

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityön koulutus

2019

Katri Ylikylä

KORVAUSKÄSITTELYN
ASIAKASKOKEMUKSEN
KEHITTÄMINEN
VAKUUTUSYHTIÖ X:SSÄ

Katri Ylikylä

KORVAUSKÄSITTELYN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN VAKUUTUSYHTIÖ X:SSÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä asioita asiakkaat arvostavat eniten hakiessaan korvausta vakuutuksestaan ja tämän perusteella tehdä johtopäätös siitä, tukeeko Vakuutusyhtiö X:n yritysasiakkaiden korvauskäsittelyosastolla meneillään oleva organisaatiomuutos siltä odotettavia tavoitteita asiakaskokemuksen kehittämisen suhteen. Tavoiteena oli selvittää organisaatiomuutoksen tavoitteet, asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät, tavat jolla asiakaskokemusta voidaan mitata sekä se, millainen on korvauksenhakuprosessin asiakaspolku. Nämä tiedot tarvittiin tutkimuksen tueksi, joka toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena Vakuutusyhtiö X:n kehittäjä -ryhmään kuuluville asiakkaille. Tiedot tarvittiin myös, jotta voitiin tehdä kehitysehdotuksia siitä, mihin asioihin korvauskäsittelyssä tulisi keskittyä parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen antamiseksi ja siihen, miten asiakaskokemusta voitaisiin jatkossa mitata.

Tutkimuksen tulosten perusteella voitiin tehdä havainnot siitä, että tärkeimmät asiat asiakkaille korvauksenhakuprosessissa ovat korvauksenhakuprosessin nopeus, luotettavuus, helppous ja oikeudenmukaisuus. Asiakkaat arvostavat myös asiantuntevaa ja ystävällistä palvelua. Tutkimuksesta selvisi myös, että asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä siihen kokemukseen, jonka he ovat viimeisimmästä korvauksenhakuprosessistaan saaneet. Työn tuloksena syntyi kehitysehdotuksia siihen, miten asiakaskokemusta voitaisiin jatkossa mitata sekä siihen, mihin asioihin korvauskäsittelyssä kannattaa jatkossa keskittyä parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen antamiseksi.

Tutkimuksen tulosten perusteella voitiin huomata, että asiakkaiden ja vakuutusyhtiön näkemykset kohtaavat melko hyvin siitä, mitä asiakkaat arvostavat eniten, kun hakevat korvausta vakuutuksestaan. Työn tuloksena syntyi johtopäätös siitä, että organisaatiomuutos tukee siltä odotettavia tavoitteita asiakaskokemuksen suhteen, siinä vaiheessa, kun organisaatiomuutos on täysin toteutunut. Tämä vaatii korvausneuvojen nopeaa kouluttautumista. Työ toteutettiin toimeksiantona vakuutusyhtiö X:lle ja työ tehtiin yritysten ajoneuvokorvausosaston näkökulmasta. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää Vakuutusyhtiö X:n asiakastytyväisyyden kehittämisessä.

ASIASANAT:

asiakaskokemus, asiakaspolku, korvauskäsittely, organisaatiomuutos, vakuutus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales

19.11.2019 | 41 pages

Katri Ylikylä

DEVELOPING THE CUSTOMER EXPERIENCE OF CLAIMS HANDLING IN INSURANCE COMPANY X

The goal of this thesis was to clarify what things customers value the most when seeking insurance compensation, and on that basis to draw conclusions if an organizational change in a claims handling department supports the aims as expected. The objective was also to find out what factors affect the customer experience, how the customer experience is measured and what kind of customer journey customers have when seeking insurance compensation. This information was needed for propositions how the customer experience can be measured in the future and which things the claims handling department should focus on to give the best possible customer experience. Information was also needed for the background of the quantitative survey research which was executed for the Insurance company X's developers group which consists of customers of the insurance company.

The results of the study allowed observations to be made on the things which customers value the most when seeking insurance compensation. These things are a fast claim handling process, easiness of making a damage report, reliability of the insurance company and fairness of the compensation decision. Customers also appreciate professional and friendly service. The study also revealed that customers had been satisfied when they had last sought insurance compensation from Insurance company X. As a result of the work, development proposals were made of how the customer experience can be measured in the future and what are those things where the claims handling department should focus on to give the best possible customer experience.

The results of the study showed that the views of the customers and the insurance company met quite well in the question what is the most important for the customers when seeking insurance compensation. The conclusions of the work was that the organizational change will achieve the goals which are expected when the organizational change is fully realized. This requires rapid training of claims advisors. The thesis was commissioned by Insurance company X and this work was executed from a view of department of corporate vehicle claims. The thesis can be used to develop the customer satisfaction with Insurance company X.

KEYWORDS:

claims handling, customer experience, customer journey, insurance, organizational change

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 VAKUUTUKSET JA KORVAUSKÄSITTELY	9
2.1 Ajoneuvovakuutukset	10
2.2 Korvauskäsittelyprosessin asiakaspolku	11
2.3 Yritysasiakkaan asiakaspolku haettaessa korvausta autovakuutuksesta	
Vakuutusyhtiö X:ssä	12
2.4 Vakuutusala Suomessa	14
2.5 Tulevaisuuden osaamistarpeet	16
3 ASIAKASKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN JA MITTAAMINEN	17
3.1 Palvelun vaikutus asiakaskokemuksen muodostumisessa	19
3.2 Digitalisaation vaikutus asiakaskokemukseen	19
3.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen	20
3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen Vakuutusyhtiö X:ssä	24
4 CASE: KORVAUSKÄSITTELYN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN	
VAKUUTUSYHTIÖ X:SSÄ	26
4.1 Tutkimuksen lähtökohdat	26
4.2 Tutkimusmenetelmä	27
4.3 Tutkimuksen toteutus	28
4.4 Vastausten analysointi	30
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	36
LÄHTEET	40

KUVAT

Kuva 1. Vahingon korvausprosessi.	12
Kuva 2. Yritysasiakkaan asiakaspolku haettaessa korvausta autovakuutuksesta vakuutusyhtiö X:ssä.	14
Kuva 3. Tulevaisuuden osaamistarpeet.	16
Kuva 4. Arvon Muodostumisen Pyramidi.	18
Kuva 5. Asiakaskokemuksen mittauksessa ratkaisevat tekijät.	22

TAULUKOT

Taulukko 1. Vakuutusmaksutulon jakauma.	15
Taulukko 2. Tärkeimmät asiat korvauksenhakuprosessissa.	31
Taulukko 3. Koska on viimeksi haettu korvausta vakuutuksesta.	31
Taulukko 4. Korvauksenhaun kanavat.	32
Taulukko 5. Vahinkoilmoituksen teon ja yhteydenoton helppous.	33
Taulukko 6. Palvelun odottaminen.	34
Taulukko 7. Vakuutusyhtiö X:n suositeltavuus.	35

1 JOHDANTO

Vakuutusyhtiö X:n yrityspuolen korvauskäsittelyssä on meneillään organisaatiomuutos, jonka tavoitteena on parantaa asiakastytyvääisyyttä ja korvauskäsittelyn tehokkuutta. Organisaatiomuutos toteutetaan muuttuvan maailman, digitalisoitumisen ja asiakkaiden lisääntyvien vaatimusten vuoksi. Vakuutusyhtiö X uskoo, että yksi tärkeä menestystekijä jatkossa on se, että pystytään tarjoamaan asiakkaille parempaa palvelua kuin kilpailijat. Palvelu, jota korvauskäsittelyssä tuotetaan, tulee olemaan kaikkein tärkeintä, koska palvelu on se, mikä näkyy asiakkaille. Parhaaseen palvelutasoon uskotaan pääsevän palvelukulttuurin yhtenäistämällä eri vahinkolajien kesken.

Organisaatiomuutoksen tarkoituksena on saada yhteinen organisaatorakenne- ja kulttuuri koko korvauspalveluun. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityskorvauspalvelussa on yhdistetty kaikki muut vahinkolajit samaan organisaatioon, lukuun ottamatta henkilövahinkoja, ja korvausneuvojat alkavat opetella käsittelemään useampia vahinkolajeja. Koska kaikki osastot kuuluvat samaan organisaatioon, pystyvät eri osastot paremmin tukemaan toisiaan, sillä resursseja pystytään liikuttelemaan paremmin.

Uuden organisaation linjauksia suunniteltaessa tunnistettiin, että vahingot koskevat usein montaa eri vahinkolajia samanaikaisesti ja tämän vuoksi asiakkaita on jouduttu siirtämään osastolta ja henkilöltä toiselle korvauskäsittelyprosessin eri vaiheissa. Asiakastytyvääisyyden on koettu kuitenkin tämän takia laskevan, ja organisaatiomuutoksen tarkoitus olisikin se, että sama korvausneuvoja pystyisi hoitamaan itsenäisesti kaikki vahingon osa-alueet, jolloin vastuuta asiakkaasta ei voida enää siirtää eteenpäin. Toinen tunnistettu asia linjauksia suunniteltaessa oli, että asiakkaat arvostavat helppoa sekä nopeaa palvelua. Organisaatiomuutoksen nähtiin tukevan myös tätä ajatusta, sillä resursseja on muutoksen myötä enemmän käytettävissä. Kolmas tärkeä ajatus organisaatiomuutoksen taustalla on asiakaspolkujen yhtenäistäminen, sillä aikaisemmin jokaisella asiakkaalla vahinkolajista riippuen on ollut erilainen kokemus siitä, minkälaista on ollut asioida Vakuutusyhtiö X:n kanssa. Näiden lisäksi korvausneuvojien moniosaamisen koetaan laajentavan heidän vakuutusosaamistaan ja haluttavuuttaan työmarkkinoilla, ja henkilöstö uskoi myös, että kun korvausneuvojat alkavat käsitellä useita vahinkolajeja, löydetään myös enemmän mahdollisia kehityskohteita.

Korvausneuvojilla on tällä hetkellä yksi oma päävahinkolaji, jonka parissa he työskentelevät. Korvausneuvojat alkavat kuitenkin opetella yhden uuden vahinkolajin käsittelyä syksyllä 2019, ja jokainen korvausneuvoja on saanut päättää siitä, mihin toiseen vahinkolajiin alkaa kouluttautua. Korvausneuvojen kouluttaminen ja muutoksen toteuttaminen tulevat olemaan pitkä ja jatkuva prosessi, ja koulutukset tulevat jatkumaan määrittelemättömän ajan. Tarkoituksena on vähitellen lisätä korvausneuvojen osaamista uuden vahinkolajin parissa, eikä aikataulua toisen vahinkolajin osaamiselle ole määritelty.

Opinnäytön aiheena on korvauskäsittelyn asiakaskokemuksen kehittäminen Vakuutusyhtiö X:ssä, ja tutkimuskysymyksenä on, tukeeko organisaatiomuutos siltä odotettavia tavoitteita asiakaskokemuksen kehittämisen suhteen? Koska organisaatiomuutos on vielä alkutekijöissään, tulevat vastaukset tutkimuskysymykseen olemaan hypoteettisia. Vastaukset tutkimuskysymykseen pyritään saamaan kyselytutkimuksen avulla, jolla selvitetään kohtaavatko vakuutusyhtiön ja asiakkaiden näkemykset siitä, mitä asioita asiakkaat arvostavat eniten korvauksenhakuprosessissa. Opinnäytetyö on tehty yritysajoneuvokorvausosastolle ja työssä keskitytään tämän osaston näkökulmaan organisaatiomuutoksessa sekä asiakaskokemuksen tuottamisessa.

Aihe on ajankohtainen Vakuutusyhtiö X:lle meneillään olevan organisaatiomuutoksen taakia sekä vakuutusosalalle yleisesti. Vakuutusala on jatkuvassa kehityksessä, ja kilpailu asiakkaista yhtiöiden välillä on kovaa. Vakuutusyhtiöille on äärimmäisen tärkeää olla ajan tasalla ja tietoisia asiakkaiden haluista ja tarpeista, jotta he pystyvät saamaan uusia asiakkaita sekä säilyttämään vanhat asiakassuhteensa. Korvauksenhakuprosessi on oleellinen osa asiakaskokemusta, sillä siinä vakuutuksen olemassaolo konkretisoituu. Sillä, miten prosessi sujuu asiakkaan mielestä, on oleellinen merkitys asiakastytytyväisyyteen.

Ensimmäisessä teoriaosuudessa käydään läpi yleisellä tasolla, mitä vakuutusyhtiön korvauskäsittely pitää sisällään sekä millainen on vakuutusala Suomessa. Osiossa annetaan myös ymmärrys siitä, millainen on korvauskäsittelyn asiakaspolku. Luvussa kaksi pureudutaan siihen, mitkä asiat vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen ja millä tavoin asiakaskokemusta mitataan. Opinnäytetyön tutkimusosuudessa toteutetaan kysely, jonka avulla on tarkoitus saada selville, mitä asiakkaat arvostavat eniten korvauksenhakuprosessissa. Tavoitteena on myös selvittää, millainen kokemus asiakkailla on korvauksenhakuprosessin sujuvuudesta perustuen viimeisimpään kertaan, kun he ovat korvausta vakuutuksestaan hakeneet. Lomakekysely toteutetaan Vakuutusyhtiö X kehittäjät -yhteisölle, joka koostuu suurimmaksi osaksi Vakuutusyhtiön yksityisasiakkaista. Kysymykset koskien viimeisintä korvauksenhakuprosessia suunnataan niille, jotka ovat

hakeneet korvausta vakuutuksestaan alle vuoden sisällä. Tämän tarkoituksena on saada mahdollisimman ajankohtaista tietoa prosessin tämänhetkisestä sujuvuudesta. Kyselyn tulokset analysoidaan, jonka jälkeen tehdään johtopäätöksiä siitä, mihin seikkoihin korvauskäsittelyssä tulisi keskittyä parhaan mahdollisimman asiakaskokemuksen antamiseksi ja millä tavoin asiakaskokemusta kannattaa jatkossa mitata. Saatujen vastauksien perusteella tehdään myös johtopäätökset siitä, tukeeko organisaatiomuutos siltä odotettavia tavoitteita asiakaskokemuksen suhteen.

2 VAKUUTUKSET JA KORVAUSKÄSITTELY

Vakuutusta kuvataan sopimukseksi, jossa vakuutuksenottaja maksaa tietyn vakuutusmaksun vakuutuksenantajalle siitä, että tämä ottaa kontolleen vakuutus sopimuksessa määritellyt riskit. Vakuutusten tarkoitus on siis siirtää riski vakuutuksenottajalta vakuutusyhtiölle maksua vastaan. Vakuutuksenottaja ja vakuutuksenantaja sopivat riskiin liittyvistä ehdoista ja kirjoittavat vakuutus sopimuksen sekä suoritettavan vakuutusmaksun summan. Vakuutuksen ominaispiirre on, että korvaus vakuutuksenottajalle maksetaan vain vahinkotapahtuman sattuessa. (Norio-Timonen 2018, 1.) Keskeinen laki, joka säätelee vakuutus sopimuksia, on vakuutus sopimuslaki. Tämä laki pitää sisällään muun muassa määräyksiä eri velvollisuuksista osapuolten välillä vakuutus sopimusta laadittaessa sekä sopimuksen voimassaoloaikana. Lakisääteisille vakuutuksille, kuten liikennevakuutukselle, on kuitenkin omat erityislakinsa. (Alhonsuo, Nisén, Nousiainen, Pellikka & Sundberg 2012, 127.)

Vakuutus korvaukseen oikeuttavaa tapahtumaa kutsutaan *vakuutus tapahtumaksi*. Tällaisia ovat esimerkiksi vesivahinko, tulipalo tai varkaus. Mikäli vakuutus tapahtumaa ei vakuutuksen voimassaoloaikana tapahdu, katsotaan vakuutus sopimuksesta saaduksi hyödyksi sopimuksen ajan kestänyt korvaus mahdollisuuden olemassaolo. Vakuutus tapahtuman sattuessa tulee korvaukseen oikeutetun henkilön olla yhteydessä vakuutus korvausasiasta vakuutusyhtiöön. Vakuutus saattaa päättyä vakuutus tapahtumaan esimerkiksi, jos vakuutettu henkilö on menehtynyt tai vakuutettu omaisuus tuhoutunut. Usein vakuutus jää kuitenkin voimaan vahinkotapahtuman jälkeenkin. Vakuutus sopimuslain mukaan korvaus vaatimus vakuutusyhtiölle tulee tehdä vuoden sisällä siitä, kun korvauksen hakija on saanut tietää vakuutus tapahtumasta, vakuutuksen voimassaolosta sekä vahinkoseuraamuksista, jotka ovat aiheutuneet vakuutus tapahtumasta. *Korvaus vaatimukseksi* kutsutaan vahinkoilmoitusta, jonka korvauksen hakija tekee vakuutusyhtiölle tietäessään yllä mainitut seikat vakuutus tapahtumaan liittyen. (Norio-Timonen 2018, 1–2, 243–244.)

Vahingon korvaamisen keskeisiä periaatteita ovat vahingonkorvausoikeudessa täyden korvauksen periaate sekä rikastumiskielto. Täyden korvauksen periaate tarkoittaa sitä, että vahingonkärsijä on oikeutettu sellaiseen korvaukseen, jolla hän pääsee siihen taloudelliseen asemaan, missä oli ennen vahinkotapahtumaa. Rikastumiskielto tarkoittaa taas sitä, että vahingonkärsijälle ei saa olla hyötyä vahingosta. Vahinkokorvaus ei saa siis ylittää täyden korvauksen summaa. Lisäksi rikastumiskieltoon kuuluu se, että hyödyt tai

säästöt, jotka vahingonkärsinyt on mahdollisesti vahinkotapahtumasta saanut, tulee ottaa vähennyksinä huomioon vakuutuskorvauksen määrää laskettaessa. (Norio-Timonen 2018, 257.)

2.1 Ajoneuvovakuutukset

Ajoneuvoille tarkoitettuja vakuutuksia ovat lakisääteinen liikennevakuutus sekä vapaaehtoinen autovakuutus. Autovakuutuksesta korvataan vahinkoja, joita liikennevakuutuksesta ei korvata. Autovakuutus onkin suunniteltu täydentämään lakisääteistä liikennevakuutusta. (Kivisaari & Rantala 2014, 510.)

Liikennevakuutus

Lakisääteinen liikennevakuutus alkoi Suomessa vuonna 1925. Liikennevakuutuksesta korvataan vahingon sattuessa syyttömän osapuolen kärsimät vahingot. Näihin kuuluvat omaisuus- ja henkilövahinkokorvaukset. Liikennetapaturmalain mukaan henkilövahingot kuitenkin korvataan tuottamuksesta riippumatta. Liikennevakuutettavia ajoneuvoja ovat autot, mopot, moottoripyörät, traktorit, moottorikelkat, mönkijät sekä moottorityökoneet. Lisäksi liikennevakuutettaviin kuuluvat moottoriajoneuvolla hinattavat ajoneuvot. Näitä ovat perävaunut, matkailuperävaunut, puoliperävaunut, kevyet perävaunut sekä erilaiset ajoneuvoon liitettävät hinattavat laitteet. Mikäli liikennevakuutuksen piiriin kuuluvan ajoneuvon omistaja ei ole ottanut liikennevakuutusta ajoneuvolle, hän joutuu korvaamaan liikennevakuutuskeskukselle laiminlyödyistä ajasta hyvikkeen. Liikennevakuutuskeskus määrittelee hyvikkeen suuruuden kussakin tapauksessa erikseen. (Kivisaari & Rantala 2014, 441–443.)

Autovakuutus

Autovakuutus on vapaaehtoinen lisävakuutus vakuutettavan ajoneuvon omistajalle. Vakuutuksesta korvataan vaurioituneen ajoneuvon korjauskulut vähennettynä vakuutusehdoissa määritellyllä omavastuulla. Vakuutusyhtiöillä on erilaisia ehtoja koskien autovakuutusta sekä autovakuutusyhdistelmiä, jotka ovat kattavuudeltaan erilaisia. Autovakuutukseen kuuluvia turvia ovat mm. törmäys-, ilkivalta-, lasi-, hirvieläin- ja varkausvakuutukset. (Kivisaari & Rantala 2014, 510–514.)

2.2 Korvauskäsittelyprosessin asiakaspolku

Asiakaspoluksi kutsutaan prosessia, jonka asiakas käy läpi ostaessaan tuotetta tai palvelua yritykseltä. Tähän prosessiin kuuluvat kaikki vaiheet aina tiedon hankinnasta ostopäätöksen tekemiseen, ostetun palvelun käyttöönottoon ja tästä uusintaostoon. Asiakaspolkua suunniteltaessa on oleellista selvittää, missä vaiheissa ja minkä kanavien kautta asiakas haluaa olla yrityksen kanssa yhteyksissä. Huomioon tulee kuitenkin ottaa se, että vuorovaikutus on kannattavaa ja tehokasta myös yrityksen näkökulmasta. Asiakaspolkua suunniteltaessa on hyvä kiinnittää huomiota erityisesti siihen, että yrityksen sisäiset prosessit tukevat asiakkaan polkua ja että yritys on tavoitettavissa niiden kanavien kautta, joissa asiakkaat haluavat asioida. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 50–51, 132.)

Vahingon korvausprosessi (kuva 1) saa alkunsa siitä, kun vakuutusnottaja ilmoittaa vakuutusyhtiölle vakuutustapahtumasta. Asiakas voi tehdä korvausvaatimuksen sekä ilmoituksen vahingosta internetin välityksellä tai puhelimitse. Vahingoista osa voidaan käsitellä heti puhelinkeskustelun aikana tai internetilmoituksen perusteella. Usein tarvitaan kuitenkin joitakin lisäselvityksiä tai tositteita asiakkaalta. Tällöin korvauskäsittelijä kirjaa vahingon käsitellyyn ja antaa asiakkaalle vahinkotunnuksen, jolla pystytään yksilöimään kyseinen vakuutustapahtuma. Ennen korvauspäätöksen tekoa tarkistetaan asiakkaan vakuutuksen voimassaolo ja se, että hänellä on myös vakuutusehtojen perusteella oikeus korvaukseen, sekä se, että kyseinen vahinkotapahtuma kuuluu vakuutuksen korvauspiiriin. Mikäli kyseessä on korvattavuudeltaan suuri vahinkotapahtuma, saattaa vakuutusyhtiön tarkastaja käydä vahinkopaikalla. Tarkastuksessa selvitetään mahdollisesti vahingon laajuutta sekä sen syytä. Tarkastuksen tavoitteena on myös rajoittaa vahinkoa sekä estää mahdollisten jälkivahinkojen syntyminen. Kun vahingon korvattavuus on selvitetty, tekee korvauskäsittelijä korvauspäätöksen vahinkotapahtumaan ja ilmoittaa asiakkaalle päätöksestä. Korvauspäätös pitää sisällään tiedot siitä, korvaako vakuutusyhtiö kyseisestä vahinkotapahtumasta asiakkaalle aiheutuneet vahingot ja kulut sekä maksettavan korvauksen määrän. Mikäli vakuutusyhtiö tekee kielteisen korvauspäätöksen, on asiakkaalle annettava korvausratkaisun yhteydessä muutoksenhakuohje. (Alhonsuo ym. 2012, 173–176.)



Kuva 1. Vahingon korvausprosessi (Mukaiillen Alhonsuo ym. 2012, 173).

2.3 Yritysassiakkaan asiakaspolku haettaessa korvausta autovakuutuksesta

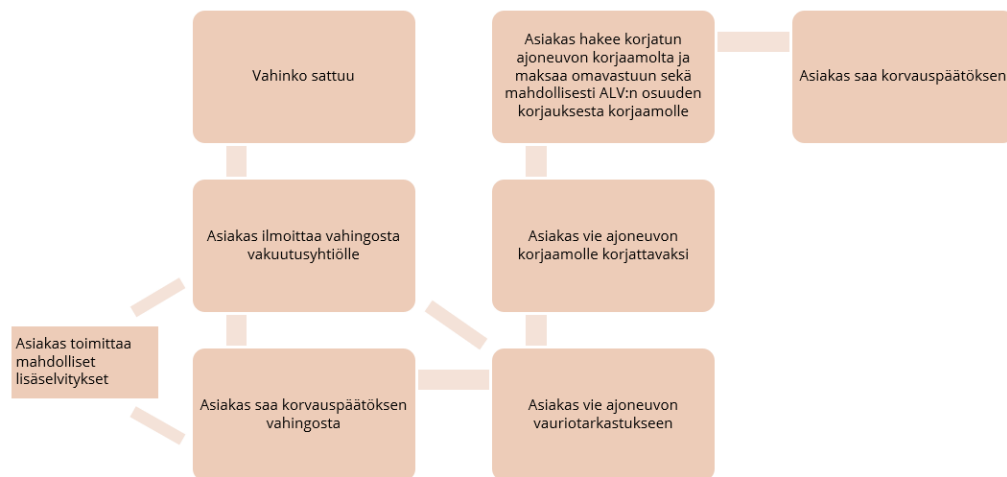
Vakuutusyhtiö X:ssä

Asiakaspolku ei noudata aina samaa kaavaa, kun korvausta haetaan auto- tai liikennevakuutuksesta. Siihen, millaiseksi asiakaspolku muovautuu, vaikuttavat esimerkiksi se, millainen vahinko on sattunut, onko vaurioitunut ajoneuvo korjattavissa vai meneekö se lunastukseen ja onko vahingon seurauksena vahingoittunut muuta omaisuutta. Myöskään kaikkien vahinkotapahtumien johdosta ei asiakkaan tarvitse vahinkoilmoitusta Vakuutusyhtiö X:lle toimittaa, vaan vahinko avataan korvauskäsittelyssä korjaamolta, hinnausyritykseltä tai vuokra-autoyritykseltä saadun laskun perusteella. Tällaisia vahinkoja ovat esimerkiksi ajoneuvon tullut tekninen vika, jonka vuoksi asiakas on hinauttanut ajoneuvonsa korjaamolle ja ottanut sijaisauton käyttöönsä. Myöskään ajoneuvon tuulilasin vaihdosta tai korjauksesta ei asiakkaan erillistä vahinkoilmoitusta tarvitse tehdä. Tällaisten vahinkojen osalta ei asiakkaan tarvitse olla yhteydessä vakuutusyhtiöön siis välttämättä laisinkaan, vaan vakuutusyhtiö kirjaa vahingon ylös samalla, kun maksaa esimerkiksi korjaamolta saadun laskun. Asiakas saa tästä korvauspäätöksen, josta käyvät ilmi maksettu summa ja vahinkotunnus, jolla vahinko on vakuutusyhtiön järjestelmään tallennettu. (Vakuutusyhtiö X, henkilökohtainen tiedonanto 17.10.2019.) Seuraavaksi kuvataan, millainen on yritysasiakkaan asiakaspolku Vakuutusyhtiö X:ssä, kun yrityksen ajoneuvolle on sattunut autovakuutuksen törmäysturvasta korvattava vahinko.

Case: Vakuutusyhtiö X:n yritysasiakkaan asiakaspolku haettaessa korvausta autovakuutuksesta

Ajoneuvovahingon sattuessa asiakas on yhteydessä Vakuutusyhtiö X:ään puhelimitse, omien sivujen kautta, internetissä täytettävän lomakkeen välityksellä, chatissa tai sähköpostitse. Hän kertoo, millainen vahinko on sattunut ja tarvitaanko mahdollisesti hinnausta sekä vastaa korvausneuvojan esittämiin kysymyksiin. Mikäli vahinkotapahtuma

on selvä ja kaikki tarvittavat tiedot saatavilla, asiakas saa päätöksen vahingon korvattavuudesta heti puhelimesta tai vaihtoehtoisesti omien sivujen kautta, tekstiviestitse, sähköpostitse tai postitse, kun hänen vahinkoilmoituksensa on Vakuutusyhtiö X:ssä käsitelty. Se, mitä kautta asiakas päätöksen saa, riippuu siitä, onko yrityksellä esimerkiksi käytössään omia sivuja ja siitä, mitä kautta vahinkoilmoitus on Vakuutusyhtiö X:lle saapunut. Asiakkaalle kerrotaan korvattavuuspäätöksessä vahinkotunnus, jolla vahinko on otettu käsittelyyn, omavastuun määrä sekä se, tuleeko asiakkaan maksaa arvonlisäveron osuus laskusta. Mikäli asiakkaalla on vakuutuksissaan sijaisautoturva, myös tästä mainitaan asiakkaalle samassa päätöksessä, ja hän voi hakea korjauksen ajaksi itselleen sijaisauton valitsemaltaan vuokraamolta. Lisäksi häntä kehoitetaan viemään ajoneuvo vauriotarkastukseen korjaamolle. Jos ajoneuvo on ajokelvoton, voi asiakas hinauttaa ajoneuvonsa lähimmälle korjaamolle. Mikäli vahingossa on kuitenkin jotakin epäselvää, pyydetään asiakasta toimittamaan tarvittavat lisäselvitykset ennen vahingon korvattavuuspäätöksen tekemistä. Tällaisia lisäselvityksiä voivat olla esimerkiksi piirros vahinkotapahtumasta, valokuvat tai rikosilmoitus. Kun asiakas on toimittanut tarvittavat lisäselvitykset, hän saa päätöksen vahingon korvattavuudesta. Kun ajoneuvon vauriot on tarkastettu, välittää korjaamo vauriokuvat sekä korjauskustannuslaskelman Vakuutusyhtiö X:n tekniselle asiantuntijalle. Mikäli vakuutusyhtiön tekninen asiantuntija toteaa, että vauriot täsmäävät sattuneeseen vahinkoon, hän hyväksyy korjaamon toimittaman korjauskustannuslaskelman ja antaa korjaamolle laskutusluvan. Asiakkaan ajoneuvon ollessa niin pahoin vaurioitunut, ettei korjaus ole kannattavaa, menee ajoneuvo lunastettavaksi, ja tekninen asiantuntija on tällöin asian tiimoilta asiakkaaseen yhteydessä sopiakseen asiakkaalle maksettavasta kertakorvauksesta. Korjauksen valmistuttua asiakas hakee ajoneuvonsa korjaamolta ja maksaa korjaamolle omavastuun ja mahdollisen arvonlisäveronosuuden laskusta, mikäli ajoneuvo on arvonlisäveron vähennyskelpoisessa käytössä. Vakuutusyhtiö X maksaa laskun loppuosuuden ja asiakas saa korvauspäätöksen, kun vakuutusyhtiö on suorittanut osuutensa laskusta. Korvauspäätös lähetetään asiakkaalle pääasiallisesti omien sivujen kautta tai postitse. Asiakkaalla saattaa olla sijaisautoturvan sijasta keskeytysturva, jonka johdosta hänelle maksetaan keskeytyskorvaus ajalta, jolloin asiakkaan ajoneuvoa on korjattu. Keskeytyskorvaus maksetaan asiakkaalle sen jälkeen, kun vakuutusyhtiö on saanut korjaamolta laskun ajoneuvon korjauksesta ja korjauspäivät ovat selvillä. Tästäkin asiakas saa korvauspäätöksen. (Vakuutusyhtiö X, henkilökohtainen tiedonanto 17.10.2019.) Seuraavassa kuvassa (kuva 2) havainnollistetaan sitä, millainen on yritysasiakkaan asiakaspolku, kun korvausta haetaan autovakuutuksesta.

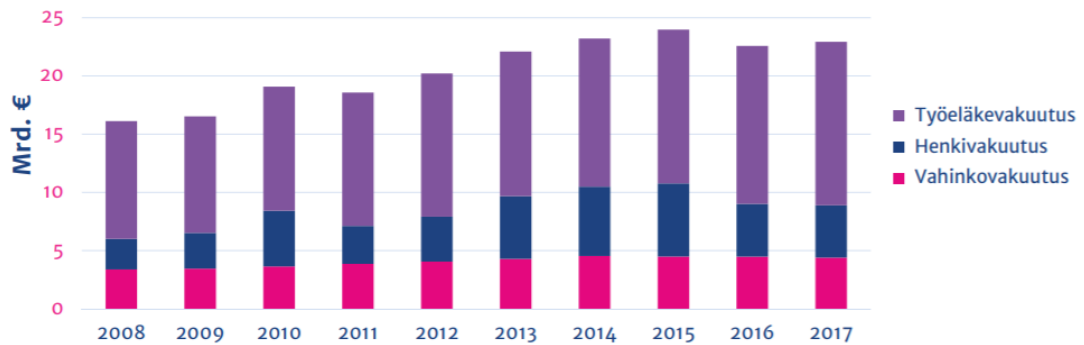


Kuva 2. Yritysassiakkaan asiakaspolku haettaessa korvausta autovakuutuksesta Vakuutusyhtiö X:ssä (Vakuutusyhtiö X, henkilökohtainen tiedonanto 17.10.2019).

2.4 Vakuutusala Suomessa

Finanssimarkkinoilla Suomessa on oligopolitilanne. Kyseisessä tilanteessa muutamat suuret yritykset hallitsevat markkinoita. Näiden lisäksi markkinoilla saattaa olla myös useita pienempiä toimijoita. Liki kaikki vakuutusyhtiöiden ja pankkien tarjoamista palveluista on finanssipalveluja. (Ylikoski & Järvinen 2011, 20, 14.)

Finanssialan toukokuussa 2018 tekemän raportin mukaan Suomessa toimi vuoden 2017 lopussa 50 kotimaista vakuutusyhtiötä sekä 18 ulkomaisen vakuutusyhtiön sivuliikettä. Näiden lisäksi Finanssivalvonnalle oli tullut yli 730 ulkomaiselta yhtiöltä ilmoitus vakuutuspalvelujen tarjoamisesta Suomen rajan yli. Taulukossa 1 on havainnollistettu vakuutusyhtiöiden kotimaisessa maksutulossa tapahtuneita muutoksia vuosina 2008–2017. Vakuutusyhtiöiden vuonna 2017 yhteenlaskettu maksutulo nousi 23 miljardiin euroon, kahden prosentin kasvulla. Vahinkovakuutuksen maksutulo pieneni kahdella prosentilla, ja henkivakuutusyhtiöiden maksutulo putosi yhdellä prosentilla. Vastakohtana työeläkevakuutuksen maksutulo nousi neljällä prosentilla. Vakuutusmarkkinoiden rakenteelle Suomessa onkin tyypillistä, että lakisääteisistä vakuutuksista saatujen maksujen osuus on suuri osa vakuutusalan koko maksutulosta. Myös vuonna 2017 kaksi kolmasosaa maksutulosta saatiin erilaisista lakisääteisistä vakuutuksista. Näitä ovat liikennevakuutus, lakisääteinen työeläkevakuutus sekä lakisääteinen tapaturmavakuutus. (Finanssiala 2018.)



Taulukko 1. Vakuutusmaksutulon jakauma (Finanssiala 2018).

Digitalisoituminen sekä automaatio vaikuttavat vähentävästi alan perinteisiin työtehtäviin, mutta toisaalta ne luovat tarvetta uudentyyppisille työtehtäville. Koska finanssiala ja sen työtehtävät kehittyvät vauhdilla, on myös erityisen tärkeää, että alalla työskentelevällä henkilöstöllä on myös halu kehittää itseään ja opetella uutta. Teknologian kehityksen myötä asiakkaiden itsepalvelu lisääntyy kaiken aikaa, mutta samalla tämä myös vahvistaa henkilökohtaisen palvelun tärkeyttä. Yhdeksän kymmenestä asiakkaasta tahtoo saada henkilökohtaista palvelua verkkoasioinnin lisäksi. Tästä päätellen henkilökohtaisella palvelulla tulee olemaan suuri merkitys asiakastytyvyyden rakentamisessa. (Finanssiala 2019.) Henkilökohtaisen palvelun tärkeydestä huolimatta asiakkaiden kanssa kommunikointi automatisoituu asiakaspalvelun kehittämiseksi, sillä asiakkaat tahtovat saada palvelua ja vastaukset kysymyksiinsä välittömästi. Asiakkaiden kasvavien odotusten täyttämiseksi päästään järkevin kustannuksin vain tietokoneita apuna käyttäen. (Gerdt & Eskelinen 2018, 27–28.) Digitalisaatio tapahtuu suurelta osin vakuutusyhtiöiden sisällä, joten asiakkaat eivät näe digitalisoitumisen vaikutuksia välittömästi. Digitalisaatio luo vakuutusyhtiöille isoja etupainotteisia investointeja, jotka saattavat lähitulevaisuudessa vaikuttaa vakuutusalan kannattavuuteen alentavasti. Tällaiset investoinnit ovat kuitenkin välttämättömiä, sillä asiakkaiden kasvavat odotukset ja kysyntä vaativat niitä. Liikekulujen karsiminen on kuitenkin vakuutusyhtiöille yksi digitalisuuden tärkeimmistä tavoitteista. Digitaalisia prosesseja voidaan toteuttaa pienemmällä henkilöstömäärällä, ja ne ovat nopeampia. (Finanssivalvonta 2018.)

2.5 Tulevaisuuden osaamistarpeet

Finanssiala käy läpi jatkuvaa muutosta, ja sen henkilöstö onkin muutoksen keskiössä. Alalla ilmenee uusia osaamistarpeita, ja nämä tarpeet vaativat henkilöstön kouluttautumista. (Kauppalehti 2019.) Finanssiala toteutti syksyllä 2018 kyselyn, johon vastasi 650 ammattilaista alalta. Kyselyssä vastaajien tuli valita viisi tärkeintä ominaisuutta, joita he pitivät tärkeimpinä ajatellen työskentelyään tulevina vuosina. Erilaisia ominaisuuksia kyselyssä oli yhteensä 35 kappaletta. Saatujen vastausten perusteella itsensä johtamiseen liittyvät taidot olivat vastaajien mielestä tärkeimpiä. Tämän jälkeen seuraavina tulivat sosiaaliset taidot ja kolmantena digitalisaatioon liittyvät taidot (kuva 3). (Finanssiala 2019.)

Tulevaisuuden osaamistarpeet



Kuva 3. Tulevaisuuden osaamistarpeet (Finanssiala 2019).

Kyselyssä tärkeimmiksi valitut osaamistarpeet ovat myös osaamistarpeita, joita Vakuutusyhtiö X:n henkilöstöllä tulisi olla organisaatiomuutoksen ja muuttuvan työkuvan johdosta. Erityisesti henkilöstöltä vaaditaan kykyä sopeutua muutokseen työnkuvan laajentuessa ja uusien käytäntöjen voimaan astuessa. Muita tärkeitä osaamistarpeita organisaatiomuutoksen keskellä ovat mm. sosiaaliset taidot, oman osaamisen kehittäminen, itsensä johtaminen, asiakaskokemuksen ymmärtäminen ja paineensietokyky. Koska henkilöstö on organisaatiomuutoksen keskiössä ja uusien taitojen opettelu on välttämätöntä, on jokaisen työntekijän pidettävä huolta myös omasta jaksamisestaan.

3 ASIAKASKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN JA MITTAAMINEN

Asiakaskokemus on se tunne ja mielikuva, jonka asiakas muodostaa jokaisesta kohtaamisestaan yrityksen kanavien, edustajien ja palveluiden kanssa. Asiakaskokemukseen toisaalta vaikuttavat myös yrityksen brändi sekä siihen liittyvät tunteet. Mikäli tunneside kyseiseen brändiin on vahva, saattaa asiakkaalla olla myös joustavuutta asiakaskokemuksen suhteen. Se, miten asiakas kohdataan ja miten häntä kohdellaan yrityksen jokaisessa eri kanavassa, miten hän kokee palvelun toimivuuden ja millaisia tunteita hän saa palvelupolun eri vaiheiden aikana, vaikuttavat kaikki siihen, millaisena asiakas kokee yrityksen tarjoaman palvelun. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 10.) Koska asiakaskokemus on tunnetila, on se jokaiselle asiakkaalle henkilökohtainen, yksilöllinen sekä jokaiselle asiakkaalle itselleen oikea ja kiistaton. Asiakas tulkitsee saamaansa palvelukokemusta ainoastaan omasta näkökulmastaan. Asioita, jotka vaikuttavat yksilölliseen näkökulmaan ovat, mm. asiakkaan hintatietoisuus, asenne ja tunnetila. (Filenius 2015, 25–26.) Asiakas onkin myös itse vastuussa omasta kokemuksestaan, sillä hän on aktiivisena osallistujana palvelutilanteessa. Jos asiakas on huonolla tuulella tai väsynyt, hän kokee saadun palvelun mahdollisesti huonompana sekä huomioi palvelun mahdolliset puutteet herkemmin. Mikäli taas asiakas itse edesauttaa palvelutilanteen onnistumista esimerkiksi kertomalla tarkasti tarpeistaan ja haluistaan, saattaa hän itsekin tuntea palvelutilanteen positiivisemmin. (Fischer & Vainio 2014, 167.)

Yritysassiakkaiden asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat erityisesti sitoutuminen yhteisiin asioihin ja ihmisten väliset suhteet. Yritysassiakkailla tunnetaso ei vaikuta asiakaskokemuksen muodostumiseen siinä määrin kuin kuluttaja-asiakkailla. Tunnetasoa ei voi kuitenkaan täysin ohittaa, sillä kommunikaatio yritysten välillä käydään yksittäisten ihmisten välillä. (Löytänä & Korteso 2011, 123–124.)

Asiakaskokemus voidaan jaotella kolmelle eri tasolle (kuva 4). Nämä tasot ovat toiminta, tunteet ja merkitykset. Se, mikä on palvelun kyky vastata asiakkaan tarpeita, tarkoittaa toiminnan tasoa. Prosessien sujuvuus, palvelun hahmotettavuus, saavutettavuus, tehokkuus, käytettävyys ja monipuolisuus kuuluvat toiminnan tasolle. Tunnetasolla asiakkaalle syntyy palvelusta tuntemuksia ja kokemuksia. Näitä ovat kokemuksen helppous, miellyttävyys, kiinnostavuus sekä tunnelma ja tyyli. Merkitystasolla kokemukseen liittyy

mielikuvia ja merkityksiä, kuten unelmia, lupauksia, oivalluksia ja asiakkaan omaan elämäntapaan tai identiteettiin liittyviä asioita. (Tuulaniemi 2011, 92–93.)



Kuva 4. Arvon Muodostumisen Pyramidi (Mukaillen Tuulaniemi 2011, 93).

Asiakkailla on yleensä myös jonkinasteisia odotuksia palvelukokemuksen suhteen jo ennen kuin he ovat yrityksessä asioineet. Nämä odotukset perustuvat esimerkiksi siihen, mitä asiakas on kuullut yrityksestä muilta ihmisiltä, ja siihen, miten yritys on markkinoinut itseään. Erityisesti palveluhenkisyden ja laadun painottaminen markkinoinnissa lisäävät asiakkaiden odotuksia palvelua kohtaan. Näiden lisäksi odotuksiin vaikuttavat myös palvelun hinta, sillä hinnan kallistuessa myös odotukset palvelua kohtaan kasvavat. (Hämäläinen & Patjas 2018, 128–129.) Asiakkaat odottavat saavansa vastaukset kysymyksiinsä ja ratkaisun ongelmiinsa nopeasti. Asioiden nopean hoidon lisäksi asiakkaat odottavat, että asioiden käsittely hoituu myös sujuvasti. Odotus on se, että asiat ja ongelmat hoidetaan kerralla kuntoon, ja esimerkiksi asiakkaan pompottelu osastojen välillä ja henkilöltä toiselle on asiakaskokemukselle iso miinus. (Löytänä & Korteso 2011, 87–88.)

3.1 Palvelun vaikutus asiakaskokemuksen muodostumisessa

Finanssipalvelut ovat asiantuntijapalveluja. Koska nämä palvelut ovat aineettomia, sisältyy niihin vain vähän fyysisesti tai aisteilla havaittavia tekijöitä. Kuluttajalle on tämän vuoksi hankalaa vertailla palveluja valintatilanteessa. Finanssipalveluille on ominaista, että niitä pystytään arvioimaan vasta käyttökokemuksen jälkeen. Palvelun kaikkia ominaisuuksia ei asiakas välttämättä voi arvioida jälkikäteenkään. Esimerkiksi palvelun tuottajan asiantuntemuksen tason arviointiin ei asiakkaan oma tietotaso välttämättä riitä. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 30.) Finanssialalla asiakaskokemus muodostuu itse finanssipalvelusta, sen käyttöönottoon liittyvistä sopimuksista sekä palveluprosesseista saadusta asiakaspalvelusta. Laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin yrityksen tarjoama palvelu tai tuote vastaa asiakkaan odotuksiin ja vaatimuksiin. Asiakkaan käsitys palvelun onnistumisesta on palveluyrityksen laatu. Käsitys laadusta muodostuu asiakkaalle jokaisen palvelukokemuksen perusteella ja tarkentuu sitä mukaa, mitä useammin asiakas palvelua käyttää. Asiakas on palvelun laadun tulkitsija, ja yrityksen tulisikin arvioida laatua asiakkaan näkökulmasta. (Ylikoski ym. 2006, 55.)

Asiakaskokemuksen rakentumiseen vaikuttavat vuorovaikutuksessa syntyvät mielikuvat ja tunteet. Vuorovaikutustilanteita asiakkaan ja yrityksen välillä kutsutaan myös *kosketuspisteiksi*. Näiden pisteiden avulla voidaan hahmottaa asiakkaan ja yrityksen väliset kohtaamiset, ja jokaisen pisteen vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen. Kaikilla yrityksen toiminnoilla on vastuu asiakaskokemuksen muodostamisessa. Jokaisella toiminnolla on omat kosketuspisteensä asiakkaan kanssa, joten kukin toiminto pystyy itse määrittelemään parhaiten ne käytännöt ja toimintatavat, joilla se pystyy luomaan tavoitteiden mukaisia asiakaskokemuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 113–115, 181.)

3.2 Digitalisaation vaikutus asiakaskokemukseen

Digitalisaatio on muokannut käsitystä siitä, millainen on hyvä asiakaskokemus. Asiakkaat haluavat henkilökohtaisempaa palvelua aiempaa nopeammin ja edullisemmin. Palvelujen odotetaan olevan saatavilla ympäri vuorokauden ja monissa eri kanavissa. (Gerdt & Korhikoski 2016, 134.)

Digitalisaation myötä kuluttajilla on parempi käsitys saatavilla olevasta tuotevalikoimasta sekä hintatasosta. Sosiaalinen media, brändi, yrityksen tarina ja muilta kuluttajilta saadut

suositukset ovat avainasemassa palveluntarjoajaa valittaessa. Palveluntarjoajan vaihtaminen onkin kuluttajille helppoa digitaalisissa kanavissa, joten hyvä asiakaskokemus on se, joka sitouttaa asiakkaita tiettyyn palveluntarjoajaan. (Komulainen 2018, 24, 76–77.) Teknologian kehityksen myötä asiakkaat ovat omatoimisempia, aktiivisempia ja entistä kyvykkäämpiä hoitamaan itsenäisesti asioitaan, ja tieto on muuttunut entistä läpinäkyvämmäksi. Kasvava ymmärrys tarjolla olevista vaihtoehtoisista palveluista ja ratkaisuista vaikuttavat asiakkaiden päätöksiin sekä toimintaan, ja teknologian kehitys tarjoaa asiakkaille myös kustannustehokkaamman sekä nopeamman tavan saada tietoa eri palveluntarjoajista. (Laine 2015, 119.) Asiakkaat haluavat vähenevissä määrin tulla palveluiksi sähköpostitse tai puhelimitse, ja esimerkiksi chat-palvelu, itsepalveluportaalit, tietämyskannat sekä sosiaalinen media ovatkin moderneja asiakaspalvelun kanavia. Itsepalveluportaalit on järjestelmä, jossa asiakas pystyy itse tarkastelemaan sekä päivittämään asiakastietojaan ja tilauksiaan. Tietämyskanta taas on tietokanta, joka päivittyy itsestään ja josta löytyvät useimmin kysytyt kysymykset ja vastaukset. (Gerdt & Korhonen 2016, 138–139.)

Jokaisella kuluttajalla on käytännössä matkapuhelin. Suurimmassa osassa matkapuhelimista on myös datayhteys, ja tämän myötä kuluttajilla on mahdollisuus päästä internetiin koska tahansa. Digitaalisten palvelujen käyttäminen onkin nykyään mahdollista kaikkialla, ja kokemusten jakaminen ystävien ja tuttavien kesken on asiakkaille äärimmäisen helppoa. Aikana ennen kuin sosiaalisen median palvelut olivat saatavilla, asiakkaat saattoivat kertoa saamastaan huonosta palvelusta esimerkiksi työpaikalla ja tämän jälkeen kotona. Päivän mittaan asiakkaan kiihtymys saadusta huonosta palvelukokemuksesta kuitenkin tasaantui iltaa kohden, ja kotona kerrottu versio tilanteesta saattoi yleisesti ottaen olla rauhallisempi. Sosiaalisen median myötä kokemusten jakaminen kaikkien nähtävillä onnistuu välittömästi palvelukokemuksen jälkeen. Jaettu palaute onkin usein kirjoitettu melko terävää kieltä käyttäen. Tämän lisäksi ihmiset pystyvät jakamaan julkaisua eteenpäin, joten yksikin huonosta palvelukokemuksesta kirjoitettu teksti saattaa olla yrityksen brändille vahingollinen. Yritysten pitäisikin tutkia ja seurata itseensä liittyviä keskusteluja ja tarpeen mukaan jopa osallistua niihin. (Filenius 2015, 18–19.)

3.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

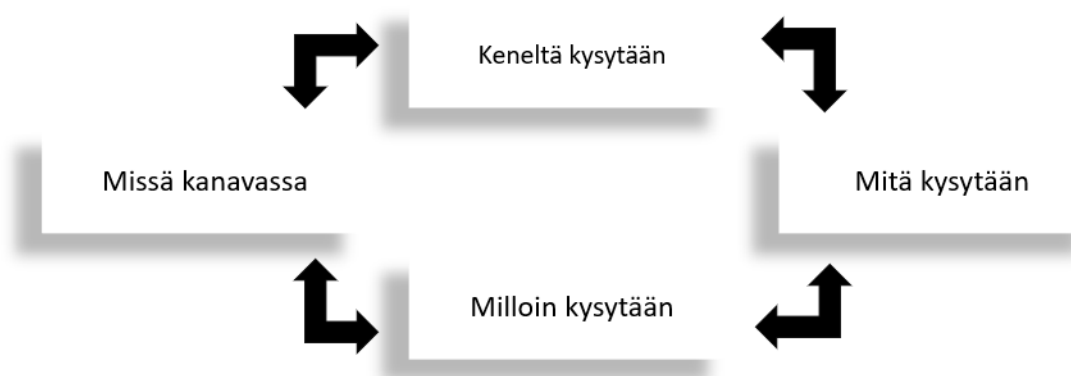
Kun asiakasymmärrystä halutaan kasvattaa, tulee ensiksi käydä läpi ja analysoida kaikki saatavilla oleva tausta-ainesto. Tällaisia tausta-aineistoja voivat olla esimerkiksi tehdyt

asiakastyytyväisyysmittaukset, markkinatutkimukset sekä yrityksen sisällä oleva hiljainen tieto asiakkaista. Tausta-aineiston läpikäynti on oleellista, jotta saadaan selville, millaista mittauksen suunnittelussa tarpeellista tietoa asiakkaista on jo yrityksen hallussa. Yrityksen sisällä oleva hiljainen tieto saadaan selville esimerkiksi henkilökunnalle osoitettujen kyselyiden tai haastatteluiden avulla. On äärimmäisen tärkeää selvittää ja ymmärtää palvelun tuottavan henkilökunnan odotukset ja tarpeet koskien palvelua. Ainoastaan näin voidaan taata se, että suunnitteilla oleva palvelu voidaan menestyksellisesti tuottaa asiakkaille. Tausta-aineistojen tiedoilla voidaan kehittää *tutkimushypoteeseja*, joita testataan asiakastutkimuksissa. Hypoteesi on oletus, ehdotus tai oletamus, jota tarkastellaan ja joka pyritään osoittamaan oikeaksi tai vääräksi. (Tuulaniemi 2019, 164.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa olennaisia tekijöitä ovat sen jatkuvuus ja systemaattisuus. Asiakaskokemus muodostuu eri kosketuspisteistä saatuna summana, joten myös asiakastyytyväisyyden mittaus tulee rakentaa ja toteuttaa niin, että vastauksia saadaan jokaiselta kosketuspisteeltä. (Löytänä & Korteso 2011, 199.) Tyypillinen tapa mitata asiakastyytyväisyyttä ovat kyselyt. Yleensä kyselylomake lähetetään asiakkaalle tämän asioitua yrityksen kanssa, ja lomakkeiden tarkoituksena on selvittää, miten asiointi sujui. Kyselylomake voidaan lähettää asiakkaille kirjeitse tai sähköisen kanavan kautta esimerkiksi sähköpostitse. (Ahvenainen ym. 2017, 26.) Kyselyt tulisi lähettää asiakkaille mahdollisimman nopeasti palvelutilanteen jälkeen, sillä mitä tuoreempana kokemus on asiakkaiden muistissa, sitä käyttökelpoisempaa saatu tieto on. (Filenius 2015, 135.) On kuitenkin yleistä, että asiakkaat vastaavat haastatteluissa ja kyselyissä toimivansa suunnitelmallisemmin kuin todellisuudessa toimivat. Tämän vuoksi yritysten tulisi analysoida asiakkaiden toimintoja myös esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla, eikä muodostaa kokonaiskuvaa pelkästään haastatteluista ja kyselyistä saatujen vastausten perusteella. (Gerdt & Korhikoski 2016, 158.)

Organisaatio vastaanottaa kyselyiden lisäksi palautetta asiakkailta päivittäin. Useissa organisaatioissa tätä tietoa ei kuitenkaan juuri hyödynnetä tai vaihtoehtoisesti sitä hyödynnetään satunaisella tasolla. Verkossa lähetetyt asiakaspalautteet tallentuvat tietojärjestelmiin, josta niitä voidaan analysoida jälkikäteen. Myös yrityksen asiakaspalvelussa saatetaan kirjoittaa tiedot ylös jokaisesta saapuneesta yhteydenotosta ja sen syystä. Kuitenkin esimerkiksi suoraan yrityksen asiantuntijoille annettu palaute kirjataan ylös todella harvoin. (Filenius 2015, 134.) Yrityksen tulisi varmistaa asiakaskokemusta mitattaessa neljä osa-aluetta, jotka esitellään kuvassa 5 (Gerdt & Korhikoski 2016, 161).

Asiakaskokemuksen mittaamisessa ratkaisevat tekijät



Kuva 5. Asiakaskokemuksen mittauksessa ratkaisevat tekijät (Mukaiillen Gerdt & Korkiakoski 2016, 161).

Asiakkaiden kosketuspisteiden tunnistaminen yrityksen kanssa on keskeinen tekijä mitausmallin suunnittelussa, ja mallin suunnittelun tulisi aina lähteä asiakkaan näkökulmasta. Tehokkuus, helppous ja tunne liittyvät aina asiakaskokemuksen kehittämiseen, ja mittarit asiakaskokemukselle tulisi valita näihin tuntemuksiin perustuen. Mittausmallia ja mittareita valittaessa tulee myös huomioida yrityksen liiketaloudelliset tavoitteet, millaista asiakaskokemusta tavoitellaan sekä se, millaisessa tilanteessa mittaaminen toteutetaan. Ensiarvoisen tärkeää on myös se, että koko organisaatio ymmärtää, miksi asiakaskokemusta mitataan ja miten mittauksesta saatuja tietoja tullaan hyödyntämään. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 163–164, 179.)

Asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitteita ovat:

- palvelun nykytilan ja kehittämiskohteiden tunnistaminen
- kehityksen osoittaminen aikaisempaan tilanteeseen
- kilpailijoihin vertaaminen
- yrityksen johdon auttaminen päätösten teossa

Asiakaskokemuksen mittareita valittaessa tulee kuitenkin muistaa, että ei ole yhtä oikeaa tapaa tai mittaria, jonka avulla voitaisiin käsittää asiakkaiden kaikki tuntemukset, ja ymmärtää, mitkä ovat ne kohteet, joihin kehystoimenpiteet tulisi kohdistaa (Filenius 2015, 122).

Seuraavana esitellään lyhyesti kolme suosittua asiakaskokemuksen mittaria, jotka ovat Customer Satisfaction Index, Net Promoter Score ja Customer Effort Score.

Customer Satisfaction Index

Asiakastyytyväisyysindeksillä mitataan sitä, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat asiointiin tai yritykseen. Customer Satisfaction Index (CSI) mittaa asiakastyytyväisyyttä tietyn ajanjakson aikana tietyssä ja määritellyssä asiassa. Tyypillisesti saadut tulokset pisteytetään 0-100 välillä, ja tämän jälkeen tyytyväisten asiakkaiden määrä jaetaan kaikkien vastaajien määrällä. CSI on tyypillinen mittari asiakastyytyväisyyden kehityksen mittaamiseen. CSI:n avulla pystytään vertaamaan eri toimijoita sekä tutkimaan trendejä asiakastyytyväisyyden kehityksessä pidemmän ajanjakson aikana. (Ahvenainen ym. 2017, 26.)

Net Promoter Score

Suositteluhalukkuuden mittari on Net Promoter Score (NPS). Mittari kertoo, kuinka suuri prosentti asiakkaista suosittelisi yritystä eteenpäin. Tyypillinen NPS:ää mittaava kysymys on: *"Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme ystävillesi asteikolla 1-10?"*. Asiakkaat jotka arvottavat yrityksen asteikolla yhdeksän ja kymmenen välille, ovat yrityksen suosittelijoita. Asiakkaat, jotka antavat yritykselle seitsemän tai kahdeksan, ovat neutraaleja, tyytyväisiä asiakkaita, jotka ovat kuitenkin yritykseen sitoutumattomia. Yritykselle numeron kuusi tai pienemmän antavat ovat arvostelijoita, jotka ovat tyytymättömiä asiakkaita. Nämä asiakkaat voivat tehdä yritykselle hallaa kertomalla huonoista asiakaskokemuksistaan eteenpäin. NPS lasketaan vähentämällä suosittelijoiden osuudesta arvostelijoiden määrä, ja tämä jaetaan kaikkien vastaajien määrällä, jolloin tulos voi olla mitä vain -100 ja +100 väliltä. (Ahvenainen ym. 2017, 24.) Tätä mittaria on hyödynnetty myös tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksessa. Kyselylomakkeessa tiedustellaan: *"Suosittelisitko vakuutusyhtiötäsi tuttavillesi sen kokemuksen perusteella, jonka sait viimeksi, kun hait korvausta vakuutuksestasi?"*.

Customer Effort Score

Customer Effort Score (CES) perustuu Customer Executive Boardin asiantuntijoiden vuosien mittaisiin tutkimuksiin. Tutkimusten pohjalta on havainnointu, että sujuvuus ja mahdollisimman pieni vaivannäkö asiakkailta, ovat asiakaskokemukseen suuresti vaikuttavia tekijöitä. Tämän mittarin avulla voidaan mitata sitä, kuinka paljon asiakkaalta vaaditaan vaivannäköä määrätyn asiointitapahtuman aikana. Asiakkaan vaivannäköä mitataan yleensä kyselylomakkeen avulla, joka lähetetään asiakkaalle asiointitapahtuman jälkeen. Kyselyssä käytetään tyypillisesti asteikkoa 1-5, jossa numero yksi edustaa "vahvasti eri mieltä", ja numero viisi "vahvasti samaa mieltä". Tässä siis numerot yksi ja kaksi edustavat erimieltä olleita, numerot neljä ja viisi samaa mieltä olleita, ja numero

kolme on neutraali. Tulos lasketaan vähentämällä erimieltä olleiden prosenttiosuus samaa mieltä olleiden prosenttiosuudesta. (Ahvenainen, ym. 2017, 27.)

3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen Vakuutusyhtiö X:ssä

Tutkija keskusteli toimeksiantajan kanssa siitä, millä tavoin asiakastyytyväisyyttä mitataan yritysasiakkaiden korvauskäsittelyssä. Tällä hetkellä asiakastyytyväisyyden mittaamiseen käytetään CES -mittaria. Toimeksiantaja kertoi mittarin tulosten korreloivan vahvasti puhelinsaataavuuden kanssa. Eli kun jonotusaikaa puhelimesta ei ole tai sen ollessa lyhyt, ovat tulokset yleisesti ottaen parempia. Käytännössä mittaus toimii niin, että mikäli asiakkaan puhelinnumero on tallennettu Vakuutusyhtiö X:n järjestelmään, hänelle lähtee hänen puhelinsoittonsa jälkeen asiakastyytyväisyyskysely tekstiviestitse. Kyselyssä kysytään kolme kysymystä, ja tärkein niistä jota mitataan on: *”Kuinka vaivatonta palvelu oli?”*. Tätä pidetään tärkeimpänä, sillä monien tutkimusten mukaan vaivattomuus on yksi suuri tekijä, joka pitää asiakkaan yrityksen asiakkaana myös jatkossa. Kysely ei lähde kuitenkaan asiakkaalle puhelun keston ollessa alle kaksi minuuttia tai mikäli hän on viimeisen 30 vuorokauden aikana saanut jo samaisen kyselyn.

Tuloksia käsitellään vertaamalla tyytyväisten asiakkaiden osuutta tyytymättömien asiakkaiden osuuteen. Skaala tyytyväisyys asteikolla on 0-10, jossa 0 tarkoittaa erittäin tyytymättömyyttä, ja 10 erittäin tyytyväistä. Numerot 0-4 tarkoittavat tyytymättömyyttä, 5-7 neutraalia, ja 8-10 tyytyväistä. Tavoiteluku tälle mittarille on 8,8, ja vuoden 2019 keskiarvo on tällä hetkellä 8,4. Kyselyyn ei kuitenkaan vastaa kaikki kyselyn saaneet, vaan saaduissa vastauksissa usein korostuvat ääripäät, eli se jos asiakas on ollut erittäin tyytyväinen tai erittäin tyytymätön. CES -mittarin avulla esimiehet voivat myös seurata korvausneuvojien välisiä tuloksia ja puuttua asiaan, mikäli tietyllä korvausneuvojalla on pidemmän aikaa ollut alhainen keskiarvo mittarista saaduissa vastauksissa. Vanhassa mallissa ennen organisaatiomuutosta, on jokaisesta arvosanasta 0-4 välillä lähtenyt ilmoitus esimiehelle, joka on tämän johdosta ollut yhteydessä tyytymättömään asiakkaaseen selvittääkseen, minkä vuoksi asiakas on ollut tyytymätön tai jäikö asiakkaalle jokin asia saamansa palvelun jälkeen vielä epäselväksi. Näistä yhteydenotoista saadut tulokset on viety järjestelmään joka analysoi vastauksia ja jonka avulla voidaan havainnoida, mikäli jokin sama tyytymättömyyden kohde toistuu asiakkailta saaduissa palautteissa. Keskustelussa tuli kuitenkin ilmi, ettei esimiehillä ole ollut aikaa reagoida kaikkiin 0-4 arvostuksiin ja yhteydenotot asiakkaisiin ovat jääneet vähälle. Organisaatiomuutoksen myötä

ilmoitukset arvosanasta 0-4 lähtevät suoraan asiakasta palvelleelle korvausneuvojalle. Korvausneuvoja voi kuunnella tämän jälkeen uudestaan asiakkaan kanssa käydyn puhelun ja olla tarvittaessa uudestaan yhteydessä asiakkaaseen. Korvausneuvojalle lähtee myös viesti, mikäli asiakas on antanut numeron 9 tai 10. Tavoitteena tällä muutoksella on aktivoitua entisestään tyytymättömien asiakkaiden suhteen. Asiakastyytyväisyyden mittauksen uudesta mallista on pidetty tiedonanto henkilöstölle lokakuussa 2019. Keskustelussa tuli esille, että palaute jonka korvausneuvojat saavat suoraan asiakkailta jää usein korvausneuvojien keskuuteen, eikä sitä tuoda usein ilmi esimerkiksi esimiehille. Myös rakentavan palautteen antaminen korvausneuvojalta toiselle on vähäistä. Toimeksiantaja totesi, että varsinkin korvausneuvojien välistä palautteen antoa voitaisiin korostaa tulevaisuudessa enemmän.

(Vakuutusyhtiö X, henkilökohtainen tiedonanto 17.10.2019.)

4 CASE: KORVAUSKÄSITTELYN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN VAKUUTUSYHTIÖ X:SSÄ

Organisaation tulisi olla johdonmukainen ja kokonaisuutena toimiva paketti. Tämä toteutuu, kun strategia, toimenpiteet, johtaminen ja organisaation kulttuuri sopivat yhteen sekä toimivat järkevästi. Toimivan organisaation tunnusmerkkejä ovat muun muassa, mahdollisimman vähäinen politiikka ja epäjärjestys yrityksen sisällä, korkea moraali ja tuottavuus sekä erittäin alhainen vaihtuvuus hyvissä työntekijöissä. (Lencioni, 2012, 5.) Organisaatiomuutos on koko organisaatiota koskeva toiminnallinen muutos. Organisaatiomuutos koskettaa yhtä aikaa monia työntekijöitä ja heidän työtehtäviään tai mahdollisesti koko organisaatiota sekä henkilöstöä. (Työterveyslaitos 2013.) Organisaatiomuutoksia on erityyppisiä. Ne voivat olla eri suuruisia, nopeasti tai hitaasti toteutettavia, ne voivat kohdistua erilaisiin aiheisiin, kuten esimerkiksi asiakaspalvelun kehittämiseen tai kaupungista toiseen muuttamiseen. (Juuti & Virtanen, 2009, 16.)

Palvelumuotoilussa palvelut suunnitellaan ja kehitellään siten, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita. Kohtaamispisteitä yrityksen ja asiakkaan välillä pohditaan asiakkaan näkökulmasta, ja tavoitteena on, että palvelusta jäisi asiakkaalle niin positiivinen mielikuva kuin mahdollista. (Yle Uutiset 2018.) Palvelumuotoilun tarkoituksena on varmistaa, että palvelujen rajapinnat ovat hyödyllisiä, käytettäviä ja haluttavia asiakkaan näkökulmasta ja tehokkaita, yksilöllisiä sekä tuloksia tuottavia palveluntarjoajan näkökulmasta. (Miettinen & Koivisto, 2009, 34.)

4.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Johdannossa on avattu Vakuutusyhtiö X:n yrityspuolen korvauskäsittelyosastolla meillä olevan organisaatiomuutoksen taustat ja tavoitteet. Organisaatiomuutoksen tavoitteet koskien asiakaskokemusta on tehdä palvelusta tehokkaampaa ja tasalaatuisempaa ympäri vuoden. Kun korvausneuvojat opettelevat käsittelemään useampia vahinkolajeja, pystytään vahinkopiikkejä eri vahinkolajeissa tasaamaan henkilöstöä liikuttamalla. Tällä pyritään myös vähentämään asiakkaiden jonotusaikaa puhelimesta sekä siirtelyä osastolta ja henkilöltä toiselle. Asiakaspolkujen ja organisaatiokulttuurin

yhtenäistämisellä pyritään antamaan asiakkaille tasalaatuinen sekä selkeä korvauksenhakuprosessi.

Tutkimus toteutettiin Vakuutusyhtiö X kehittäjät -yhteisölle. Kehittäjät -yhteisö koostuu suurimmaksi osaksi vakuutusyhtiön yksityisasiakkaista, jotka ovat vapaaehtoisesti tarjoutuneet olemaan mukana vakuutusyhtiön palveluiden kehitystoiminnassa. Toimeksiantaja ja tutkija keskustelivat tutkimuksen kohderyhmästä. Keskustelun tuloksena todettiin, että vaikka opinnäytetyö toteutetaan Vakuutusyhtiö X:n yritysasiakkaiden korvauskäsittelyosastolle, on yksityisasiakkailla samoja tarpeita ja odotuksia vakuutusyhtiötä ja korvauskäsittelyä kohtaan, kun korvausta vakuutuksesta haetaan. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui kyselylomake, sillä vastauksia haluttiin saada kerättyä mahdollisimman paljon ja isolta joukolta. Tutkimuksen toteuttamista varten tutkija suunnitteli kyselylomakkeen, jonka sisällöstä hän keskusteli myös toimeksiantajan kanssa. Kyselyn tavoitteena oli saada selville, mitä asioita asiakkaat arvostat eniten korvauksenhakuprosessissa hakiessaan korvausta vakuutuksestaan sekä selvittää, kuinka sujuvasti korvauksenhakuprosessi Vakuutusyhtiö X:n kanssa sujui viimeksi, kun asiakas haki korvausta vakuutuksestaan. Tutkimuksen aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen, sillä organisaatiomuutos on juuri meneillään yritysasiakkaiden korvauskäsittelyosastolla, ja on tärkeää saada selville tukevatko tehdyt muutokset niiltä odotettavia tavoitteita asiakaskokemuksen suhteen. On myös oleellista selvittää täsmäävätkö Vakuutusyhtiö X:n ja asiakkaiden näkemykset siitä, mikä on korvauksenhakuprosessissa asiakkaille tärkeintä.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää lukumääriä sekä prosenttiosuuksia koskevia kysymyksiä. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin missä, mikä, paljonko ja kuinka usein. Määrällisen menetelmän käyttö vaatii, että joukko johon tutkimus kohdistetaan on riittävän suuri ja edustava. (Heikkilä 2014, 17.)

Tavallisin aineiston keräämisen tapa määrällisessä tutkimusmenetelmässä on kyselylomake. Kyselylomake voidaan välittää perusjoukolle esimerkiksi sähköpostitse. Tätä ennen on kuitenkin varmistettava, että perusjoukolla jolle tutkimus toteutetaan, on käytössään internet ja sähköposti. *Perusjoukolla* tarkoitetaan tutkimuksessa määriteltä joukkoa esimerkiksi ihmisistä tai yrityksistä, joista tutkimuksessa halutaan saada tietoa. Kyselyssä kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset täsmälleen samalla tavalla. Kyselylomaketutkimuksessa vastaajat lukevat itse kysymykset kyselylomakkeesta, ja

vastaavat näihin myös kirjallisesti. Kyselylomakkeen yksi eduista on, että vastaajat jäävät anonyymeiksi, ja tällainen aineiston keruu tapa soveltuu erityisesti hajallaan olevalle ja suurelle joukolle ihmisiä. Lomakekyselylle tyypillinen ongelma on kuitenkin se, että vastausprosentti jää matalaksi. (Vilka 2015, 153–155, 161.)

Tärkein asia määrällisellä tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa on kyselylomakkeen suunnittelu. Kyselylomakkeen ja tutkimussuunnitelman tulisi tukea toisiaan, ja lomakkeessa tulisi kysyä ainoastaan asioita, joita tutkimussuunnitelmassa kerrotaan mitattavan. Kysymykset kyselylomakkeessa voivat olla avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä on annettu vastaajalle valmiit vastausvaihtoehdot, jolla tavoitellaan vastausten vertailukelpoisuutta. Avoimia kysymyksiä käytettäessä halutaan saada vastaajilta avoimia mielipiteitä. Sekamuotoisia kysymyksiä käytetään esimerkiksi jos on epäily, että kaikki vastausvaihtoehdot eivät ole tiedossa. Tällöin osaan kysymyksistä on annettu vastausvaihtoehdot ja osa kysymyksistä on avoimia. Kysymykset tulee muotoilla vastaajalle selkeällä tavalla, ja tämän vuoksi perusjoukon tuntemus on tärkeää. Kysymysten järjestys on myös oleellista miettiä huolella, sillä johdonmukaisuus kysymyksissä tekee vastaamisesta helpompaa. Kyselylomaketta suunniteltaessa on jokaisen kysymyksen kohdalla mietittävä, mitä kysymyksellä mitataan, ja onko kysymys olennainen tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Vilka 2015, 173–176.) Kun kyselylomake välitetään perusjoukolle, tulee sen ohessa välittää myös saatekirje. Saatekirje kertoo vastaajille perustiedot tutkimuksesta, minkä vuoksi tutkimus on toteutettu, kuka tutkimuksen tekee, millä tavoin vastaajat on valittu ja mihin tutkimuksesta saatuja tuloksia tullaan käyttämään. Saatekirjeen perusteella vastaaja voi saada motivaatiota vastata kyselyyn tai vaihtoehtoisesti päättää olla siihen vastaamatta. Tämän vuoksi saatekirjeen painoarvoa ei tule aliarvioida. (Vehkalahti 2014, 47.)

4.3 Tutkimuksen toteutus

Kun kyselylomakkeen alustavat kysymykset oli hahmoteltu, oli tutkija yhteydessä Vakuutusyhtiö X:n kehitysosastoon, joka ylläpitää kehittäjät -yhteisöä ja vastaa kyselyiden julkaisemisesta. Kyselyn sisällöstä käytiin keskustelua vielä osaston yhteyshenkilön kanssa, jonka pohjalta kyselyä vielä hienosäädettiin. Kehitysosasto välitti kyselyn kehittäjät -yhteisöön, ja kutsu kyselyyn lähetettiin yhteisön jäsenille sähköpostite 28.10.2019. Vastausaikaa kyselyyn oli viikko, eli 4.11.2019 asti. Sähköpostiosoitteet löytyivät

valmiiksi osaston tietojärjestelmästä, joten kutsujen välittäminen perusjoukolle onnistui helposti. Kysely julkaistiin seuraavalla saatteella: *"Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa mitkä asiat korvauksenhakuprosessissa ovat ne, joita asiakkaat arvostavat eniten ha-
kiessaan korvausta vakuutuksestaan. Tarkoituksena on myös selvittää, miten korvauk-
senhakuprosessi on Vakuutusyhtiö X:n kanssa viimeksi sujunut, kun korvausta on va-
kuutuksesta haettu. Kyselyn tuloksia tullaan käyttämään anonyymisti Turun Ammattikor-
keakoululle toteutettavan opinnäytetyön aineistona sekä Vakuutusyhtiö X:n asiakasty-
tyväisyyden kehittämiseen."*

Kysely haluttiin pitää mahdollisimman lyhyenä, ja kysymykset tutkimuksen kannalta oleellisina ja mahdollisimman helposti ymmärrettävinä. Kyselyssä ei kysytty taustatietoja vastaajista, sillä niiden ei koettu tuovan tutkimukselle lisäarvoa. Kyselyssä oli kuusi monivalintakysymystä, joissa kahdessa myös lisänä avoimen vastauksen kohta, johon vastaaja pystyi halutessaan perustelemaan valitsemaansa vastausvaihtoehtoa. Avoimilla kohdilla pyrittiin löytämään mahdollisia kehityskohteita sekä asiat, jotka toimivat tällä hetkellä hyvin.

Kyselyn ensimmäisellä kysymyksellä haluttiin selvittää, mitkä asiat korvauksenhakuprosessissa ovat asiakkaille tärkeimpiä. Vastausvaihtoehtoksi oli annettu seitsemän vaihtoehtoa valmiiksi, ja vastaajien tuli järjestää vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen. Numero yksi edusti vähiten tärkeintä asiaa, ja numero seitsemän kaikista tärkeintä. Tällä haluttiin saada selville, mitä asioita asiakkaat arvostavat eniten korvauksenhakuprosessissa. Toisella kysymyksellä selvitettiin, milloin vastaaja on viimeksi hakenut korvausta vakuutuksestaan. Kysymys sisällytettiin kyselyyn, koska mitä vähemmän aikaa on kulunut siitä, kun vastaaja on korvausta hakenut, sitä tuoreempaa tämä kokemus on hänen muistissaan. Kysymyksen avulla voitiin näin tarkastella saatuja vastauksia, joko koko vastaajajoukon kesken tai esimerkiksi vain niiden vastaajien kesken, jotka ovat alle vuoden sisällä hakeneet korvausta vakuutuksestaan. Kolmantena kyselyssä tiedusteltiin minkä kanavan välityksellä vastaaja on ollut Vakuutusyhtiö X:ään yhteydessä, kun hän on viimeksi korvausta vakuutuksestaan hakenut. Kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot oli annettu valmiiksi. Tällä pyrittiin selvittämään taustoja sille, minkä pohjalta asiakaskokemus on kyseiselle vastaajalle muodostunut. Neljännellä kysymyksellä kartoitettiin, oliko yhteydenotto Vakuutusyhtiö X:ään ja vahinkoilmoituksen tekeminen helppoa. Tällä selvitettiin onko asiakas ollut tyytyväinen käyttämäänsä kanavaan ja miten kanava, jolla asiakas on yhteydessä vakuutusyhtiöön, vaikuttaa asiakaskokemuksen syntymiseen. Tähän kysymykseen oli sisällytetty myös kohta avoimelle vastaukselle, johon vastaaja

pystyi halutessaan perustelemaan valitsemaansa vaihtoehtoa. Tällä haluttiin saada selville syyt, miksi vastaaja ei kokenut yhteydenoton olleen helppoa tai vaihtoehtoisesti, miksi yhteydenotto ja vahinkoilmoituksen tekeminen oli sujuvaa. Yksi organisaatiomuutoksen tavoite on se, että asiakkaat eivät joutuisi jonottamaan puhelimesta tai odottamaan palvelua. Viidennellä kysymyksellä oli tarkoitus saada selville, oliko vastaaja joutunut jonottamaan tai odottamaan palvelua viimeksi, kun hän on Vakuutusyhtiö X:n kanssa asioinut sekä kartoittaa, kuinka yleistä palvelun odottaminen ja jonottaminen tällä hetkellä on. Kuudentena kysyttiin suosittelisiko vastaaja Vakuutusyhtiö X:ää ystävilleen perustuen viimeisimpään kertaan, kun hän on korvausta vakuutuksestaan hakenut. Vastausvaihtoehdot oli annettu valmiiksi, ja vastaajalla oli myös tässä kohdassa mahdollisuus perustella vastaustaan avoimeen vastauskohtaan. Kysymyksellä koettiin löydettävien mahdollisia palvelun kehityskohteita, kun vastaajilta saatiin perusteluja sille, miksi he eivät suosittelisi Vakuutusyhtiö X:ää ystävilleen. Tällä pyrittiin myös saamaan selville ne asiat, jotka korvauksenhakuprosessissa asiakkaan näkökulmasta sujuvat tällä hetkellä hyvin.

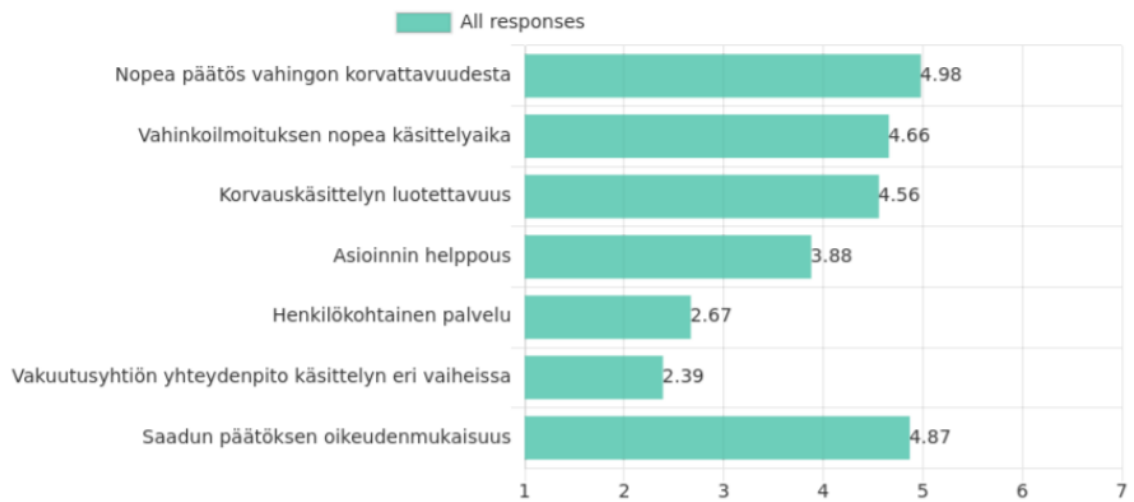
Kutsu kyselyyn lähetettiin kaikille kehittäjä -yhteisöön kuuluville, joita on yhteensä 1 743 jäsentä. Kyselyyn vastasi viikon kuluessa yhteensä 312 henkilöä. Vastausprosentti oli siis 17,9 %. Vastaajista 73,1 % vastasi tietokoneella ja 26,3 % mobiililaitteella.

4.4 Vastausten analysointi

Kysymys 1. Mikä sinulle on tärkeintä kun haet korvausta vakuutuksestasi?

Tämän kysymyksen kohdalla vastaajien tuli pisteyttää vastausvaihtoehdot tärkeysjärjestykseen. Numero 1 edusti vähiten tärkeintä, ja numero 7 tärkeintä. Mitä korkeamman keskiarvon vastausvaihtoehto siis sai, sitä tärkeämpi se vastaajille oli. Vastauksista ilmeni, että vastaajille tärkeimmät asiat korvausta vakuutuksesta haettaessa, ovat nopea päätös vahingon korvattavuudesta sekä vahinkoilmoituksen nopea käsittelyaika. Nämä vastausvaihtoehdot ovat samankaltaisia, joten ne tukevat toisiaan. Vastaajista 30,1 % oli valinnut nopean päätöksen vahingon korvattavuudesta olevan tärkein annetuista vaihtoehdoista. Toiseksi tärkeimpänä asiana vastaajat pitivät saadun päätöksen oikeudenmukaisuutta ja korvauskäsittelyn luotettavuutta. Korvauspäätöksen oikeudenmukaisuutta tärkeimpänä piti vastaajista 36,5 %. Tästä voidaan päätellä, että vaikka vastaajat arvostavat suuresti vahinkoilmoituksen nopeaa käsittelyä ja korvauspäätöksen

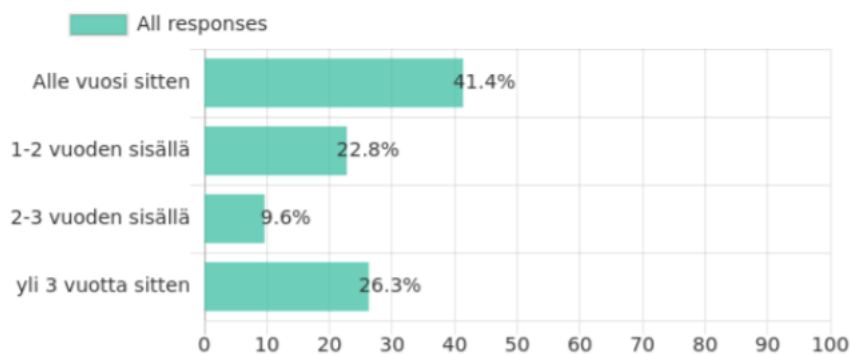
saamista, on myös yhtätärkeää ellei tärkeämpää, että vahinkoilmoitus on käsitelty huolella ja saatu korvauspäätös oikeudenmukainen. Viidenneksi tärkeimpänä vastaajat pitivät asioiden helppoutta ja vähiten tärkeimpinä henkilökohtaista palvelua ja vakuutusyhtiön yhteydenpitoa korvauskäsittelyn eri vaiheissa. Kyselystä saatujen avointen vastausten perusteella myös kuitenkin näiden kolmen viimeiseksi jääneen vaihtoehdon merkitys asiakkaille tulee esille.



Taulukko 2. Tärkeimmät asiat korvauksenhakuprosessissa.

Kysymys 2. Koska hait viimeksi korvausta vakuutuksestasi?

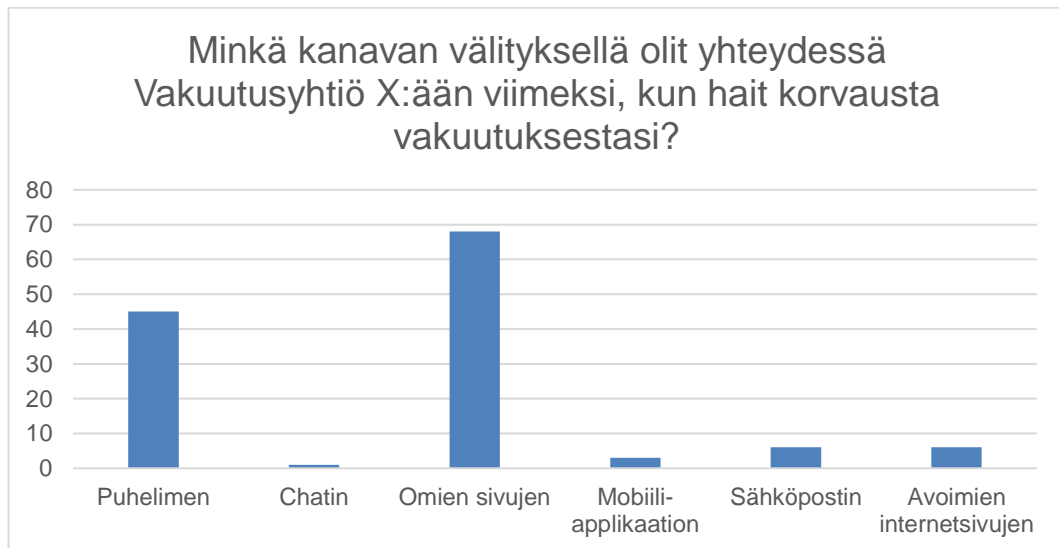
Kaikista kyselyyn vastanneista 129 oli hakenut korvausta vakuutuksestaan alle vuosi sitten. Kysymysten 3-6 analysoinnissa on käytetty ainoastaan näiden henkilöiden vastauksia. Tarkoituksena tällä oli saada mahdollisimman tuoretta ja ajankohtaista tietoa korvauskäsittelyn laadusta Vakuutusyhtiö X:ssä.



Taulukko 3. Koska on viimeksi haettu korvausta vakuutuksesta.

Kysymys 3. Minkä kanavan välillä olit Vakuutusyhtiö X:ään yhteydessä viimeksi, kun hait korvausta vakuutuksestasi?

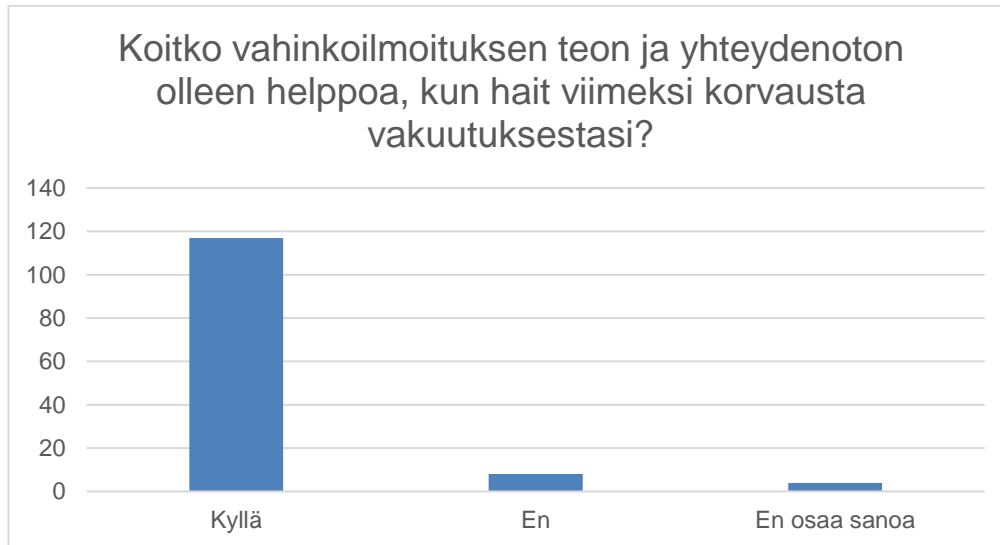
Alle vuoden sisällä korvausta vakuutuksesta hakeneista 52,7 % teki vahinkoilmoituksen omilla sivuillaan, ja 34,9 % puhelimitse. Nämä kaksi olivat selkeästi muita vastausvaihtoehtoja suosituimpia. Chatin välityksellä vahinkoilmoituksen oli tehnyt vain yksi ja mobiili-aplikaation kautta kolme vastaajista. Mielenkiintoista tässä oli se, että nykyaikaiset chat ja mobiili-aplikaatio eivät ole saavuttaneet suurempaa suosiota vahinkoilmoituksen tekemisessä. Ihmiset tuntevat mahdollisesti luotettavammaksi asioida suoraan puhelimitse korvausneuvojan kanssa tai internetissä omien sivujen kautta, koska tämä vaatii kirjautumisen ennen vahinkoilmoituksen täyttämistä. Tämän perusteella voidaan päätellä, että henkilökohtaisella palvelulla on asiakkaille edelleen suurimerkitys vakuutusasioita hoidettaessa.



Taulukko 4. Korvauksenhaun kanavat.

Kysymys 4. Koitko vahinkoilmoituksen teon ja yhteydenoton Vakuutusyhtiö X:ään olleen helppoa, kun hait viimeksi korvausta vakuutuksestasi?

Suurinosa vastaajista koki vahinkoilmoituksen teon olleen helppoa, viimeksi korvausta hakiessaan. Erityisesti kiitosta saivat toimivat ja helppokäyttöiset omat sivut sekä puhelinpalvelu. Vahinkoilmoituksen tekemisen koettiin olleen helppoa ja sujuvaa sekä vahinkoilmoituksen käsittelyn nopeaa. Myös lomakkeiden selkeys sai perusteluissa paljon kiitosta.



Taulukko 5. Vahinkoilmoituksen teon ja yhteydenoton helppous.

Ne vastaajista, jotka kokivat vahinkoilmoituksen tekemisen ja yhteydenoton olleen vaikeaa, perustelivat vastaustaan esimerkiksi seuraavin kommentein.

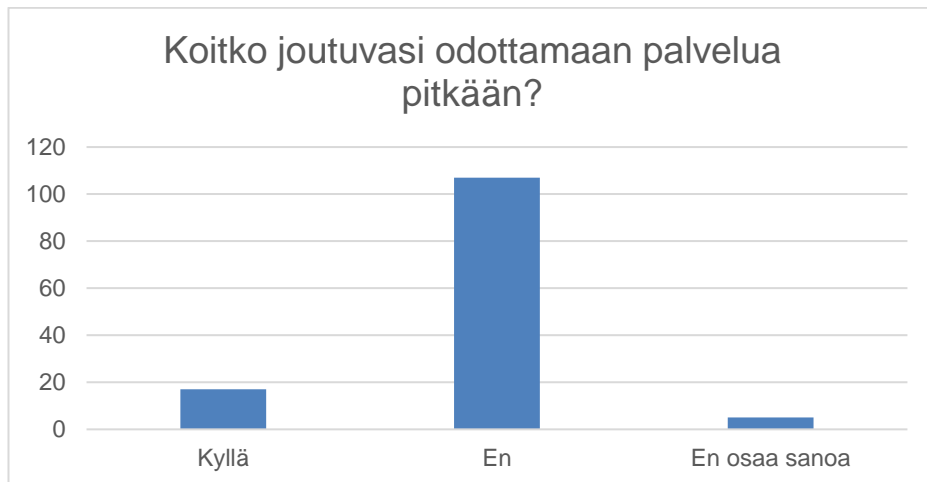
- *"Tekstiä ei voinut laittaa tarpeeksi hakemukseen."*
- *"Vahinkoani ei otettu tosissaan."*
- *"Oli epäselvää mitä tietoja tarvittiin."*
- *"En saanut kysymyksiini vastausta ja päätös poikkesi siitä mitä chatissa virkailija minulle kertoi."*

Annetuissa perusteluissa ei löydy yhtä toistuvaa teemaa sille, miksi vahinkoilmoituksen teko ja yhteydenotto oli ollut hankalaa. Myöskään sillä, minkä kanavan välityksellä vahinkoilmoitus oli tehty, ei löytynyt yhtäläisyyksiä kielteisten vastausten kesken. Tämän perusteella voidaan todeta, että vastaajat ovat olleet kaikenkaikkiaan tyytyväisiä korvauskäsittelyn toimivuuteen ja nopeuteen. Muutamilla kielteisillä vastauksilla ei voida nähdä kovinkaan suurta painoarvoa vastausten kokonaiskuvassa.

Kysymys 5. Koitko joutuvasi odottamaan palvelua pitkään?

Vastaajista 83 % ei kokenut joutuvansa odottamaan palvelua viimeksi korvausta vakuutuksesta hakiessaan. Ne ketkä olivat kokeneet joutuvansa odottamaan palvelua, olivat olleet yhteydessä Vakuutusyhtiö X:ään, joko puhelimitse tai omien sivujen kautta. Tästä voitiin päätellä, että puhelimesta oli saattanut olla joinakin päivinä ruuhkaa, mikä oli johtanut asiakkaan jonottamiseen ja odotteluun. Omilla sivuilla on mahdollisuus keskustella

chatissa korvausneuvojan kanssa ja ruuhka-aikana on myös chattiin saattanut olla normaalia pidempi odotusaika.



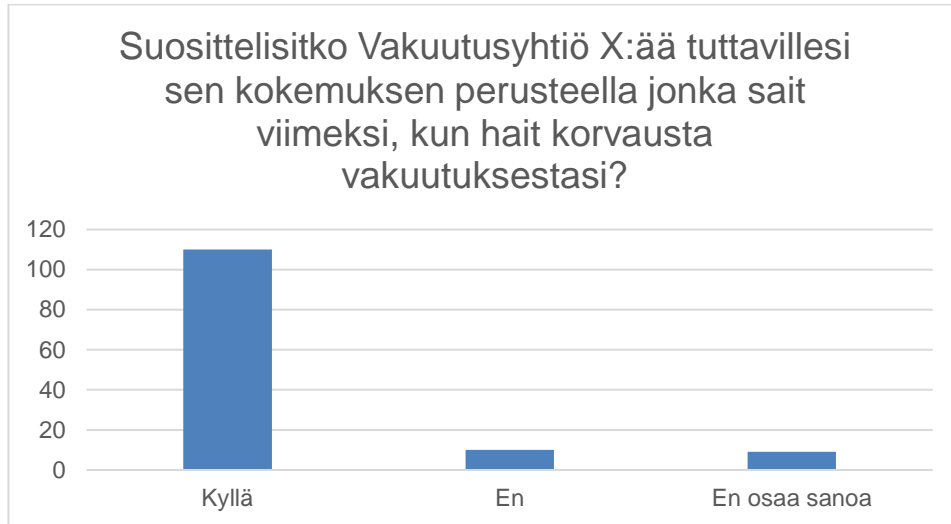
Taulukko 6. Palvelun odottaminen.

Kysymys 6. Suositteletko Vakuutusyhtiö X:ää tuttavillesi sen kokemuksen perusteella jonka sait viimeksi, kun hait korvausta vakuutuksestasi?

Vastaajista 85 % suosittelisi Vakuutusyhtiö X:ää tuttavilleen viimeisimmän korvauksen hakuprosessin perusteella. Perusteluissa kiitosta saivat erityisesti helppo ja nopea prosessi sekä palvelun hyvä laatu. Seuraavana muutamia perusteluja sille, miksi vastaajat suosittelisivat Vakuutusyhtiö X:ää tuttavilleen.

- *"Vakuutusyhtiön "hyvyys" mitataan minusta pitkälti siinä tilanteessa, kun jotain sattuu. Vahingon satuttua asia harmitti todella rankasti, mutta kun korvauksen hakeminen sujui erittäin helposti ja laadukkaasti, niin siinä oma harmistuskin hivenen helpotti."*
- *"Olen aina saanut hyvää palvelua, nopeasti ja helposti. Sivut ovat selkeät ja niillä on helppo edetä."*
- *"Nopea ja asiallinen palvelu."*
- *"Käytön helppous ja palvelun nopeus että luotettavuus."*
- *"Asiat ovat hoituneet sujuvasti ja nopeasti. Erinomaista palvelua."*
- *"Vakuutusyhtiö X:n kanssa asiat hoituneet hienosti sekä yksityishenkilönä että yrittäjänä."*

Kielteisiä vastauksia oli 7,75 %. Vastaajien antamien avointen vastausten perusteella, kielteisen vastauksen antaneet ovat olleet tyytymättömiä joko saamaansa päätökseen tai kokeneet vahinkoasiansa käsittelyn olleen liian hidasta.



Taulukko 7. Vakuutusyhtiö X:n suositeltavuus

Vastausten perusteella voidaan päätellä, että Vakuutusyhtiö X:n korvauspalvelu pääsääntöisesti toimii riittävän nopeasti ja asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä palvelun laatuun ja sujuvuuteen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, tukeeko meneillään oleva organisaatiomuutos siltä odotettavia tavoitteita asiakaskokemuksen kehittämisen suhteen. Tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat korvauskäsittelyssä ovat asiakkaille tärkeimpiä sekä kohtaavatko Vakuutusyhtiö X:n ja asiakkaiden näkemykset tästä. Toisena tavoitteena oli käydä läpi, mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen sekä millainen on korvauskäsittelyn asiakaspolku. Tarkoituksena oli myös antaa kehitysehdotuksia, miten asiakaskokemusta voitaisiin parantaa entisestään vakuutusyhtiön yrityspuolen korvauskäsittelyssä, ja miten asiakaskokemusta ja sen kehitystä voidaan mitata.

Työ toteutettiin Vakuutusyhtiö X:n yritysajoneuvojenkorvausosastolle, joten työssä on käytetty tämän osaston näkökulmaa tarkkailtaessa esimerkiksi asiakaspolkujen muodostumista, ja pohdittaessa asiakaskokemuksen mittaamisen välineitä.

Teoriaosuus rakennettiin niin, että ensimmäisessä kappaleessa selvitettiin miten vakuutukset käytännössä toimivat sekä vakuutusala Suomessa. Ensimmäisessä kappaleessa lukija sai myös ymmärryksen siitä, millainen on korvauksenhakuprosessin asiakaspolku ja mitkä tekijät vaikuttavat sen muodostumiseen. Toisessa teoriaosuudessa syvennyttiin asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaviin tekijöihin sekä siihen, millä tavoin asiakaskokemusta voidaan mitata. Tutkimusosuus toteutettiin Vakuutusyhtiö X:n kehittäjät -yhteisölle, joka koostuu suurimmaksi osaksi vakuutusyhtiön yksityisasiakkaista, jotka ovat vapaaehtoisesti tarjoutuneet olemaan mukana Vakuutusyhtiö X:n palveluiden kehystoiminnassa, ja vastaamaan kyselyihin asiakastytyväisyyttä koskevissa asioissa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, joka välitettiin perusjoukolle Vakuutusyhtiö X:n kehitysosastolta, joka vastaa kehittäjät -yhteisölle toteutettavista kyselyistä. Kyselylomakkeella pyrittiin selvittämään ensisijaisesti, mitkä asiat korvauksenhakuprosessissa ovat asiakkaille tärkeimpiä, kun korvausta vakuutuksesta haetaan. Kyselylomakkeella selvitettiin myös, ovatko asiakkaat olleet tyytyväisiä viimeisimpään korvauksenhakuprosessiin Vakuutusyhtiö X:n kanssa, ja tällä pyrittiin löytämään myös mahdollisia korvauksenhakuprosessin kehityskohteita.

Opinnäytetyö onnistui kokonaisuutena, ja tavoitteet työlle toteutuivat tutkimuksen, teorian ja toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen avulla. Työn teoriaosuus antoi hyvät lähtökohdat ja pohjan tutkimukselle. Tutkimuksen avulla saatiin selville mitkä seikat

korvauksenhakuprosessissa ovat asiakkaille tärkeimpiä, ja saatuja vastauksia voidaan verrata Vakuutusyhtiö X:n näkemykseen siitä, mitä asiakkaat prosessissa arvostavat eniten. Tutkimuksen avulla saatiin myös käsitys siitä, millaisena asiakkaat pitävät korvauksenhakuprosessia Vakuutusyhtiö X:ssä tällä hetkellä.

Haastavaa työssä oli kohderyhmän löytäminen tutkimusosuuden toteuttamiseksi. Ihanteellinen perusjoukko tutkimukselle olisi koostunut ainoastaan yritysasiakkaista, jotta saadut vastaukset korvauksenhakuprosessin sujuvuudesta olisivat olleet Vakuutusyhtiö X:n yritysasiakkaiden korvauskäsittelyosastolle mahdollisimman paljon hyödyksi. Kyselyyn vastanneet ovat kuitenkin Vakuutusyhtiö X:n asiakkaita ja saatuja vastauksia voidaan näin ollen pitää suuntaa antavina.

Tutkimustulosten perusteella voidaan huomata, että tärkeimmät asiat korvauksenhakuprosessissa asiakkaille ovat sen nopeus, luotettavuus ja korvauspäätöksen oikeudenmukaisuus. Kyselyn vapaiden vastauksien perusteella voidaan huomata, että vastaajat arvostat helppoa vahinkoilmoituksen tekoa, korvauskäsittelyprosessin sujuvuutta ja nopeutta, ystävällistä ja asiantuntevaa palvelua sekä vakuutusyhtiön luotettavuutta ja päätöksen oikeudenmukaisuutta. Vastauksista ei nouse ilmi selkeitä asioita tai kehityskohteita, jotka eivät toimisi asiakkaiden kannalta hyvin korvauksenhakuprosessissa. Vakuutusyhtiö X:n ja asiakkaiden näkemykset siitä, mitkä asiat korvauksenhakuprosessissa ovat tärkeimpiä ovat melko yhtäläisiä. Toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun perusteella Vakuutusyhtiö X haluaa tehdä palvelustaan entistä nopeampaa, tasalaatuisempaa ja vaivattomampaa asiakkailleen. Tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä johtopäätökset sille, että organisaatiomuutos tukee siltä odotettavia tavoitteita asiakaskokemuksen suhteen siinä vaiheessa, kun organisaatiomuutos on toteutunut ja korvausneuvojat osaavat sujuvasti käsitellä eri vahinkolajien vahinkoja.

Tutkimuksen tuloksissa tuli ilmi, että asiakkaat arvostavat korvauskäsittelyn nopeuden lisäksi yhtä lailla sen luotettavuutta sekä päätöksen oikeudenmukaisuutta. Organisaatiomuutoksen myötä korvausneuvojat opettelevat itselleen uusia vahinkolajeja, ja aluksi korvausneuvojien tietämys uudesta vahinkolajista on vähäistä. Vahinkojen käsittely uuden vahinkolajin parissa vie täten luultavasti enemmän aikaa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että korvausneuvoja on pidemmän aikaa pois myös puhelinpalvelusta. Onkin tärkeää varmistaa, että vahinkoilmoitusten käsittely ei kärsi tämän seikan takia, ja että korvattavuuspäätökset on tehty huolellisesti tarvittavin tiedoin ja lisäselvityksin. Puhelinpalvelun saatavuutta on myös syytä tarkkailla kokoajan, varsinkin organisaatiomuutoksen alkuvaiheissa.

On hyvä myös ottaa huomioon, että kun korvausneuvojan osaamistaso uuden vahinkolajin parissa on vielä alhainen, on hänelle myös puhelimesta asiakkaiden auttaminen vahinkoasioissa haastavampaa. Tämä saattaa johtaa asiakkaan siirtämiseen eteenpäin tai lupaukseen, että häneen ollaan myöhemmin uudestaan yhteydessä ja soittopyyntö asiakkaalle toimitetaan korvausosastolle, johon kyseinen vahinko kuuluu. Organisaatiomuutoksen alkuvaihe saattaakin tehdä asiakaskokemukselle enemmän hallaa kuin hyötyä. Tärkeää olisikin, että korvausneuvojat oppisivat uuden vahinkolajin käsittelyn mahdollisimman nopeasti. Tämän vuoksi koulutukset uuteen vahinkolajiin voitaisiin pitää melko tiiviisti ja esimerkiksi niin, että aluksi olisi muutama kappale koulutuksia, jotka olisivat kestoltaan esimerkiksi kolme tuntia. Melko pian näiden lyhyiden koulutusten jälkeen, jokainen korvausneuvoja voisi tehdä muutaman päivän töitä pelkän uuden vahinkolajin parissa, jotta uusi vahinkolaji ja siihen liittyvät ehdot ja lait tulisivat mahdollisimman tutuiksi sekä vahinkojen käsittely sujuvaksi. Jokaisella korvausneuvojalla voisikin olla oma aikataulu uuden korvauslajin opetteluun. Sillä mikäli koulutukset jatkuvat määrittelemättömän ajan silloin tällöin, voi tämä tarkoittaa sitä, että vuodekaan päästä korvausneuvoja ei ole oppinut uuden vahinkolajin käsittelyä. Tämän lisäksi olisi hyvä tehdä suunnitelma siitä, miten yritykseen tulevat täysin uudet työntekijät tullaan perehdyttämään eri vahinkolajien pariin mahdollisimman sujuvasti.

Tutkimuksesta saatujen kommenttien perusteella erityisesti kehuja korvauspalvelussa keräsivät hyvä ja asiantunteva palvelu, toimivat omat sivut ja puhelinpalvelu, vahinkoilmoituksen helppo tekeminen sekä palvelun nopeus. Näiden perusteella voidaan todeta, että paras mahdollinen asiakaskokemus voidaan tuottaa asiakkaille toimivalla, nopealla ja asiantuntevalla palvelulla sekä helppokäyttöisillä sähköisillä kanavilla. Asiakkaille tulee antaa selkeät toimintaohjeet ja kertoa millä tavalla käsittely tulee etenemään asiakkaan yhteydenoton jälkeen. On myös tärkeää varmistaa, että asiakas on ymmärtänyt ohjeet. Koska kyselyn vastaajista suuriosa oli Vakuutusyhtiö X:n yksityisasiakkaita, ja kyselystä saadut vastaukset pääasiallisesti positiivisia, voisi mahdollisuus olla käydä keskustelua yksityisasiakkaiden korvauskäsittelyosastojen kanssa, koskien heidän toimintatapojaan ja organisaatorakenteitaan.

Tällä hetkellä asiakastyytyväisyyttä mitataan yritysten korvauskäsittelyosastolla ainoastaan CES -mittarin avulla. Tällä pyritään selvittämään, kuinka vaivatonta asiointi on ollut. Tämän tueksi olisi mahdollisuus ottaa myös NPS -mittari, joka mittaa sitä, suosittelisiko asiakas Vakuutusyhtiö X:ää tuttavilleen. Tämän mittarin avulla voitaisiin löytää uudenlaisia kehityskohteita, joita CES -mittarin avulla ei välttämättä tulla havaituksi.

Kysymys suositeltavuudesta voitaisiin liittää samaan tekstiviestiin, joka lähtee asiakkaalle tämän asioitua puhelimitse vakuutusyhtiön kanssa. Vaihtoehtoisesti tästä voisi lähteä tekstiviesti asiakkaalle aina, kun hän saanut korvattavuuspäätöksen. Tekstiviesti voisi lähteä esimerkiksi viikko sen jälkeen, kun asiakkaalle on korvattavuuspäätös lähetetty. Viikon jälkeen päätöksestä asiakkaan mahdolliset suuret tunteet saadusta päätöksestä ovat ehtineet laantua, ja asiakkaan antama vastaus voisi näin ollen olla totuudenmukaisempi. Korvausneuvojat saavat luultavasti myös paljon palautetta suoraan asiakailta jokapäiväisessä työssään. Voisikin pohtia, millä tavoin näitä palautteita voitaisiin hyödyntää ja kerätä. Korvausneuvojat voisivat esimerkiksi kirjoittaa johonkin alustaan tai pilvipalveluun ylös kaikki saamansa palautteet, ja näitä palautteita voitaisiin kuukausittain käydä läpi kehityskohteiden havainnoimiseksi sekä hyvin toimivien asioiden löytämiseksi.

Tämän opinnäytetyön jatkotutkimus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi vuoden kuluttua organisaatiomuutoksen toteutumisesta. Tällöin voitaisiin konkreettisesti verrata asiakastyytyväisyyskyselyjen tuloksia, ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen. Tällöin voitaisiin toteuttaa uusi kysely yritysasiakkaille, ja selvittää tämän avulla, miten heidän korvauksenhakuprosessinsa on viimeksi sujunut, kun he ovat korvausta vakuutuksestaan hakeneet. Tällä saataisiin konkreettista tietoa siitä, miten asiakkaat ovat kokeneet korvauskäsittelyn toimivuuden organisaatiomuutoksen jälkeen. Kyselystä saatujen vastausten perusteella olisi mahdollista löytää myös mahdollisia kehityskohteita, joita ei aiemmin ole havaittu.

LÄHTEET

Ahvenainen, P.; Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari

Alhonsuo, S.; Nisén, A.; Nousiainen, S.; Pellikka, T. & Sundberg, S. 2012. Finanssitoiminnan käsikirja. 2., uudistettu painos. Helsinki: FINVA Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy

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

Finanssiala 2018. Vakuutusvuosi 2017. Viitattu 3.9.2019 <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-Julkaisu-Vakuutusvuosi-2017.pdf>

Finanssiala 2019. Töissä finanssialalla 2019. Viitattu 7.9.2019 http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA_T%C3%B6iss%C3%A4_finanssialalla_2019.pdf

Finanssivalvonta 2018. Vakuutuslalla menossa digitaalinen muodonmuutos. Viitattu 14.10.2019 https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/15919/Vakuutuslalla_menossa_digitaalinen_muodonmuutos.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum

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

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

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy

Hämäläinen, M. & Patjas, L. 2018. Palvelun taitajaksi. 11., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu. Otava

Kauppalehti 2019. Vakuutusalan kenttätöntekijöillä hurja keskipalkka. Konttoritrotat kalpenevat. Viitattu 8.9.2019 <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vakuutusalan-kenttatyontekijoilla-hurja-keskipalkka-konttoritrotat-kalpenevat/ccdfc790-00e4-48b9-ad3b-d900f523093f>

Kivisaari, E. & Rantala, J. 2014. Vakuutusoppi. Helsinki: Indicio Oy

Komulainen, M. 2018. Menesty Digimarkkinoilla. Helsinki: Kauppakamari

Laine, K. 2015. Myynti on rikki. B-to-B-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum pro

Lencioni, P. 2012. The Advantage. Hoboken. John Wiley & sons, Inc

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum

Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing Services with innovative methods. Keuruu: Otava book printing

Norio-Timonen, J. 2018. Vakuutuslainsäädännön pääkohdat. 2., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Alma Talent

Työterveyslaitos ja kirjoittajat 2013. Organisaatio muutos esimiehen näkökulmasta. Viitattu 5.10.2019 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134884/organisaatiomuutos%20esimiehen%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?sequence=1>

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS- kustannus

Yle Uutiset 2018. Yritykset palkkaavat nyt työntekijöitä varmistamaan, että asiakas on tyytyväinen: "Työpaikkailmoituksissa etsitään jatkuvasti enemmän palvelumuotoilijoita". Viitattu 8.10.2019 <https://yle.fi/uutiset/3-10504018>

Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. 1. painoksen lisäpainos. Helsinki: FINVA Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy

Ylikoski, T.; Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu. Menestystekijä finanssialalla. 2., uudistettu painos. Helsinki: FINVA Finanssi – ja vakuutuskustannus Oy