilla. ”No mieluiten asioisin kyllä puhelimitse mutta nykyisin ku soittaa jonnekki virastoon ni se on ainaki aika kallis ja sit joutuu jonottamaan et siihen menee aika paljon aikaa. Ni sen tähden päädyin nettiin. (N41IY3)”

Toimistolla asioineet eivät pitäneet jonottamisesta eikä hitaudesta soittopyyntöihin reagoinnissa. Sama ilmiö oli havaittavissa avoimissa palautteissa. Palautetta asiakkaat antavat edellä mainittujen lisäksi jokaisessa kanavassa korvausmäärästä (kuvio 12).



Kuvio 12. Avoimet palautteet 2017, negatiivisen palautteen pääsyyt.

Kun kysyttiin asiakkaalta syytä siihen, miksi hän valitsi tietyn palvelukanavan, kanalien osalta korostuivat eri asiat. Internetin osalta korostuivat helppous, itsenäisyys, ainainen aukiolo, kirjallisuus ja se että saa miettiä rauhassa. Internet-kanavaa puolusteltiin myös sen vuoksi, että sinne saa rauhassa kirjata kaiken ja tiedot jäävät talteen. Yksi oli valinnut internetin sen edullisuuden ja nopeuden vuoksi, mutta totesi kuitenkin, että käyttäisi mieluiten puhelinta. Puhelimessa asioineilla syynä valintaan oli erityisesti nopeus, mutta myös helppous, henkilökohtaisuus ja ohjeiden saaminen. Toimistokanavan valinneet kertoivat valinnan syyksi sujuvuuden, kasvokkain asioimisen mielekkyyden, ja ihmiskontaktin. Moni tunsi, että asiat on helpompi selittää ja ymmärtää kasvokkain, toiset taas korostivat sitä, että on mukava käydä tervehtimässä, pari vastaajaa myös tykkäsi siitä, että toimistossa voi korvausasian hoitamisen yhteydessä tarkistaa vakuutusturvaa muutenkin ajan tasalle. Yksi vastaaja taas koki puhelimessa asioinnin hankalaksi sen vuoksi, ettei tiedä mihin numeroon pitäisi milloinkin soittaa, ja menee siksi mieluiten toimistolle.

Tiivistettynä internet valitaan, koska se on helppo, aina auki, sinne saa kirjata tiedot rauhassa ja ne jäävät talteen. Puhelin valitaan nopeuden, helppouden, henkilökohtaisuuden ja ohjeiden vuoksi. Toimisto valitaan sujuvuuden, kasvokkuuden ja ihmiskontaktin vuoksi.

Kysyttäessä asiakkailta heidän toivekanavaansa siinä tapauksessa, että asia vaatii selvittämistä, oli mielenkiintoista huomata, että lähes kaikki jotka erikseen nimesivät toivekanavan, se oli puhelin, jopa internetiä käyttäneillä (10/24). Vain kaksi (2/24) kertoivat toiveeksi sähköpostin, mutta hekin vain koska eivät ole työn tai muun olosuhteen vuoksi aina puhelimen äärellä ja kokivat, että sähköposti tavoittaa heidät paremmin. Kaksi vastaajista (2/24) korosti sitä, että kanavan tulee olla internetlomakkeella ilmoittamansa yhteydenottokanavatoive.

Myös tunnepitoiset asiat kannattaa hoitaa puhelimitse (Löytänä & Korteso 2011, 111), joten etenkin negatiivisen päätöksen antaminen on tärkeää hoitaa puhelimitse, toki kuitenkin asiakkaan toivekanavaa kuunnellen. Zendeskin (2013) tutkimus osoitti, että puhelinkanava on myös se, jolta odotetaan nopeinta palvelua, ja puhelimeen myös käännyttään, jos toinen kanava pettää asiakkaan. Puhelinkanavaa kannattaa siis käyttää paljon, mutta myös muistaa sen nopeusvaatimukset.

Paikallisuutta korostettiin paikallistuntemuksen kautta, mutta selkeästi myös tunnetekijä oli havaittavissa vastauksissa. Suurimmalle osalle haastatelluista asiakkaista on tärkeää, että palvelu on paikallista, myös internetin käyttäjille. ”Tavallaan enemmän luotan siihen, että on tietynlainen paikallistuntemus ja käsitystä missä asia on tapahtunut. (M38P2)” ”Jos voi valita, niin tukee paikallisia. (M35I5)” Vain neljäsosa oli sitä mieltä, ettei etäkanavissa ole väliä mistä palvelu tulee, kunhan asia hoituu. Yksi huonon NPS-luvun antaneista haastatelluista kertoikin, että hänen palaute johtui siitä, ettei asia hoitunut paikallisesti vaan sen kerrottiin hoituvan pääkonttorilla. Asiakkaalle jäi tästä epäilevä olo, että hoituuko asia sitten ollenkaan. Korvaustiimikin saa hyvää palautetta ja kiitosta juuri paikallisuudesta. ”Uskon, että kun olemme näin lähellä asiakasta ja asiakkaan kotialueella ja tunnemme monta asiaa juuri täällä, niin se jo yksistään on suuri etu moniin kilpailijoihin verrattuna (K3).”

Kuten aiemmin todettiin, sähköisissä kanavissa ei odoteta tunnetta. Kuitenkin asiakkaan voisi yllättää oleellisella hyvän asiakaskokemuksen tekijällä eli tunteella, nimenomaan paikallisuutta korostamalla. Ja vaikka asia ei hoituisikaan juuri sillä kertaa paikallisesti, sellaisen kuvan voisi asiakkaalle kuitenkin välittää, ottamalla asia vahvasti haltuun. Nimipäivänkin huomioinen on yksinkertainen tapa luoda tunnetta (Löytänä & Korteso, 2011, 73).

Eräs haastateltavista esitti vielä loppuun erikseen toiveen, että saisi jatkossakin hoitaa asioita kasvokkain. Toimistot koettiin hyvin tärkeiksi ja monesta vastauksesta käy myös ilmi, että muiden toimijoiden lakkauttaessa toimistoja, LähiTapiola on saanut suuret pisteet. Peloteltiin myös, että jos toimistot lähtevät, niin asiakkuuskin lähtee. Kannattaa siis ehdottomasti pitää paikallisuus ja toimistot, mutta myös mainostaa sitä. ”Se on todella tärkeä. Kyl me tullaan mielellään henkilökohtaisesti. Kyllä. Ehdottomasti. Pysykää vaan Raumalla! (N65PY2)” ja ”Jos te ajatte toimipaikkoja alas ni en suosittelen kyllä. Mut se olis toivottavaa et jos teillä on joku tämmönen lähipiste niin niiden asioiden jälkihoitaminen olis myös mahdollista siellä. Koska sit ne korvauspäätöksen tekijät soittelee jostain ihan muualta tietämättä taas asioita. (M41T6)”



### 6.3 Asiakkaiden kanavavalinta ja digitalisaatio

Haastatteluiden kautta selvitettiin myös syitä asiakkaiden kanavavalinnoille, koska on tärkeää kohdata asiakas siellä missä asiakas on ja haluaa tulla kohdatuksi (Ilmarinen & Koskela 2015; Löytänä & Korkiakoski 2014, 102). Ja koska digitalisaatio vaikuttaa suuresti asiakkaille tarjottaviin palvelukanaviin sekä työntekijöiden työntekokanaviin, kysyttiin asiakkailta ja työntekijöiltä myös ajatuksia digitalisaatiosta. On tärkeä tietää, kuinka valmiita asiakkaat ovat siirtymään sähköisiin kanaviin, jotta osataan tarjota oikeita kanavavaihtoehtoja.

Kaikki haastatellut toimistossa asioineet halusivat jatkossakin hoitaa asiat kasvokkain toimistolla. Onkin tärkeää olla hylkäämättä toimistoja, koska osa asiakkaista voi lähteä kilpailijalle asti karkuun (Pitkänen 2006, 186). Puhelimessa asioineet valitsivat mieluiten puhelimen, mutta kokivat voivansa asioida myös muiden kanavien kautta. Sähköisesti asioineet olivat joustavimpia, hankalammat asiat voisi hoitaa puhelimitse, tai mennä jopa toimistolle, mutta helpot asiat he hoitavat mieluiten internetissä.

Asiakkaan tulee saada valita haluamansa palvelukanava alkuun, mutta usein asiakkaalle riittää, että asia tulee hoidetuksi eivätkä he välttämättä tarvitse vastausta juuri valitsemassaan kanavassa, kuten totesivat myös Ahvenainen ym. (2017, 120). Yksi asiakas olikin mennyt toimistolle, mutta sieltä oli soitettu korvausneuvojalle eli asiakas oli joustavasti siirretty toiseen kanavaan, valitsemansa kanavan kautta. Hän koki tämänkin mukavaksi, oli saanut heti asiantuntijan linjoille ja hyvät ohjeet.

Asiakkaan iällä on Alvarezin ja Marsalin (2017) mukaan suuri merkitys palvelukanavavalinnalle, heidän mukaansa etenkin puhelin on vanhempien ihmisten suosiossa. Asiakashaastatteluisissa puhelinkanavan valitsikin mieluisimmaksi kanavaksi iäkkäimmät (keski-ikä 52 vuotta), mutta oli mielenkiintoista huomata, että toimiston valinneet olivat keski-ikänsä nuorempia, 46,5 vuotta. Internetin osalta ei ollut yllätys, että juuri sen valitsi keski-ikänsä nuorimmat (keski-ikä 42,5 vuotta). Toimiston valinneilla etäisyys konttorille oli keskiarvollisesti pisin, internetin valinneiden lyhin, joten etäisyydellä ei ainakaan haastateltujen osalta ollut merkitystä valintaan. Miehet valitsivat naisia useammin toimiston mieluisimmaksi palvelukanavaksi. ”Kun maksaa palvelusta niin mun mielest se on kiva käydä välillä moikkaamassakin. (M44T3)” Luotettavasti

nämä tulokset voisi todeta suuremmalla otannalla, mutta tulokset antava suuntaa ja mielenkiintoisen jatkotutkimusaiheen, joka ei kuitenkaan tälle opinnäytetyölle olisi antanut oleellista tietoa.

Yksi asiakkaista otti kantaa myös verkkoneuvotteluun. ”Mä tekisin sen kaikista mieluiten liveinä ihminen ihmisille, siten että palveluneuvoja tulis mun luo. Mutta kuitenkin nopeasti. Mieluiten ihmisen kanssa, eikä koneen kanssa. Ei niin että avaan koneen ja asioin ihmisen kanssa, vaan ilman laitetta. Jos mä teen koneella niin mieluiten sitten kirjallisena. (M35I5)” Kyseinen asiakas oli tehnyt vahinkoilmoituksen internetissä, joten samaa voisi selvittää muita kanavia käyttäviltä. Verkkoneuvottelunhan Vaahteranoksa (2014) totesi pankkialalla positiiviseksi neuvottelukanavaksi ja myös vakuutussten myynissä verkkoneuvottelu on LähiTapiolassakin jo käytössä. Korvauspalvelun osaltakin verkkoneuvottelun mahdollisuuksia voisi selvittää ainakin toimistoissa, joissa ei tarjota enää asiantuntevaa korvauspalvelua ratkaisuineen. Verkkoneuvottelu voisi olla yksi ratkaisu toimistokanavan henkilökohtaisen ja asiantuntevan palvelun lisäämiseksi nykyaikaisesti eli digitalisaatio huomioiden. Tämän pohjalta syntyikin yksi kehittämisajatuksista, verkkoneuvottelut toimiston avuksi.

Kuitenkin ennen verkkoneuvottelun ottamista avuksi korvauspalvelun toimistoasiointiin on hyvä tietää, mitä toimistossa asioineet ajattelevat digitalisaatiosta. Tämä siksi, ettei asiakkaita ohjata väärään kanavaan ja karkoteta kokonaan, kuten Pitkänen (2006, 186) varoitti. Haastattelut osoittivat, että internetiä jo käyttävät keskittyivät digitalisaation positiivisiin mahdollisuuksiin, puhelinkanavassa oli nähtävissä enemmän negatiivista suhtautumista ja pelkoa. Mielenkiintoista oli, että jokainen haastateltu toimistoasiakas näki digitalisaatiossa myös hyvät puolet, vaikka heidän voisi ajatella kaihtavan digitaalista maailmaa, erityisesti koska he arvostavat niin paljon henkilökohtaista palvelua, kuten tutkimus osoitti. Tämä tukee siis verkkoneuvotteluiden käyttöä toimistokanavassa, ainakin haastateltujen asiakkaiden osalta.

Digitalisaation positiivisiin puoliin keskittyneiden asiakkaiden keski-ikä oli alhaisin ja negatiivisiin puoliin keskittyneiden asiakkaiden keski-ikä korkein. Voi siis todeta, että nuorempien keskuudessa digitalisaatio ei aiheuta suurempaa huolta. Digitalisaation ongelmina asiakkaat mainitsivat useimmin vanhempien ihmisten puutteet interneto-

saamisessa ja ihmiskontaktin katoamisen, hyvänä puolena taas nopeuden ja helppouden asioiden hoitamisessa. Eräs asiakas ajatteli vanhempia ihmisryhmiä, vaikka itse suhtautuukin positiivisesti digitalisaatioon: ”Sanotaan niin, et jos mä vastaan henk.koht. tasol ni mä tykkään erittäin paljon koska se on helppo, nopee. Sit tietysti iäkkäitä ja rajoitettuja ihmisiä ajattelee, jos kaikki menee nettiin ja ei oo vaihtoehtoo ni se ei oo heille hyvä. (N3511) Toinen taas halusi kertoa arvostavansa ihmiskontaktia: ”Kyllä mä oon sanonut, että ihmiskontakti ja läheisyys on aina tervetullut ja pitäisi olla. (M71P4)”

Korvaustiimin vastauksissa oli myös nähtävissä digitalisaation molemmat puolet. Huolta aiheutti lähinnä oman työn jatkuvuus ja asiakkaiden mahdolliset petosyritykset kasvottoman palvelun myötä. ”Korvauskäsittelyn näkökannalta koen, että vahinkojen ns. suurentelu sekä kustannusten liioittelu kasvaa, koska kun asiaa hoidetaan verkossa ilman "kasvoja" kynnys asioiden liioitteluun pienenee. (T1)” Hyvinä puolina nähtiin erityisesti rutiinitöiden väheneminen automatisaation kautta sekä järjestelmien nopeutuminen ja tehokkuus.

Voi siis todeta, että puhelinkanavan säilyminen sähköisten kanavien rinnalla on tärkeää myös tulevaisuudessa, ja ihmiskontaktin kautta myös työpaikkojen säilymiseen kohdistuva pelko on osin turha, kuten Saarikivikin (2017) on tutkimuksissaan todennut. Toisaalta toimistokanavaa mieluiten käyttäneetkään eivät näe sähköisiä palveluita pelkästään huonoina, joten digitalisaatioon voidaan katsoa olevan valmiita, kunhan puhelinkanava säilyy joustavasti rinnalla.

#### 6.4 Palvelukanavan vaikutus työpäiväkokemukseen

Toisen alatutkimuskysymyksen vastineena oli tärkeä tutkia myös palvelukanavan vaikutusta työpäiväkokemukseen, koska työntekijän kokemus yrityksestä heijastuu vahvasti hänen tarjoamansa palvelun laatuun ja asiakaskokemukseen (Ahvenainen ym. 2017, 220). Eräs työntekijä kertoikin ”Mielestäni meillä toimii asiakaspalvelu, sisäinen ja ulkoinen hyvin. Mutta henkilökunnan jaksamisesta kannattaa huolehtia, sillä se heijastuu myös toimintaan muutoin ja muualla kuin töissä. (K1)”

Työntekijöistä 6/10 kokee onnistuvansa parhaiten asiakaspalvelussa puhelimitse, ja eniten suoraa hyvää palautetta he saavatkin juuri puhelinkanavassa. Puhelimessa onnistumisen elämyksiä tuo se, että voi kysyä heti kaikki tarvittavat tiedot ja asiat saa hoidettua kerralla kuntoon. Puolet työntekijöistä valitsikin mieluisimmaksi palvelukanavaksi puhelimen. Heistä kaksi valitsi puhelimen mieluisimmaksi palvelukanavaksi, koska kokivat onnistuvansa siinä parhaiten, yksi valitsi puhelimen sen tehokkuuden vuoksi, kaksi taas pitivät siitä, että saavat keskustella asiakkaiden kanssa.

Työntekijöistä 4/10 sen sijaan kokee onnistuvansa parhaiten kasvokkaisessa kontaktissa, mutta vain kaksi kokee saavansa siinä parasta palautetta. Kasvokkaista kanavaa tukee neuvottelutaidot ja inhimillinen kontakti, jolloin asioiden hoito koetaan helpommaksi. 4/10 valitsi kasvokkaisen palvelukanavan mieluisimmaksi työskentelykanavaksi, vaikkakin kaksi heistä ei tee enää kasvokkaista asiakaspalvelua.

Yksikään työntekijöistä ei valinnut internettiä palvelukanavaksi, jossa onnistuu parhaiten, eikä kukaan kokenut saavansa internetkanavasta parasta palautetta. Silti yksi työntekijä valitsi internetin mieluisimmaksi palvelukanavaksi, perustellen asiaa sillä, että ehtii miettiä vastausta etukäteen. Voi siis päätellä, että työntekijöille on tärkeää palvella asiakkaita ja he arvostavat ihmiskontakteja, mutta he myös haluavat työskennellä kanavassa, josta saavat kuulla heti hyvää palautetta. Internettiin siirtyessä tulee siis muistaa nämä tekijät, jotta työntekijät säilyttävät intonsa työtään kohtaan.

Kuten on todettu, työpäiväkokemus on tärkeä tekijä asiakaskokemusta luodessa. Siitä syystä työntekijöiden pitää saada palvella asiakkaita mieluisassa kanavassa. ”Jokaisen työntekijän tulisi saada hoitaa sellaista palvelukanavaa jota hoitaa mieluiten ja on hyvä siinä. Näin asiakaspalvelu paranisi. Koska jos saa hoitaa sitä kanavaa jossa kokee olevansa hyvä/osaava niin se palkitsee ja näin asiakaspalvelu paranisi. (K6)” Kuitenkin myös eri palvelukanavien hoitaminen tuo mielekkyyttä työhön (Genesis 2008, 16). Sähköisten kanavien osalta täytyy tehdä jonkinlaisia muutoksia toimintatapoihin tai ohjeisiin, jotta työntekijät kokisivat ne mukavammaksi. Tämä siitä syystä, että internet on jo nyt valtakana korvauspalvelussa ja kasvaa entisestään. Jos muutoksia ei tehdä, näiden tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että näin ollen työntekijöiden tyytyväisyys vähenisi. Puhelinkanava kannattaa siis muistaa digitalisaation edetessä, koska se koettiin mukavaksi ja siinä koetaan onnistumisen elämyksiä.

## 6.5 Johtopäätökset palvelukanavan vaikutuksesta asiakaskokemukseen

Jo ensimmäisiä haastatteluja tehdessä, haastattelijan huomio keskittyi eroavaisuuksiin eri palvelukanavan valinneiden asiakkaiden välillä. Toimistossa ja puhelimitse asioivat arvostivat itse sosiaalista kohtaamista ja juttelutuokiota, kun taas internetin käyttäjät olivat jopa puhelimeen vastatessaan kiireisempiä ja kiinnostus haastattelua kohtaan oli pienempi. Yhtä lukuun ottamatta kaikki kuitenkin suostuivat haastatteluun, etenkin kun haastattelija korosti haastattelun nopeutta ja vihjaisi odottavasta palkinnosta. Taulukossa 3 on koostettuna tärkeimmät kohdat, jotka asiakashaastatteluun sekä työntekijäkyselyin todettiin.

Taulukko 3. Kanavaerot koostettuna. Opinnäytetyön tekijän oma kooste.

	Internet	Puhelin	Henkilökohtainen
<b>Käyttöaste 2017 (vahinkoilmoitus)</b>	35 %	29 %	16 %
<b>Suositteluaste NPS 2017</b>	75,1 (korvauspäätöksen jälkeen)	78 (korvauspäätöksen jälkeen)	76,5 (korvauspäätöksen jälkeen)
		62,4 (2 h puhelun jälkeen)	77 (kerran päivässä klo 10)
<b>Asiakkaan mielestä parasta</b>	Nopeus, aukiolo, sujuvuus, helppous	Helppous, nopeus, palvelu (asiallinen ja ystävällinen), asiantuntijuus	Ohjeistus, palvelu (hyvä, asiallinen, ystävällinen)
<b>Asiakkaan mielestä kehitettävää</b>	Nettilomakkeen pituus, oikean kohdan löydettävyys, järjestelmäongelmat	Huono linja, puhelinnumeron löytäminen netistä, hitaus soittopyynnöissä, jonotus	Jonotus toimistolla
<b>Mikä ohjaa asiakasta valitsemaan kyseisen kanavan</b>	Helppo, itsenäinen, aukiolo, kirjallinen, oma rauha	Helppo, nopea, henkilökohtainen, ohjeet	Helppo, sujuva, kasvokkainen, ihmiskontakti
<b>Asiakas odottaa</b>	Korvaus	Korvaus, hyvä palvelu	Hyvä palvelu, empatia
<b>Tunnetekijä</b>	Ei havaittavissa	Tunnehakuisuutta	Suuri tunne
<b>Kanavan erityispiirre</b>	Ei ihmiskontaktia, matalin odotusarvo	Nopeus, helppous, vaaditaan eniten	Tunne
<b>Vaikutus asiakaskokemukseen</b>	Asiakas ei odota erityisesti tunnetta, ohjeita eikä palvelua - vaan nopeutta ja sujuvuutta	Tähtikanava! Haastavin, jokainen ominaisuus (palvelu, tunne, nopeus, sujuvuus)	Asiakas ei odota nopeutta eikä helppoutta - tunne on tärkeä
<b>Suhtautuminen digitalisaatioon</b>	Positiivista 62,5%; Molemmat puolet 37,5%	Positiivista 25%, Molemmat puolet 25%, Negatiivista 50%	Positiivista 11%; Molemmat puolet 89%
<b>Työntekijälle mieluisin kanava</b>	10 %	50 %	40 %
<b>Työntekijälle mieluisin syytä</b>	Ennakointi (saa miettiä vastausta etukäteen)	Onnistumisen tunne, tehokkuus, ihmiskontakti	Ihmiskontakti, helppous hoitaa kasvatusten

Pohdittaessa asiakkaiden odotuksia käy ilmi, että sähköisissä kanavissa odotetaan enemmän itse vahingonkorvausta ja sujuvuutta. Toimistossa odotetaan hyvää palvelua ja empatiaa. Puhelinkanavassa odotetaan vahingonkorvausta nopeasti ja helposti, mutta samalla tunnetta, empatiaa ja hyvää palvelua. Toisaalta tuloksista selvisi, että palveluhakuiset asiakkaat valitsivat toimiston tai puhelimen, kun taas hyötyä eli korvausasian hoitumista ja helppoutta hakevat asiakkaat valitsivat internetin tai puhelimen.

Nopeutta ja helppoutta pidetään vaatimuksena hyvälle palvelulle, mutta asiakashaastatteluiden pohjalta kävi ilmi, että internetissä näillä perustekijöillä voi saada asiakkaan yllättymään. Internetissä todettiin olevan matalin odotusarvo, joten yllättäminen perustekijöilläkin voi onnistua. Myös puhelinkanavassa nopeus oli yllättänyt yhden haastatellun asiakkaan. Toisaalta toimistokanavassa asiakkaat eivät kertoneet odottavansa nopeutta, joten siinäkin nopeudella voisi yllättää, mutta ehdoton vaatimus nopeus ei toimistossa asioiville ole.

Opinnäytetyön tulosten pohjalta puhelinkanava nimettiin tähtikanavaksi. Osittain siksi, että se sopii jokaiselle, mutta erityisesti siitä syystä, että puhelinkanavassa asioiva asiakas odottaa eniten, ja hänen odotuksensa ovat moniulotteisimpia. Puhelinkanava on myös työntekijöiden mielestä mukavin palvelukanava. Työntekijät saattavat siis tiedostamatta hakea ihmiskontaktin mukavuuden lisäksi myös haastetta. Internet on kuitenkin valtakana puhelimen ohella, joten työntekijöitä voisi haastaa siinä kehittämään asiakaskokemusta ja näin ollen työntekijät voisivat innostua internetkanavasta enemmän. Toisaalta puhelimesta voi olla helpompi välittää asiakkaalle tunnetta, kuten eräs haastatelluista oli kokenut: ”Alkuun aatteli et voi kauheaa miten tästä selvittää, mut ku kaikki meni niin hyvin ja nopeasti ja luonikkaasti, siitä jäi oikeen semmonen hyvä mieli. Et kiitos vaan, kiitos. (N65PY2)”

Suuria kehittämistarpeita ei tutkimuksen kautta löytynyt, asiakkaiden todettiin olevan keskimäärin tyytyväisiä. Selviä kanaviin liittyviä korjausvaatimuksia olivat kuitenkin internetlomake, joka vaatii selkeytystä, puhelinlinjat, jotka kaipaavat parannusta ja soittopyynnöt, joihin etenkin toimistolta jätettäessä tulee vastata nopeasti. On myös tärkeää tarjota asiakkaille heidän toivomiaan palvelukanavia ja korostaa paikallisuutta.

Opinnäytetyö omalla tavallaan paransi asiakaskokemusta jo haastateltujen asiakkaiden osalta, koska heille lähetettiin jälkikäteen pieni lahja osallistumisesta. Ojasen (2013, 19) mallihan kannusti osoittamaan asiakkaille kiitosta pienen lahjan kautta. Kaksi asiakasta myös erikseen kiittivät lahjasta jälkikäteen.

## 6.6 Tuloksiin pohjautuva kehittämissuunnitelma

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda asiakastyytyväisyystutkimuksen pohjalta kehittämissuunnitelma, joka tähtää palvelukanavien ja niihin liittyvien toimintamallien ja työtapojen muuttamisen kautta parempaan asiakaskokemukseen. Kehittämissuunnitelma tarkentui tapaustutkimukselle tyypillisesti tutkimuksen edetessä kun tunnistettiin epäkohdat nykyisissä toimintamalleissa ja työtavoissa.

Lähinnä vakuutusalan kiristyvän kilpailun (LähiTapiolan www-sivut 2017) vuoksi kehittämissuunnitelma on tarkoitettu sellaisenaan ainoastaan toimeksiantajan eli LähiTapiolan hyödynnettäväksi. Toisekseen kehittämissuunnitelmassa on myös osia LähiTapiolan olemassa olevista toimintamalleista, jotka halutaan pitää luottamuksellisina. Tässä kappaleessa esitellään ainoastaan kehittämissuunnitelman pääkohdat, yksityiskohtainen kehittämissuunnitelma ohjeineen on LähiTapiolan luottamuksellisessa versiossa liitteinä. Kehittämissuunnitelma pohjautuu tämän opinnäytetyön tuloksiin, joten kehittämissuunnitelman pohjana oleva tutkimustieto on löydettävissä opinnäytetyön julkisestakin versiosta.

Kehittämissuunnitelma sisältää työntekijöiden tueksi palvelukanavakohtaisen korvauspalvelun huoneentaulun, jatkuvaan kehittämiseen kannustavan kannustintyökalun mallin sekä palvelukanavia koskevien toimintamallien muutossuunnitelman ja kehittämisehdotuksia LähiTapiolalle. Kehittämissuunnitelma on koostettu Excel-muotoon, ja kehittämissuunnitelman osat on myös arvioitu SWOT-työkalulla, eli tunnistuen jokaisen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Kehittämissuunnitelmaan liittyen pidetään myös kaksi koulutustilaisuutta. Toisessa kerrotaan koko LähiTapiola Lännelle tutkimustiedon pääkohdat, painottaen koko ryhmää kiinnostavia asioita. Toisessa koulutuksessa käydään yksityiskohtaisemmin läpi korvauspalvelua koskevat asiat sekä esitellään ja käynnistetään kehittämistoimenpiteet LähiTapiola Lännen korvauspalvelulle.

### 6.6.1 Palvelukanavakohtainen korvauspalvelun huoneentaulu

On ensisijaisen tärkeää tukea työntekijöitä ja varmistaa, että he tietävät mitä asiakkaat haluavat. Tästä syystä korvauspalvelun asiakaskokemuksen tuottamista tukemaan valmistui opinnäytetyön tulosten pohjalta korvauspalvelulle jokapäiväistä työtä tukemaan korvauspalvelun palvelukanavakohtainen muistilista. Kyseessä on palvelukanavaerot huomioiva korvauspalvelun huoneentaulu, jossa korostetaan hyvään asiakaskokemukseen eri palvelukanavissa johtavia tärkeimpiä tekijöitä.

Huoneentaulu on tarkoitettu apuvälineeksi työhön. Huoneentaulussa on koostettuna tutkimuksen kautta selvinneet tärkeät kohdat, joihin on hyvä kiinnittää huomiota kohtaamista ennen, sen aikana ja sen jälkeen. Tarkoitus on tukea työntekijöitä ja saada heidät miettimään alitajuisesti juuri asiakkaille tärkeitä ominaisuuksia kanavakohtaisesti. Huoneentaulussa on korostettuna palvelukanavien väliset erot ja näin olleen jokaista kohtaamista ohjaa juuri siihen kanavaan liittyvät asiakasodotukset. Huoneentaulu ottaa huomioon aiemmin vähälle huomiolle jääneet eri palvelukanavia käyttävissä ihmisryhmissä havaitut erot ja erityisesti heidän eroavat odotuksensa korvauspalvelulta, kuitenkin sisältäen myös yhteiset, jokaista palvelukanavaa käyttäviä yhdistävät hyvän korvauspalvelun ominaisuudet.

LähiTapiolassa on jo käytössä kohtaamismalleja ja muistilistoja, mutta opinnäytetyön tekijä on havainnut, etteivät mallit ole aktiivisessa käytössä ja niihin palataan lähinnä koulutusten yhteydessä. Asiakaskokemusta korostavaa palvelukanavien erityispiirteet huomioivaa mallia korvauspalvelulle ei myöskään löydy. Uusi korvauspalvelun huoneentaulu koostetaan olemassa olevien mallien tueksi tämän opinnäytetyön perusteella havaittuihin kehittämistarpeisiin ja palvelukanavaeroihin keskittyen. Huoneentaulusta tehdään konkreettinen apuväline, jossa on helppoja ja yksilöityjä vinkkejä työntekijöille korvauspalvelun kohtaamisia varten. Huoneentaulussa on paljon asiaa, mutta kaikki on koostettuna yhdellä sivulla, jotta työntekijä voi tulostaa sen seinälle ja nähdä kaiken yhdellä silmäyksellä. Työntekijä löytää siitä aluksi aina jotain uutta ja kun huoneentaulu on jo tuttu, se toimii muistutuksena.



### 6.6.2 10-NPS-työkalu

Jatkuvan kehittämisen ja hyvän työpäiväkokemuksen varmistamiseksi valmistui palaute- ja ideointityökalun malli. Työkalun tavoitteena on kannustaa työntekijöitä kirjaamaan kaikki asiakkaiden antama palaute ylös ja haastaa heidät kehittämään uusia ideoita asiakaskohtaamisiin jopa yli toimialarajojen. Työkalun nimeksi muodostui 10-NPS-työkalu, jonka nimikin jo tähtää korkeimpaan mahdolliseen NPS-lukuun eli kymmppiin. Työkalun käyttö myös motivoi, koska se palkitsee parhaista onnistumisista.

Työkaluun kirjataan asiakaskohtaamisia, joissa työntekijä kokee onnistumisen tunteen. Kohtaamisten pääkohdat kirjataan ylös ja tarkastellaan korvaustiimin kesken kerän kuukaudessa, tarkoituksena jakaa onnistumisen edellytyksiä ja vinkkejä myös muille. Myös epäonnistumisia tarkastellaan, jos selvä parannusehdotus nousee esiin. Työntekijöitä kannustetaan lisäksi kirjaamaan ylös työelämän ulkopuoliset tilanteet, joissa itse yllättyi asiakaskokemuksesta asiakkaana. Näiden kokemusten kautta voidaan tarkastella, miten kyseinen tunne olisi siirrettävissä korvauspalveluun.

### 6.6.3 Toimintamallien muutosehdotuksia ja kehittämisajatuksia

Lähdekirjallisuutta tutkittaessa ja haastatteluita tehdessä löytyi kehittämisehdotuksia korvauspalvelun toimintamalleihin. Kehittämisehdotukset löytyivät vertailemalla nykyisiin toimintamalleihin uutta tietoa, jonka valossa osa käytössä olevista toimintamalleista ei ole parhaita mahdollisia, osa vaatii tarkempaa analysointia. Korvausjohtaja hyväksyy toimintamallien muutokset käyttöönotettavaksi korvauspalvelussa. Toimintamallien muutokset koskevat erityisesti priorisointia ja eri kanavista tulevien vahinkoilmoitusten hoitoa parhaalla mahdollisella tavalla ja oikeilla jatkoyhteyskanavilla. Toimintamalleissa käytetään apuna myös huoneentaulua, jolla niitä painotetaan.

Muita kehittämisajatuksia koostettiin LähiTapiolan johtoryhmälle, tulevia kehitysprojekteja ohjaamaan ja antamaan niihin ideoita. Ideat ja kehitysajatukset perustuvat tämän opinnäytetyön tutkimustuloksiin eli teoriaan sekä erityisesti asiakkailta kuultuun. Kyseessä on laajempia kokonaisuuksia, joita tulisi kehittää ja ne tarjoavat jatkokehittämisajatuksia LähiTapiolan johdolle.

## 7 YHTEENVETO, LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI, JATKOTUTKIMUSAJATUKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää korvausasiakkaiden asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ja tutkia palvelukanavan vaikutusta asiakaskokemukseen. Päättökysymyksenä oli ”Miten korvauspalvelun tuottamaa asiakaskokemusta voidaan parantaa eri palvelukanavissa?”. Tuloksista käy ilmi, että LähiTapiola Lännen korvausasiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun eri palvelukanavissa, mutta haasteitakin on. Tiettyjä piirteitä korostamalla asiakaskokemusta on mahdollista parantaa ja huonotkin kokemukset saadaan muutettua paremmiksi. Tärkeä huomio oli tiedostaa ongelmat internetin vahinkoilmoituslomakkeen osalta, koska sen käyttö kasvaa jatkuvasti ja sen kasvuun tähdätään.

Opinnäytetyön tärkein havainto oli, että asiakkaiden palvelukanavavalinta ohjaa selvästi asiakkaiden odotuksia palvelulta. Tärkeäksi havainnon tekee se, että juuri nämä pohjavaatimukset on tärkeä pitää mielessä, kun luodaan hyvää asiakaskokemusta eri palvelukanavissa. Internetin palvelukanavaksi valitsevat asiakkaat odottavat lähinnä asian hoitumista ja sujuvuutta. Toimiston valitsevat asiakkaat odottavat hyvää palvelua ja empatiaa vahingon satuttua. Puhelimen valitsevat asiakkaat odottavat näitä kaikkia ominaisuuksia. Asiakkaat voidaan jakaa karkeasti kahteen: hyötyhakuisiin ja palveluhakuisiin. Hyötyhakuiset käyttävät internetiä tai puhelinta, palveluhakuiset toimistoa tai puhelinta. Puhelinkanava käy molemmille ja se on haastavuudestaan huolimatta myös työntekijöiden suosikkikanava.

Vaikka palvelukanavavalinta ohjaakin asiakkaiden odotuksia, hyvän korvauspalvelun ja asiakaskokemuksen päätekijät ovat samankaltaisia, joten puhelinta kannattaa käyttää valtakanaavana. Tämä siitä syystä, että puhelimen kautta pystyy vaikuttamaan laajemmin asiakaskokemukseen ja puhelinkanava sopii kaikille, ollen myös työntekijöiden suosikkikanava. Opinnäytetyön tulosten pohjalta puhelin nimettiin ”tähtikanavaksi”. On selvää, että tähdättäessä hyvään asiakaskokemukseen puhelinkanavaan pitää panostaa ja sitä kannattaa käyttää eniten.

## 7.1 Luotettavuuden arviointi

Asiakaskokemus on tämän hetken trendi. Asiakaskokemuksesta löytyy paljon uutta tietoa, kirjallisuutta, blogeja, uutisia ja esityksiä. Samankaltaiset ajatukset toistuvat, mutta aiheesta löytyy myös paljon omakohtaiseen kokemukseen perustuvaa arkitietoa. Tiettyjen kirjailijoiden teokset ovat luotettavia ja niitä käytettiin tässä opinnäytetyössä. Blogeja ja muita kirjoituksia vältettiin tiedon luotettavuuden vuoksi, ellei kirjoittaja ollut muutoin todettu asiantuntevaksi omalla alallaan, kuten esimerkiksi Korkiakoski. Palvelukanavista löytyi tietoa, mutta palvelukanavan vaikutuksesta asiakaskokemukseen oli saatavilla selvästi vähemmän täsmällistä tietoa. Etenkin asiakaskokemuksesta eri palvelukanavissa saatiin tästä syystä tärkeää tietoa suoraan asiakkailta ja työntekijöiltä.

Haastatteluiden ja kyselyiden luotettavuus oli opinnäytetyön tulosta tukemaan riittävän laaja, koska haluttiin löytää tukea teorialle LähiTapiola Lännen korvausasiakkailta ja konkreettisia kehittämisajatuksia jatkoa varten. Haastatteluiden määrää lisäämällä olisi voitu vetää yksityiskohtaisempia ja luotettavampia johtopäätelmiä, joista voisi olla hyötyä alalle yleisesti, etenkin palvelukanavan vaikutuksesta asiakaskokemukseen, josta ei löytynyt paljon tutkittua tietoa. Tässä opinnäytetyössä ei ollut teoriaosuu- den laajuuden tueksi tarkoituksenmukaista kasvattaa haastateltavien määrää, joka oli riittävä tutkimuksen tuloksia ajatellen.

Haastatteluiden voidaan katsoa olevan luotettavia, koska jokainen haastattelu otettiin huomioon sellaisenaan ja ne litteroitiin lähes sanatarkasti. Luotettavuutta myös lisäsi avoin haastattelu, koska siinä oli mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä molemmin puolin, eikä kysymys tai vastaus jäänyt epäselväksi. Teorian käsittelyn voidaan katsoa olevan riittävän laajaa, koska lähteitä on käytetty monipuolisesti ja käsitteitä on tutkittu syvällisesti. Työntekijäkyselyn luotettavuutta tuki se, ettei opinnäytetyön tekijä itse vastannut kyselyyn puolueettomuuden säilyttämiseksi.

Tutkimuskysymyksiin saatiin hyvin vastaukset, vaikka mitään mullistavaa tuloksista ei löytynytäkään. Kuitenkin opinnäytetyötä ajatellen saadut tulokset olivat riittävät.

## 7.2 Opinnäytetyön seuranta

LähiTapiolan korvausasiointi tapahtuu pääosin kolmessa kanavassa, mutta internetkanavaa ei mitata sellaisenaan. Jotta kanavia ja niiden välisiä eroja voisi luotettavasti mitata, jokaista kanavaa täytyisi mitata vertailukelpoisilla luvuilla. Jokaisessa palvelukanavassa tulisi lähettää NPS-kysely samoin aikamäärein, jotta tuloksia voidaan vertailla myös keskenään, muutenkin kuin korvauspäätöksen lähettämisen jälkeen. Olisi tärkeää mitata jokaista samoin parametrein, jotta kokemuksia voidaan luotettavasti arvioida keskenään.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan kuitenkin seurata tässäkin opinnäytetyössä käytetyillä NPS-luvuilla sekä suorilla asiakaspalautteilla. Pelkkä luku ei kerro koko totuutta, joten on tärkeää kirjata kaikki asiakkailta saatu palaute ja seurata sitä. Näin voidaan seurata tämän opinnäytetyön kehittämissuunnitelman vaikutuksia asiakaskokemukseen eri palvelukanavissa. Työntekijöiltä voidaan kysyä suoraan muutaman kuukauden kuluttua, mitä mieltä he ovat huoneentaulusta ja 10-NPS-työkalusta sekä onko heidän työpäiväkokemuksensa parantunut muutosten myötä.

## 7.3 Jatkotutkimusajatuksia

Rawson ym. (2013) on todennut, että kosketuspisteillä on suuri vaikutus asiakaskokemukseen, mutta vielä tärkeämpää on asiakkaan koko matka, koska asiakaskokemus on kaiken asioinnin summa. Jatkotutkimuksena olisikin mielenkiintoista tutkia, miten asiakkaan vakuutusta ostaessa käyttämä ostokanava, ja kaikki muukin vakuutusasiointi yhdistettynä korvauspalvelun palvelukanaviin vaikuttaa hänen kokonaiskuvaan yrityksestä, ja miten tätä voisi tukea. Toisaalta mielenkiintoinen jatkotutkimusajatus olisi tutkia asiakkaiden segmentoinnin vaikutuksia laajemmin. Tämä opinnäytetyö erottelee palvelukanaviin kohdistuvien odotusten mukaan asiakkaat ryhmiin, mutta tätä ajattelua voisi syventää vielä ja pohtia, miten yksittäisissä asiakaskohtaamisissa voisi vielä syvemmin hyödyntää segmentointia ja kohdata asiakkaat ominaisuuksiensa mukaan täysin eri tavalla. Ja erityisesti tutkia sitä, olisiko tästä suurta hyötyä asiakaskokemuksen näkökulmasta.

#### 7.4 Ajatuksia opinnäytetyöstä

Opinnäytetyön tekijänä totean, että kyseessä oli suuritöinen, mutta hyvin antoisa projekti. Haasteena oli työn ja vapaa-ajalla tehtävän opinnäytetyön yhdistäminen palauttavaan aikaan. Toisinaan täysi keskittyminen opinnäytetyöhön olisi nopeuttanut ja selkeyttänyt prosessia, mutta valmistui näinkin suuren sisäisen motivaation johdattamana. Aihealue oli kiinnostava, ja sai katsomaan omaa työtä sekä koko vakuutusalaan erilaisin silmin. Opiskelun ja viimeistään opinnäytetyön jäljiltä tiedonnälkä on kasvanut, mutta myös kriittisyys kaikkea kohdattua tietoa kohtaan on kasvanut. Opinnäytetyön teko kehitti saadun tiedon ohella omaa projektinhallintaa, aikataulutusta, keskenheräisyyden sietämistä ja lisäsi oman työn kiinnostavuutta. Ymmärrys asiakkaita ja muitakin ihmisiä kohtaan kasvoi.

Opinnäytetyö on hyvä päättää erään asiakkaan kiteytykseen vakuutusyhtiön ja asiakkaan suhteesta:

”Sanotaanko näin, että ei vakuutusyhtiön ja asiakkaan suhde mikään rakkaussuhde tarvitse olla, mutta asiallinen suhde se saa olla. Tarvitsee toisiansa. (M61I7)”

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Ahokas, H. 2017. Asiakastyytyväisyys vakuutusyhtiöissä kohderyhmässä pienyritys-asiakkaat, Diplomityö, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, yrittäjyyden maisteriohjelma. Viitattu 8.1.2018. [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/135156/Diplomity%C3%B6\\_Harri%20Ahokas.pdf?sequence=2](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/135156/Diplomity%C3%B6_Harri%20Ahokas.pdf?sequence=2)

Ahto, O., Kahri, A., Kahri, T. & Mäkinen, M. 2016. Bulkista brändiksi: Käsikirja kasvuun ja kannattavuuteen. Jyväskylä: Docendo.

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaastasi faneja (1. painos.). [Helsinki]: Kauppakamari.

Six Steps to Improving Customer Experience. 2017. Alvarez & Marsal. Viitattu 10.12.2017. [https://www.alvarezandmarsal.com/sites/default/files/six\\_steps\\_to\\_improving\\_customer\\_experience.pdf](https://www.alvarezandmarsal.com/sites/default/files/six_steps_to_improving_customer_experience.pdf)

Asiakaskokemus ja -palvelu suomalaisissa pörssiyrityksissä-tutkimus. 2017. APK asiakaskokemus.fi. Viitattu 6.12.2017. Ladattavissa: <http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/>

Asiakkuusindeksi-tutkimus. 2017. ASML. Viitattu 5.11.2017. Ladattavissa: <http://asiakkuusindeksi.fi/>

Asiakkuuskokemusten johtaminen Suomessa 2017. 2017. CXPA Finland. Viitattu 5.11.2017. [http://www.shirute.com/shiruteWWW/atf-content/downloads/Asiakkuuskokemusten\\_johtaminen\\_2017\\_INFOGRAPHIC\\_byShirute.pdf](http://www.shirute.com/shiruteWWW/atf-content/downloads/Asiakkuuskokemusten_johtaminen_2017_INFOGRAPHIC_byShirute.pdf)

Brewer, E. & Holmes, T. 2016. Customer service challenges in omni-channel retailing. Viitattu 7.1.2018. <file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/Customer%20Service%20Challenges%20in%20Omni-Channel%20Retailing-2.pdf>

Buttle, F. & Maklan, S. 2015. Customer relationship management: Concepts and technologies (3rd edition.). New York: Routledge.

CGI. Mittava digitalisaatiohanke käynnistyi – CGI uudistaa LähiTapiola-ryhmän 24:n yhtiön järjestelmät tukemaan digiajan palvelutarpeita. DGI. Viitattu 9.4.2018. <https://www.cgi.fi/uutiset/cgi-uudistaa-lahitapiola-ryhman-24-yhtion-jarjestelmat-tukemaan-digiajan-palvelutarpeita>

CSIRO. Tomorrow's digitally enabled workforce. 2016. Viitattu 13.2.2018. [https://www.acs.org.au/content/dam/acs/acs-documents/16-0026\\_DATA61\\_REPORT\\_TomorrowsDigitallyEnabledWorkforce\\_WEB\\_160128.pdf](https://www.acs.org.au/content/dam/acs/acs-documents/16-0026_DATA61_REPORT_TomorrowsDigitallyEnabledWorkforce_WEB_160128.pdf)

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

- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Genesys. 2008. Customer Service Strategies for the Insurance Industry. Viitattu 8.1.2018. <http://www.genesys.com/resources/brochures/customer-service-strategies-for-the-insurance-industry-strategy-guide-north-america.pdf>
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi (3. uud. p.). Helsinki: WSOYpro.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas: Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Help Scout: 75 Customer Service Facts, Quotes & Statistics. Viitattu 30.7.2017. <https://www.helpscout.net/75-customer-service-facts-quotes-statistics/>
- Henriksson, R. 2013. Mitä minä tästä hyödyn? Asiakkaan kokemien hyötyjen tunnistaminen ja hyödyntäminen markkinoinnissa ja myyntityössä. Helsinki: Books on Demand.
- Hyvärinen, H., Hulkko, P. & Ohvo, S. 2002. Yksityisoikeuden perusteet. Helsinki: WSOY.
- Hämäläinen, J. 2016. Myynti, palvelu ja onnistumisen ilo: Sinustakin voi tulla huippumyyjä ja upea asiakaspalvelija - luonnollisesti. [Tampere]: Mediapinta.
- IBM: The Digital Customer Experience. 2014. Viitattu 29.7.2017. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=UUVW12386USEN>
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum. E-kirja.
- Javne, B. & Marckwort, R. 2013. Sujuvaa asiakaspalvelua sähköpostitse: Opas asiakaspalvelijoille ja esimiehille. Helsinki: Suomen Yrityskirjat.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P., Ruotsalainen, P., Rantala, J. 2016. Johda suoritusta (2. painos.). Helsinki: Talentum Pro. E-kirja.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (10.-11.p.). Helsinki: Sanoma Pro.
- Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut: Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä? Jyväskylä: Docendo.
- Korkiakoski, K. 2014. Mistä asiakaskokemus on tehty? Viitattu 9.1.2018. <https://korkiakoski.wordpress.com/2014/03/27/mista-asiakaskokemus-on-tehty/>
- Korkiakoski, K. 2016. Tarvitaanko asiakaskokemusjohtajaa? Viitattu 13.2.2018. <https://www.futurelab.fi/tarvitaanko-asiakaskokemusjohtajaa/>

- Korkiakoski, K. 2017. Tunnekokemus saa asiakkaan palaamaan aina samaan kauppaan. Kauppalehti. 4.9.2017, 17B.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Helsinki: Talentum
- Kylätasku, R. 2007. Asiakkaiden tyytyväisyys vakuutusyhtiön puhelinkorvauspalveluun, Pro Gradu-tutkielma, Tampereen yliopisto, Oikeustieteiden laitos, vakuutustiede. Viitattu 8.1.2018. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/77980/gradu01827.pdf?sequence=1>
- Lammel, B., Korkut, S. & Hinkelmann, K. 2016. Customer Experience Modelling And Analysis Framework. Viitattu 7.1.2018. <file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/Customer%20EXP.pdf>
- LähiTapiola Lännen Vuosikertomus 2016. Viitattu 17.1.2018. <http://public.egate.fi/lahitapiola/lahitapiola.fi/tiedostot/193870/>
- LähiTapiolan www-sivut. 2017. Viitattu 23.1.2017. <http://www.lahitapiola.fi>
- Löytänä, J., & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J., & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Merholz, P. 2016. A framework for building customer experiences. Harvard Business Review. Viitattu 7.1.2018. <https://hbr.org/2009/06/a-framework-for-building-custo>
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Viitattu 8.1.2018. <http://www.dlcs.univr.it/documenti/Avviso/all/all999201.pdf>
- Morgan, B. 2015. The 6 Rings of the Modern Customer Experience. Forbes. Viitattu 2.1.2018. <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2015/09/28/the-6-rings-of-the-modern-customer-experience/#595a42742e1b>
- Nummi, H. 2011. Tyytyväinen asiakas vakuutusyhtiön monikanavamallissa, Pro Gradu-tutkielma, Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, vakuutustiede. Viitattu 8.1.2018. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82763/gradu05246.pdf?sequence=1>
- Ojanen, M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin: Asiakasta ei jätetä! Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamisella liiketoimintaan (3. uud. p.). [Helsinki]: Sanoma Pro.
- OP-ryhmästä häviää tuhansia työtehtäviä jo lähivuosina, varoittaa eläkkeelle jäävä pääjohtaja Reijo Karhinen HS:n haastattelussa. 2017. Viitattu 27.10.2017. <https://www.hs.fi/talous/art-2000005408658.html>



- Oracle. Customer Experience Impact Report. 2011. Viitattu 6.12.2017. <http://www.oracle.com/us/products/applications/cust-exp-impact-report-epss-1560493.pdf>
- Pesonen, H., Lehtinen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua: Miten onnistu asiakkaan kohtaamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi. E-kirja.
- Pine, B. J., II & Gilmore, J. H. 2011. The experience economy (Upd. ed.). Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Postin kasvu syntyy paketeista ja logistiikasta: ”Olemme historiallisessa käännekohdassa”. 2017. Viitattu 7.11.2017. <https://www.posti.com/media/mediauutiset/2017/postin-kasvu-syntyy-paketeista-ja-logistiikasta-olemme-historiallisessa-kaannekohdassa/>
- Provad. 2015. Näin sulatat asiakaspalvelusi jonot. Verkkajulkaisu ladattavissa: <https://www.provad.fi/nain-sulatat-asiakaspalvelusi-jonot>
- Provad. 2015. Saumattoman palveluketjun rakentaminen asiakaspalvelussa. Verkkajulkaisu ladattavissa: <https://www.provad.fi/whitepapers/saumattoman-palveluketjun-rakentaminen-asiakaspalvelussa>
- Pugh, S. 2001. Service with a smile: Emotional Contagion in the Service Encounter. Academy of Management Journal, Vol 44, No 5. Verkkajulkaisu ladattavissa: [https://www.researchgate.net/publication/229060048\\_Service\\_with\\_a\\_Smile\\_Emotional\\_Contagion\\_in\\_the\\_Service\\_Encounter](https://www.researchgate.net/publication/229060048_Service_with_a_Smile_Emotional_Contagion_in_the_Service_Encounter)
- Rantanen, M. & Brusi, P. 2017. Tunne osana asiakaskokemusta. Futurelab Finland. Viitattu 2.1.2018. <https://www.asml.fi/blogi/asiakaskokemus-tunne-tunnel-mamuotoilu/>
- Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. (2013) The Truth About Customer Experience. Harvard Business Review. Viitattu 8.1.2018. <http://www.sma.nl/wp-content/uploads/2015/02/The-Truth-About-Customer-Experience-Harvard-Business-Review.pdf>
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Salonen, V. & Toikkanen, P. 2015. Selittävä tekijä: Ihmistietoisuus liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. [Helsinki]: WSOY.
- Storbacka, K., Korkman, O., Mattinen, H. & Westerlund, M. 2001. Red. Helsinki: WSOY.

Suomalaisen Työn Liiton Made By Finland – kampanjatutkimus 2017. Viitattu 22.8.2017. <https://madebyfinland.suomalaintyo.fi/2017/08/21/tutkimus-suurin-osa-suomalaisista-haluaa-vakuutustarpeensa-kartoitukseen-henkilokohtaista-palvelua/>

The Omnichannel customer service gap. 2013. Zendesk. Viitattu 10.12.2017. <https://d16cvnquvjw7pr.cloudfront.net/resources/whitepapers/Omnichannel-Customer-Service-Gap.pdf>

Tuhoaako teknologia empatian, Katri Saarikivi? 2017. Viitattu 26.9.2017. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tuhoaako-teknologia-empatian--katri-saari-kivi/svgnnxTT>

Tietoarkisto, aineistonhallinnan käsikirja. Viitattu 29.12.2017. <http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/sisallys.html>

Vaahteranoksa, T. 2014. Palvelujohtaminen monikanavassa – Verkkoneuvottelusta asiakaskokemus, Case: Länsi-Uudenmaan Osuuspankki. YAMK-opinnäytetyö. Viitattu 8.1.2018. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/71126/Vaahteranoksa\\_Tiina.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/71126/Vaahteranoksa_Tiina.pdf?sequence=1)

Vakuutusmarkkinoiden toimivuus. Kuljetusalan yritysten kokemuksia vakuuttamisesta. 2016. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Viitattu 22.11.2017. <https://www.kkv.fi/globalassets/kkv-suomi/julkaisut/selvitykset/2016/kkv-selvityksia-4-2016-vakuutus-markkinoiden-toimivuus.pdf>

Vallimäki, L. 2017. Yritysassiakkaan ylivertainen asiakaskokemus monikanavaisessa palveluympäristössä – case Satakunnan Osuuspankki. YAMK-opinnäytetyö. Viitattu 8.1.2018. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/129735/vallimaki\\_leena.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/129735/vallimaki_leena.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppa-mari.

Von Koskull, C. 2017. Konsernijohtaja kommentoi Nordean tulosta. Viitattu 27.10.2017. <https://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/News-fi/2017/2017-10-26-konsernijohtajan-kommentti.html>

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? (2. uud. p.). [Helsinki]: KY-palvelu.

Ylikoski, T., & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

## Asiakaskysymykset / puhelinhaastattelu:

1. Olet hetki sitten ollut yhteydessä meidän korvauspalveluun. Yllätettiinkö sinut positiivisesti? Miten? (1a)
2. Mikä kohtaamisessa oli parasta, oliko jotain huonoa? (1a)
3. Jäitkö kaipaamaan jotain? Mitä? (1b)
4. Minkälaisia tunteita korvaustilanne herätti sinussa? (1a)
5. Olit yhteydessä puhelimen/netin/toimiston kautta, mistä syystä valitsit juuri tämän kanavan? (2a)
6. Oliko asiointi helppoa tämän kanavan kautta? Jos ei – miksei? (2b)
7. Millaisia odotuksia sinulla oli tältä kanavalta? Täyttyivätkö odotuksesi? (2a)
8. Minkälaisessa kanavassa asioisit kaikista mieluiten – mikä vain? (2b)
9. Jos asiasi vaatii jatkotoimenpiteitä, haluatko että sinuun ollaan yhteydessä samaa yhteyskanavaa pitkin, onko kanavalla merkitystä? (2b)
10. Mitä odostat, kun olet korvausasiassa yhteydessä? (1b)
11. Mitä asioita pidät tärkeänä hyvässä korvauspalvelussa? (1b)
12. Tiedätkö, että suurin osa vahingoistasi hoidetaan paikallisesti Lännen alueelta käsin? Onko sinulle merkitystä sillä, että palvelemme paikallisesti? (3)
13. Mitä mieltä olet paljon puhutusta digitalisaatiosta, pelottaako sinua siirtyminen yhä enemmän verkkoon vai onko se mielestäsi mahdollisuus? Ajatuksia? (3)
14. Millä tavalla voisimme parantaa korvauspalveluamme? Vinkkejä, toiveita? (3)

## Kysymyksen perässä numero kertoo mihin tutkimuskysymykseen vastausta haetaan:

1. Mistä hyvä asiakaskokemus muodostuu:
  - a. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät
  - b. Odotukset korvauspalvelulta
2. Mikä vaikutus palvelukanavalla on asiakaskokemukseen:
  - a. Palvelukanavavalintaa ohjaavat tekijät = Odotukset palvelukanavalta
  - b. Palvelukanavien väliset erot
3. Muut lisäkysymykset

Työntekijäkysymykset / internetpohjainen kysely:

1. Mitä asioita pidät tärkeänä hyvässä korvauspalvelussa? (1)
2. Miten pyrit vaikuttamaan asiakaskokemukseen? (1)
3. Koetko, että sinulla on mahdollisuuksia yllättää asiakas? Kaipaatko yllättämisen tueksi jotain – mitä? (1)
4. Mistä asiasta asiakkaat useimmiten jättävät hyvää palautetta? (1)
5. Mistä asiasta asiakkaat useimmiten jättävät huonoa palautetta? (1)
6. Missä palvelukanavassa koet onnistuvasi parhaiten? Mistä syystä? (2)
7. Missä palvelukanavassa olet saanut parasta palautetta? Mistä syystä? (2)
8. Missä palvelukanavassa olet saanut huonoa palautetta? Mistä syystä? (2)
9. Missä palvelukanavassa työskentelet mieluiten? Mistä syystä? (3)
10. Millaisen palvelukanavan haluaisit olemassa olevien lisäksi? (3)
11. Mitä mieltä olet paljon puhutusta digitalisaatiosta, pelottaako sinua siirtyminen yhä enemmän verkkoon vai onko se mielestäsi mahdollisuus? Ajatuksia? (4)
12. Millä parantaisit asiakaskokemusta ja / tai palvelukanavia tai niissä työskenteilyä? Ideoita? Vinkkejä? (2)

Kysymyksen perässä numero kertoo mihin tutkimuskysymykseen vastausta haetaan:

1. Mistä hyvä asiakaskokemus muodostuu?
2. Mikä vaikutus palvelukanavalla on asiakaskokemukseen?
3. Mikä vaikutus palvelukanavalla on työpaikkakokemukseen (ja sitä kautta asiakaskokemukseen)?
4. Muut lisäkysymykset?