



Brändiuskollisuuden kehittäminen palvelumuotoilun keinoin - Liikkumisen ratkaisut vakuutusosalalla

Carolina Ljunglin-Wuorio

2021 Laurea

A decorative horizontal bar at the bottom of the page, divided into three segments of different colors: pink, blue, and teal.



Laurea-ammattikorkeakoulu

Brändiuskollisuuden kehittäminen palvelumuotoilun keinoin - Liikkumisen ratkaisut vakuutusallalla

Carolina Ljunglin-Wuorio
Palvelumuotoilu, YAMK
Opinnäytetyö
Maaliskuu 2021

Carolina Ljunglin-Wuorio

Brändiuskollisuuden kehittäminen palvelumuotoilun keinoin -Liikkumisen ratkaisut vakuutusosalalla

Vuosi

2021

Sivumäärä

117

Tämän kehittämistyön tarkoitus on tarkastella autoon liittyvän merkkivakuutuksen brändiarvoa ja siihen liittyviä valintatilanteita loppuasiakkaan näkökulmasta auton omistamisen koko elinkaaren aikana. Kehittämistyön tavoitteena on asiakastutkimuksen pohjalta kiteyttää keskeiset arvoajurit asiakaskeskeisen merkkivakuutusratkaisun pohjaksi.

Kehittämistehtävän lopputuloksena syntyy palvelumuotoilun keinoin syvällisempi asiakasymmärrys bränditietoisuuteen ja -uskollisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Toimeksiantajana vakuutusyhtiö, joka hyödyntää syvällisempää asiakasymmärrystä merkkivakuutusten arvolähtöiseen myyntiin ja siihen liittyvien kumppanuuksien välisen yhteistyön kehittämiseen.

Tämän kehittämistyön tietoperusta rakentuu liiketoimintalogiikasta ja siihen kytkeytyvästä arvонуonnista, jossa palvelukeskeisellä ja asiakaskeisellä liiketoimintalogiikalla on keskeinen rooli. Tietoperustan muut osa-alueet koostuvat brändipäömaan ja vuorovaikutukselliseen markkinointiin liittyvästä teoriasta ja muotoiluajattelusta.

Tässä kehittämistyössä hyödynnetään palvelumuotoilun Tuplatimantti-prosessimallia sisältäen sen kaksi ensimmäistä vaihetta, tutki ja määritä. Asiakasymmärrystä kerätään kyselyn ja haastattelun ja työpajatyöskentelyn menetelmin. Asiakasymmärrys kiteytetään persooniksi, asiakasmatkoiksi ja arvo-ajurit määritetään arvolupaus kanvukseen tarjoomaa varten.

Tämän kehittämistehtävän keskeinen löydös bränditietoisuuden näkökulmasta liittyi vakuutusyhtiön vähäiseen asiakkuusviestintään ja keskeisten arvo-ajurien tunnistamiseen auton omistamisen elinkaareissa merkkivakuutusratkaisun kehittämisen pohjaksi.

Kehitysehdotuksena on luoda asiakasymmärryksen pohjalta elinkaariviestinnän konsepti, jossa markkinointia kohdennetaan asiakasmatkan eri vaiheissa huomioiden persoonien konteksti, erilaiset asiakasmatkat ja niihin liittyvät tarpeet ja merkitykselliset tapahtumat.

Asiasanat: liiketoimintalogiikka, arvонуonti yhdessäluonti; palvelumuotoilu; brändiuskollisuus

Carolina Ljunglin-Wuorio

Developing brand loyalty through service design -Mobility solutions in the insurance industry

Year 2021

Pages

117

The purpose of this development work is to examine the brand value of branded car insurance and related selection situations from the end customer's perspective during the life cycle of car ownership. During the development work, based on customer research, the key value drivers are defined as the basis for a customer-centric branded car insurance solution.

The end result of the development task is a deeper customer insight of the factors that affect brand awareness and brand loyalty. The client is an insurance company that benefits from a deeper customer insight in regards the development project of the value-based sales of branded insurance and the related development of cooperation between partnerships.

The knowledge base of this development work is based on business logic and value creation, in which the service dominant logic and customer dominant logic play a key role. The other areas of the knowledge base consist of brand identity and interactive marketing and design thinking.

This development work is based on the Double Diamond process model of service design, including its first two phases, discover and define. Customer insight is explored by a survey, semi-structured interviews and through workshops with personal. Customer insight is defined into personas, customer journeys, and the value drivers are defined on a value proposition canvas for the offerings.

The key finding of this development work, in regards to brand awareness, is the slight communication for the customers of branded insurance and defining the key value drivers for the offering of branded insurance.

Based on the customer insight, the proposal for the business development is designing a concept of lifecycle communication taking into account different phases of customer journeys, the context of the persons, the differences in customer journeys and related needs and relevant events.

Keywords: Business logic, value co-creation, service design, brand loyalty

Sisällys

1	Johdanto.....	8
1.1	Keskeiset käsitteet.....	10
1.2	Opinnäytetyön rakenne	11
2	Tietoperusta	12
2.1	Liiketoimintalogiikka ja arvonluonti.....	13
2.1.1	Tavarakeskeinen logiikka	14
2.1.2	Palvelulogiikka	15
2.1.3	Palvelukeskeinen logiikka	18
2.1.4	Asiakaskeskeinen logiikka	19
2.2	Brändipääoma ja vuorovaikutuksellinen markkinointi	23
2.2.1	Brändi	24
2.2.2	Brändipääoma	25
2.2.3	Vuorovaikutuksellinen markkinointi	35
2.3	Muotoiluajattelu.....	38
3	Kehittämisasetelma ja menetelmälliset ratkaisut.....	41
3.1	Kehittämistehtävä, sen tarkoitus ja tavoitteet sekä lähestymistapa	41
3.2	Tuplatimantti-malli palvelumuotoilu prosessin ohjaajana	44
3.2.1	Tutki-vaihe auttaa löytämään oikean ongelman	45
3.2.2	Määritä-vaihe kiteyttää ja visualisoi olennaiset löydökset	56
4	Tulokset	59
4.1	Työpajat	59
4.2	Kysely	61
4.3	Haastattelut	64
4.4	Määritä -vaihe kiteyttää ja visualisoi tutkimuksen löydökset.....	68
4.4.1	Persoonat	68
4.4.2	Asiakasmatkat.....	74
4.4.3	Arvolupaus kanvas	76
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	80
5.1	Johtopäätökset	80
5.2	Pohdinta	88
5.3	Kehittämistehtävän eettiset näkökohdat	91
	Kuviot	98
	Liitteet	99

1 Johdanto

Globalisaation myötä kiristynyt kilpailu, digitaalisuus, kuluttajakäyttäytymisen muutos ja omistajuuden uudet muodot sekä voimistuva ilmastonmuutos muokkaavat autoalaa ja vakuutusyhtiöiden toimintaympäristö on muutoksessa. Yritysten toimintaympäristön radikaalit muutokset, jotka liittyvät teknologiaan, kilpailuun ja asiakkaan valtaan sekä yhä suurempaan huoleen kestäväydestä ja hyvinvoinnista, asettavatkin haasteita yrityksille (Heinonen & Strandvik 2015, 472).

Autovakuutusmyynti on perinteisesti keskittynyt lyhytjänteisempään ratkaisumyyntiin, jossa painopisteenä on ollut uusasiakashankinta ja volyymin kasvattaminen. Keinovalikoima on ollut taktista lisäpalvelujen tarjoamista perusvakuutuksen lisäksi yhdistettynä lyhyen tähtäimen taktisiin markkinointikampanjoihin autoliikkeiden pyynnöstä.

Nykyisillä kilpailuilla markkinoilla, joissa vaihtokustannukset ovat matalat ja asiakkaat voivat vertailla tarjoomia ja hintatasoja läpinäkyvämmiin, asiakasuskollisuuden saavuttaminen on yhä haasteellisempaa (Närvänen, Kuusela, Paavola & Sirola 2020, 825). Kilpailuilla markkinoilla uskollisten asiakkaiden säilyttäminen onkin monen yrityksen kriittinen haaste. Schmitt (2009, 418) toteaa brändikokemuksen olevan asiakastytyvyyden ohella yksi tekijöistä, joka auttaa yrityksiä säilyttämään uskolliset asiakkaat.

Asiakkaan ymmärtäminen yleisesti nähdään avainasemassa liiketoiminnan kannalta, jotta yrityksen suorituskykyä voidaan parantaa yhä kilpaillummilla markkinoilla. Monet yritykset kuitenkin pohtivat missä roolissa asiakas on yrityksen liiketoiminnassa. (Heinonen & Strandvik 2015, 473.) Tässä kehittämistyössä pyritään luomaan näkymä asiakkaan rooliin ja erityisesti hänen elämäänsä autojen merkkipakettiin liittyvän liiketoiminnan näkökulmasta.

Liikennevakuutus on Suomessa lakisääteisesti pakollinen kaikille autonomistajille. Halutessaan autonomistaja voi ottaa liikennevakuutuksen lisäksi vapaaehtoisen autovakuutuksen, jota kutsutaan Kaskoksi. Se täydentää pakollista liikennevakuutusta siihen liittyvillä erilaisilla turvilla, joita eri vakuutusyhtiöt tarjoavat markkinoilla. Keskeisimmät Suomen autovakuutusmarkkinoilla toimivat vakuutusyhtiöt ovat Pohjola Vakuutus, If Vahinkovakuutus Oyj, LähiTapiola, Fennia, joiden lisäksi POP Vakuutus, Keskinäinen vakuutusyhtiö Turva ja Pohjantähti keskinäinen vakuutusyhtiö tarjoavat autovakuutuksia.

Tämä kehittämistyö kytkeytyy vakuutusyhtiön toimeksiantoon, jonka tarkoituksena on tarkastella autoon liittyvän merkkipakettiin brändiarvoa ja siihen liittyviä valintatilanteita

loppuasiakkaan näkökulmasta auton omistamisen koko elinkaaren aikana. Kehittämistyön tavoitteena on asiakastutkimuksen pohjalta kiteyttää keskeiset arvoajurit asiakaskeskeisen merkkivakuutusratkaisun pohjaksi. Merkkivakuutuksella tarkoitetaan tässä työssä automerkkibrändättyjä vakuutustuotteita.

Tämän kehittämistyön kehittämiskysymykset liittyvät brändiuskollisuuden kasvattamiseen ja asiakasymmärryksen lisäämiseen. Brändiuskollisuutta koskevat kysymykset ovat: Miten asiakkaan bränditietoisuuden kasvattamiseen voidaan vaikuttaa elinkaaren aikana? Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan brändiuskollisuuteen asiakkuuden elinkaaren aikana?

Ensimmäiseen kehittämiskysymykseen vastaamiseksi pyritään lisäämään asiakasymmärrystä asiakkaan koko elinkaaren aikana ja selvittämään mitä liikkumiseen ja auton omistamiseen liittyviä odotuksia, tarpeita, motiiveja, toiveita ja kokemuksia. Asiakasymmärryksen lisäämistä koskevat kysymykset ovat: Mitä liikkumisen ratkaisuihin liittyviä tapahtumia ja merkitystihentymiä asiakkailla on elinkaaren aikana? Mitä keskeisiä ongelmia ja haasteita niihin liittyy asiakkuuden elinkaaren aikana? Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan valintoihin merkkivakuutusratkaisun liittyvän asiakkuuden elinkaaren aikana?

Kehittämistehtävän lopputuloksena on tuottaa palvelumuotoilun keinoin syvällisempi asiakasymmärrys brändiuskollisuuden kasvattamiseksi. Asiakasymmärrystä tarvitaan jatkokehityksen tueksi osana laajempaa liiketoiminnan kehitysprojektia, joka perustuu merkkivakuutusten arvolähtöiseen myyntiin ja siihen liittyvien kumppanuuksien välisen yhteistyön kehittämiseen.

Kokonaisprojektiin liittyvässä arvoketjussa on mukana muita keskeisiä sidosryhmiä ja kumppanuuksia, jotka vaikuttavat välillisesti autovakuutusmyynnissä. Erityisesti autoliikkeiden ja maahantuojien rooli arvoketjussa on tuntuva, ja vakuutusyhtiö on tunnistanut haasteen saada kyseiset sidosryhmät mukaan syvempään yhteistyöhön kannattavamman liiketoiminnan varmistamiseksi jatkossa. Pidempikestoiset asiakkuudet ovat puolestaan uusasiakashankitaa merkittävästi kannattavampia yrityksille (Aaker 1999, 19).

Syksyllä 2020 käynnistyneen laajemman kokonaisprojektin painopiste on strateginen ja se keskittyy ensisijaisesti brändiuskollisuuden kasvattamiseen ja olemassa olevien loppukuluttajaa koskevien asiakkuuksien kehittämiseen yhteistyössä kumppaneiden, erityisesti maahantuojien kanssa. Tavoitteena on sitouttaa merkkivakuutusasiakkaat vahvemmin jatkossa ja kasvattaa heidän brändiuskollisuuttaan. Tämä vaatii syvällisempää asiakasymmärrystä ja yhteistyön tiivistämistä kumppaneiden kanssa. Liiketoiminnalliset tavoitteet kytkeytyvät kannattavuuden ja tehokkuuden lisäämiseen sekä asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen parantamiseen.

Syvällisempi asiakasymmärrys loppuasiakkaista luo vahvemman pohjan kumppaneiden väliseen yhteistyöhön ja on arvonmuodostumisen kannalta keskeisessä asemassa. Tunnistetut loppuasiakasta koskevat arvoajurit muodostavat yhteisen perustan merkkipäätöksen kokonaisratkaisulle, joka syntyy yhdessä kumppaniverkoston, asiakkaan ja vakuutusyhtiön kanssa. Tässä brändillä ja vuorovaikutteisella markkinoinnilla on keskeinen rooli merkkipäätöstä koskevan arvopäätöksen toteutumisen näkökulmasta ja brändiuskollisuuden kasvattamisessa.

1.1 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön kannalta keskeiset käsitteet on koottu listaksi, jossa ne kuvataan seuraavaksi lyhyesti.

Arvonluonti on prosessi, jossa organisaation panokset muuttuvat tuotteiksi ja palveluiksi niin, että ne ovat enemmän kuin niiden summa. Se on liiketoimintaan kytkeytyvän erinomaisen suorituksen perusta ja lähde.

Arvoketju on erillisten toimintojen joukko, kun yritys suunnittelee, tuottaa, myy, toimittaa ja tukee sen tuotteita ja palveluita. Yksittäinen yrityksen arvoketju on osa laajempaa arvoketjua. (Magretta 2012, 74.)

Liiketoimintalogiikka on strateginen, yrityksen tai liiketoimintoimintoja koskeva ajattelutapa. (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010, 533). Liiketoimintalogiikka voidaan määritellä yleisesti muodollisten tai epämuodollisten väittämien joukoksi siitä, miten liiketoimintaa tehdään. Se voi esiintyä liiketoimintasääntöinä, joihin sisältyy liiketoiminnan johtamiseen liittyvää tietoa esimerkiksi liiketoimintariskien vähentäminen, resurssien tehokas käyttö tai asiakaspalvelun parantaminen. (Wang & Wang 2005, 184.)

Brändipääoma on strateginen käsite, joka tarjoaa yleisen nimittäjän markkinointistrategioiden ja brändiarvon tulkinneille. Brändipääoma voi luoda arvoa sekä yritykselle että kuluttajalle monin eri tavoin. (Keller 2003, 9.) Brändipääoma on brändin nimeen tai symboliin liittyvää omaisuutta, joka parantaa tai heikentää tuotteen tai palvelun arvoa yritykselle, yrityksen asiakkaille tai molemmille (Aaker 1999, 15).

Bränditietoisuus perustuu asiakkaan kykyyn tunnistaa brändi (Keller 2001, 16). Se muodostaa eri syvyystasojen jatkumon, joka etenee brändin tunnistamisesta brändin muistamiseen syventyen tasoon, jossa brändillä on erityinen asema kuluttajan mielessä ja se on muita brändejä vahvempi (Aaker 1999, 61).

Brändiuskollisuus mittaa kuinka kiintynyt asiakas on brändiin (Aaker 1999, 39). Se kuvastaa asiakkaan todennäköisyyttä vaihtaa toiseen brändiin, mikäli brändille tehdään esimerkiksi hintaan tai tuoteominaisuuksiin liittyviä muutoksia. Brändiuskollisuutta ei voi olla ilman ostoa ja käyttökokemusta ja se luo brändipääoman perustan. (Aaker 1999, 41-42.)

Vuorovaikutuksellinen markkinointi liittyy lupauksen pitämiseen ja tukemiseen. Se koostuu jokaisesta palvelun tuotannon inhimillisestä komponentista (kuten tuotantoresurssi ja palvelun tuotanto- ja toimitusprosessin vaihe), jotka ovat osa markkinointia. Asiakkaat kuluttavat palveluprosessia, mutta toimivat myös sen kanssa tuottajina ja tämän vuoksi myös vuorovaikutteisen markkinointiprosessin resursseina. (Grönroos 2015, 336-337.)

Arvolupaus summaa yrityksen tarjoaman, kuten tuotteet ja palvelut sisältäen uniikin myyntilupauksen, joka erottaa sen kilpailijoista. Se sisältää virtuaalisten tai fyysisten tuotteiden ja palveluiden ohella myös aineettomat asiakkaan arvot, joihin asiakkaat perustavat ostopäätöksensä. (Stickhorn ym. 2018, 76.)

Muotoiluajattelu on suuntaus, joka hyödyntää muotoilijan herkkyyttä ja menetelmiä yhdistää ihmisten tarpeet teknologisesti toteutettavaksi ja liiketoiminnallisesti elinkelpoiseksi liiketoimintastrategiaksi, joka ilmenee asiakkaan arvona ja mahdollisuutena markkinoiden näkökulmasta (Brown 2008, 86). Muotoiluajattelussa yhdistyy kokonaisvaltaisuus, systeemisyytys, luovuus, konkreettisuus, visuaalisuus, empaattisuus, osallistavuus, vuorovaikutteisuus ja kokeilu.

Palvelumuotoilu perustuu muotoiluajattelun lähtökohtiin ja periaatteisiin. Lähestymistapana se tarjoaa konkreettisen, selkeän prosessin ja helppokäyttöisiä menetelmiä sekä työkaluja, jotka tuovat käyttäjän ja asiakkaan keskiöön (Ojasalo ym. 2014, 38).

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tätä kehittämistyötä koskeva opinnäytetyö jakaantuu viiteen lukuun. Ensimmäisen luku alkaa johdannolla, jossa kuvataan lyhyesti tämän kehittämistehtävän tausta sekä kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoite sekä keskeiset tutkimusta ohjaavat kysymykset.

Toisessa luvussa käsitellään kehittämistyön kannalta keskeisiä teorioita kuten arvonaluontia ja liiketoimintalogiikkaa eri näkökulmista. Keskeisessä roolissa tämän kehittämistyön näkökulmasta ovat palvelu- ja asiakaskeskeinen logiikka. Tietoperustan toisen osa-alueen muodostaa brändipääoma ja vuorovaikutuksellinen markkinointi, joita tarkastellaan edellä mainittujen keskeisten liiketoimintalogiikoiden näkökulmasta. Tietoperustan kolmannen alueen muodostaa muotoiluajattelu, joka luo lähtökohdan palvelumuotoilulle, sen periaatteille ja ominaispiirteille. Muotoiluajattelua tarkastellaan liiketoiminnan näkökulmasta tämän

kehittämistehtävän kytkeytyessä liiketoimintaan ja sen kehittämiseen muotoiluajattelun pohjalta.

Kolmannessa luvussa käsitellään tämän kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet sekä keskeiset kehittämiskysymykset. Lisäksi luvussa kuvataan kehittämisasetelma, siihen liittyvät lähestymistavat ja tämän kehittämistyöhön liittyvän palvelumuotoiluprosessin vaiheita ja siihen liittyviä menetelmiä. Neljännessä luvussa käsitellään tähän kehittämistyöhön liittyvän asiakastutkimuksen tulokset ja sen pohjalta määritetyt asiakaspersoonat, asiakasmatkat ja arvolutaus kanvakset kolmen eri kehittämistehtävän näkökulmasta.

Viidennessä luvussa vastataan kehittämiskysymyksiin ja peilataan kehittämistehtävän keskeisiä löydöksiä tietoperustaan. Lisäksi pohdinnassa tulkitaan tähän kehittämistyöhön liittyviä löydöksiä ja käsitellään niiden merkitystä ja hyödynnettävyyttä tämän kehittämistyön toimeksiantajalle ja muille organisaatioille. Pohdinnassa huomioidaan tähän kehittämistyöhön liittyviä puutteellisuuksia ja esitetään jatkotutkimuksen näkökulmasta ehdotus. Lopussa kuvataan kehittämistyöhön liittyvät eettiset näkökohdat.

2 Tietoperusta

Tämän kehittämistyön teoriaa koskeva tietoperusta rakentuu liiketoimintalogiikasta ja siihen kytkeytyvästä arvonluonnista, brändipääomaan ja vuorovaikutukselliseen markkinointiin liittyvästä teoriasta ja muotoiluajattelusta. Aiheiden käsittelyssä on hyödynnetty pääosin kansainvälistä ja vertaisarvioitua englanninkielistä tieteellistä tutkimuskirjallisuutta sekä kansainvälisesti julkaistuja kirjoja. Lisäksi lähteenä on hyödynnetty sähköisiä lähteitä tilastollisten faktojen ja palvelumuotoiluun liittyvien menetelmien osalta.

Lähteiden valinnassa on pyritty huomioimaan niiden ajankohtaisuus ja noin kymmenen vuoden takaista tutkimuskirjallisuutta. Osa markkinointiin ja arvonluontiin liittyvästä kirjallisuudesta pohjautuu vanhempaan kirjallisuuteen ja peruskäsitteisiin.

Muotoiluajattelua käsitellään kansainvälisen tutkimuskirjallisuuden perusteella eri näkökulmista käsittelemällä muotoiluajattelun periaatteita ja käsitteitä. Käsittelyssä huomioidaan myös muotoiluajattelun hyödyntämistä liiketoimintaan.

Brändipääomaa ja vuorovaikutteista markkinointia koskeva kirjallisuus koostuu kansainvälisestä tutkimuskirjallisuudesta, joka perustuu brändimarkkinoinnin peruskäsitteisiin ja sitä koskeviin malleihin. Tarkastelussa on huomioitu palvelu- ja asiakaskeskeistä logiikkaa painottavaa tutkimuskirjallisuutta.

2.1 Liiketoimintalogiikka ja arvonluonti

Schettkat & Yocarini (2003, 3) mukaan vuosituhannen alussa kaikki korkean teollisuuden maat olivat siirtyneet palvelutalouteen. OECD:n mukaan nykyinen moderni teollisuus perustuu vahvasti palveluihin. Yli 50 prosenttia bruttoviennin arvonalisästä ja 30 prosenttia teollisuustuotteiden viennin arvonalisästä ovat palveluja. (Services trade in the global economy, 2020.)

Globalisaatio, digitaalinen vallankumous ja siirtyminen tietoyhteiskuntaan ovat muuttaneet viestintää reaaliaikaiseksi joka puolella maapalloa poistamalla samalla maantieteellisiä rajoja. Muutokset ovat vaikuttaneet ihmisten tarpeisiin sekä tapoihin tuottaa ja kuluttaa tuotteita sekä palveluita. Samalla edellä kuvat muutostoimat ovat vaikuttaneet yritysten kykyihin tyydyttää nopeasti muuttuvia markkinoita. (Foglieni, Villari & Maffei 2018, 9.)

Muutosvoimien ja palvelujen lisääntymisen myötä liiketoiminta ja siihen liittyvä tarkastelutapa on muuttunut. Markkinoiden kypsyessä, kilpailun kiristyessä ja kansainvälistyessä, asiakashankinta ei ole enää riittänyt ja on siirrytty painottamaan kestävämpiä asiakassuhteita (Grönroos 2015, 47). Vuosituhannen alusta palveluliiketoimintaa onkin alettu tarkastella arvonluonnin näkökulmasta (Foglieni, Villari & Maffei 2018, 9).

Tämän luvun keskeisiä käsitteitä ovat arvonluonti ja liiketoimintalogiikka sekä arvonluontiin kytkeytyvää liiketoimintamallin käsite. Seuraavaksi avataan näitä keskeisiä käsitteitä tarkemmin. Arvonluonti määritellään prosessiksi, jossa organisaation panokset muuttuvat tuotteiksi ja palveluiksi, jotka ovat enemmän kuin niiden summa. Se on liiketoimintaan kytkeytyvän erinomaisen suorituksen perusta. Arvonluontiin liittyy arvoketjun käsite, jolla tarkoitetaan erillistä toimintojen joukkoa, kun yritys suunnittelee, tuottaa, myy, toimittaa ja tukee sen tuotteita ja palveluita. Yksittäinen yrityksen arvoketju on osa laajempaa arvoketjua. (Magretta 2012, 74.) Käsitteenä se auttaa ymmärtämään yrityksen kilpailuetua. (Magretta 2012, 221)

Liiketoimintamallille on olemassa erilaisia määritelmiä (Ojasalo & Ojasalo 2015, 72). Osterwalder & Pigneur'n (2010, 14) mukaan se kuvaa muuttujien kautta sen, miten organisaatio luo, toimittaa ja vangitsee arvoa. Gassmann, Frankenberger & Csikin (2014, 360) ovat muotoilleet liiketoimintamallin käsitteen yksinkertaisella ja kattavalla tavalla. Heidän mukaan liiketoimintamalli määrittelee liiketoiminnan asiakkaat, mitä heille tarjotaan ostettavaksi, miten ne luodaan ja miten ne tuotto syntyy. Siihen sisältyy neljä ulottuvuutta - kuka, mitä, miten ja miksi? Molempia edellä kuvattuja määritelmiä yhdistää arvonluonti.

Liiketoimintalogiikkaa voidaan pitää strategisena, yrityksen tai liiketoimintoimintoja koskevana ajattelutapana. (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010, 533). Se voidaan määritellä yleisesti muodollisten tai epämuodollisten väittämien joukoksi tavasta tehdä liiketoimintaa. Se voi esiintyä liiketoimintasääntöinä, joihin sisältyy liiketoiminnan johtamiseen liittyvää tietoa esimerkiksi liiketoimintariskien vähentäminen, resurssien tehokas käyttö tai asiakaspalvelun parantaminen. (Wang & Wang 2005, 184.) Seuraavaksi avataan tämän kehittämistyön kannalta olennaisia liiketoimintalogiikan eri käsitteitä tarkemmin.

2.1.1 Tavarakeskeinen logiikka

Perinteinen käsitys liiketoimintaan liittyvästä arvonluonnista on perustunut näkemykseen, jossa jokainen arvoketjussa toimiva yritys pyrkii lisäämään arvoa syötteeseen, joka siirtyy ketjussa seuraavalle toimijalle. Tässä arvoketjussa arvonluonti tapahtuu kunkin yrityksen sisällä omien toimintojen kautta ja yritykset toimivat itsenäisesti ilman merkittävää, asiakkaan kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta. (Ojasalo & Ojasalo 2018, 72.)

Perinteisen, tavarakeskeisen logiikan (engl. goods-dominant logic) mukaan arvo sisältyykin arvoketjun tuotokseen ja arvo ilmenee vaihdon yhteydessä vaihtoarvona, kun asiakas ostaa tuotteen. Tuotos on olennainen vaihdon yksikkö. Arvonluontiin sisältyvä vuorovaikutus tapahtuu usein arvoketjun lopussa, kun loppuasiakas ostaa tuotteen ja arvoketju päättyy. (Ojasalo & Ojasalo 2018, 72.)

Vaihtoarvoon perustuvassa tavarakeskeisessä logiikassa arvon sisältyessä tuotteisiin, markkinoinnin huomio kohdistuu asiakkaille tuotetun arvon jakeluun perinteisen 4P-mallin mukaisesti. (Grönroos 2015, 50.) Perinteisellä 4P-mallilla tarkoitetaan markkinointitoimintojen luokittelua neljään työkaluun, joita ovat tuote (engl. product), hinta (engl. price), sijoittelu (engl. placement) ja myynninedistäminen (engl. promotion) (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2019, 23). Vaihtoarvoa voikin pitää enemmän myynnin käsitteenä. Arvo konkretisoituu yhdessä pisteessä, oston aikana, kun taas käyttöarvo kehittyy koko käyttö- tai kulutusprosessin aikana. (Grönroos 2017, 126.)

Tavarakeskeinen logiikka on tuottajavetoinen, jossa asiakkaan rooli nähdään passiivisena. Se painottaa ensisijaisesti tavarantoimittajan prosessia ja asiakkaan tehtäväksi jää täyttää tavarantoimittajan alkuperäinen suunnitelma (Ojasalo & Ojasalo 2018, 72). Yritys valmistaa tavaroita asiakkaiden resursseiksi, jotta yritykset voivat hoitaa ja hallita päivittäisiä toimintojaan suunnitelman mukaan tuottaen asiakkaalle arvoa (Grönroos 2015, 82).

Toimintaympäristön muuttuessa ja markkinoinnin laajentuessa, monimutkaistuessa ja rikastuessa 4P-malli ei ole enää riittänyt. On tarvittu uusia työkaluja. Puhutaankin seitsemästä P:stä, johon sisältyy neljän edellä mainitun P:n lisäksi ihmiset (engl. people), prosessit (engl. process) ja fyysinen todiste (engl. physical evidence). (Kotler ym. 2019, 23.)

Tavarakeskeisestä logiikasta onkin viime vuosikymmenten aikana siirrytty kohti uutta ajattelutapaa, jossa painotetaan asiakkaan aktiivista roolia arvonluonnissa. Palvelulogiikka (engl. service logic), palvelukeskeinen logiikka (engl. service dominant logic) sekä asiakaskeineen logiikka (engl. customer dominant logic) ovat muuttaneet merkittävästi liiketoiminta-ajatteluun ja arvonluontiin liittyvää ymmärrystä. (Ojasalo & Ojasalo 2018, 72.)

Markkinoinnin 7P-malli onkin linjassa palvelukeskeisen logiikan kanssa ja huomioi erityisesti ihmiset ja prosessin. Arvonluonti ilmenee yhdessä vaihdon kautta ja siihen osallistuu joukko eri toimijoita, kuluttajat hyödyntävät resurssejaan ja arvonluonti tapahtuu palveluun liittyvän vaihdon pohjalta. Palvelukeskeinen logiikka avaakin uusia mahdollisuuksia eri yrityksille ja mahdollistaa liiketoimintastrategioiden kehittämisen samaan tapaan, kuten palveluyritykset ovat tehneet aiemmin (Grönroos & Ravald 2011, 11).

Keskeisiä kaikille logiikoille ovat yhdessä luomisen (engl. co-creation), käyttöarvon (engl. value-in-use) ja asiakaskokemuksen (engl. customer experience) käsitteet (Heinonen ym. 2010, 534). Nämä käsitteet liittyvät toisiinsa ja niillä on yhteinen nimittäjä, asiakas ja hänen rooliinsa liittyvä tarkastelu (Heinonen ym. 2010, 537). Seuraavaksi käsitellään liiketoimintalogiikoita palvelun näkökulmasta.

2.1.2 Palvelulogiikka

Palvelun näkökulmasta kaikki resurssit, kuten tavarat ja palvelut, käytetään yhteen tarkoitukseen, palvelun toimittamiseen asiakkaalle. (Grönroos 2017, 126). Palvelut ovat prosesseja, joissa joukko yrityksen resursseja on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa niin, että asiakkaiden toimintoihin ja prosesseihin syntyy arvoa. Tavarat ovat arvoa tukevia resursseja ja palvelut puolestaan arvoa tukevia prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon tuottamista. (Grönroos 2015, 82.)

Palvelulogiikassa on kyse arvon mahdollistamisesta asiakkaalle, jolloin yritys tarjoaa potentiaalista arvoa ja se kehittyy käyttöarvona kulutuksen tai käytön aikana. Palvelulogiikka tarkoittaa yritykselle sitä, että se edistää asiakkaan arkipäivän prosesseja tarjoomilla, joiden tavoitteena on tukea asiakasta saavuttamaan tavoitteensa elämässään arvoa luovalla tavalla. (Grönroos 2017, 126.) Palveluntarjoaja voi tuottaa resursseja ja keinoja mahdollistaakseen

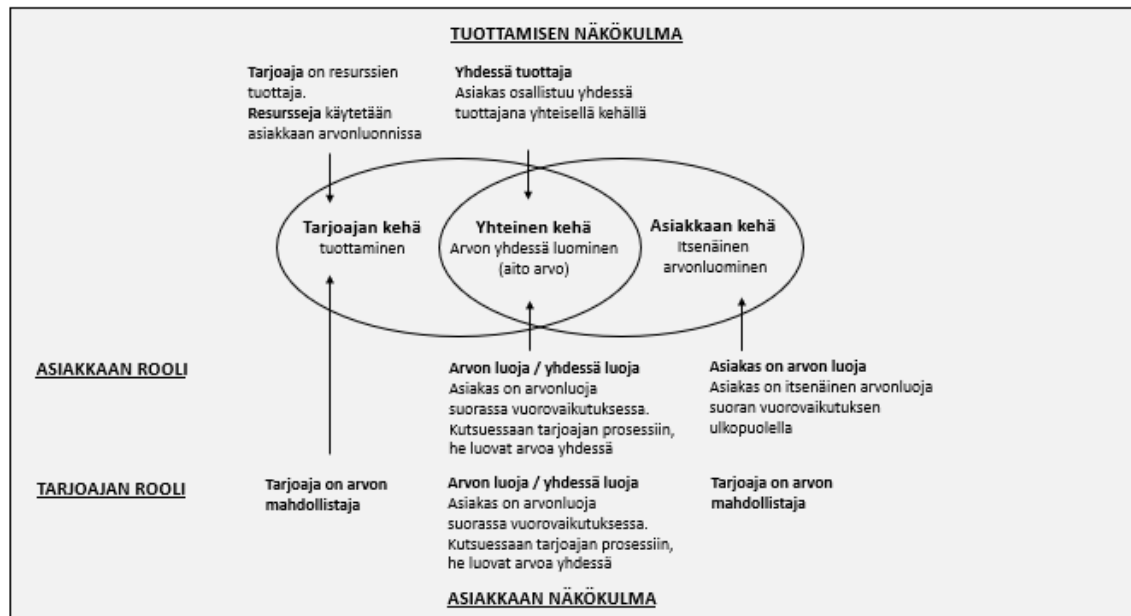
asiakkaan arvonluonnin. (Ojasalo & Ojasalo 2018, 75.) Yrityksen resursseja voivat olla esimerkiksi asiantuntemus, laitteet ja välineet tai jokin kumppaniverkosto.

Asiakas määrittelee ja luo arvon aktiivisesti itse koko arvonluontiprosessin ajan vuorovaikutuksen kautta, joka tukee arvon syntymistä hänelle. Samaan aikaan asiakas kontrolloi prosessissa ilmenevää arvonluontia. Palvelun tarjoajat tarjoavat asiakkaalle arvolupauksen, mutta asiakas itse toteuttaa arvon luonnin. Yrityksen rooli onkin palvelulogiikan mukaan siirtynyt arvontuottajasta arvontukijaksi. Arvo *ilmenee* sen sijaan, että se toimitettaisiin. (Ojasalo & Ojasalo 2018, 74-75.)

Käyttöarvo viittaa arvon syntymiseen resursseja kuluttaessa ja käyttäessä. Se syntyy kontekstissa (engl. value-in-context) tai sosiaalisessa kontekstissa (engl. value-in-social context) eikä ilmene ennen prosessin käyttöä. (Grönroos 2017, 128.) Asiakas osallistuu vuorovaikutteisiin prosesseihin kuluttajana tai käyttäjänä sekä yhtenä resurssina (Grönroos 2015, 82). Hän luo arvoa yhdistämällä omat resurssinsa olemassa oleviin yrityksen resursseihin ja luo arvoa itselleen tai muille (Grönroos 2017, 128). Asiakkaan resursseilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi asiakkaan tietoja, taitoja tai suhteita.

Grönroos & Voiman (2013, 138) mukaan arvonluontiprosessi on pitkäikäinen, dynaaminen ja kokemuksellinen prosessi. Se voi koostua rakentavista ja tuhoutumisen vaiheista erilaisissa olosuhteissa, jossa käyttäjä kokee prosessin yksilöllisessä tai sosiaalisessa kontekstissa. Arvon syntymisen ja luomisen ymmärtämiseksi tarvitaan riittävän yksityiskohtaista ymmärrystä asiakkaan jokapäiväisistä prosesseista ja niihin liittyvistä sosiaalisista ja emotionaalisista konteksteista (Grönroos 2017, 128).

Arvonluonti merkitsee käyttöarvon luomista ja yhdessä luominen on vuorovaikutukseen liittyvä tapahtuma. Grönroos-Voima -malli auttaa tarkastelemaan miten arvonluonti tapahtuu ja miten sitä voidaan johtaa. (Grönroos & Voima 2013, 133.) Kuviossa 1 on kuvattuna Grönroos-Voima-mallin keskeiset elementit.



Kuvio 1: Grönroos & Voima-malli (mukailten Grönroos & Voima 2013, 141)

Grönroos-Voima-malli jakaa arvonluontiprosessin kolmeen kehään. Se koostuu tarjoajan, asiakkaan sekä heidän välisestä kehästä. Jokaisessa kehässä asiakkaan ja tarjoajan roolit sekä tavoitteet ovat erilaiset. (Grönroos 2017, 128.) Malli auttaa yksilöimään miten arvo muodostuu, kuka sen luo ja missä kehässä arvonmuodostus tapahtuu (Grönroos & Voima 2013, 134). Vuorovaikutus voi olla myös suoraa tai epäsuoraa ja johtaa näin erilaisiin arvonmuodostumisen ja luomisen muotoihin. (Grönroos & Voima 2013, 133).

Asiakkaan arvonluontiprosessi ei ole lineaarinen (Grönroos & Voima 2013, 136). Prosessi voi alkaa mistä tahansa ja se voi olla iteratiivinen, jolloin asiakas palaa takaisin johonkin aiempaan vaiheeseen. Kokemus voi olla myös fyysinen, kognitiivinen, affektiivinen tai emotionaalinen ja sillä voi olla arvoon liittyviä seurauksia asiakkaalle. (Grönroos 2017, 129.) Tämä tarkastelu on linjassa myöhemmin tämän opinnäytetyön tietoperustaan sisältyvän brändipääoman, ja siihen liittyvän bränditietoisuuden ja -uskollisuuden synnyssä.

Arvo muodostuu asiakkaan käytössä ajan myötä (Grönroos & Voima 2013, 135). Arvonluontiprosessi liittyy asiakkaan koko prosessiin ja se voi alkaa kauan ennen kuin mitään fyysistä kontaktia asiakkaan ja tarjoajan välillä tapahtuu ja jatkaa pitkään vielä ennen kuin heidän välisensä kontakti loppuu. (Grönroos 2017, 129.) Tästä syystä arvonmuodostusprosessia onkin hyvä kuvata asiakaspolkuna sisällyttäen siihen sen eri vaiheet kuten ennen, aikana ja jälkeen.

Tarjoajan kehässä esivalmistelevat toiminnot mahdollistavat arvonluonnin tarjoajan toimesta. Kehässä ei tapahdu kuitenkaan arvonluontia, sillä arvo syntyy käyttöarvona asiakkaan toimesta. Palvelun tarjoajan rooli on olla arvon mahdollistaja. Se voi kehittää tarjoaman kokoamalla resurssit ja luomalla prosessin, jolloin tarjoomalla on potentiaalia materialisoitua aidoksi arvoksi käyttöarvona asiakkaan kulutuksen ja arvonluonnin prosessissa. Tavoitteena onkin fasilitoida arvonluonti, joka tapahtuu mallin kahdessa muussa kehässä. (Grönroos 2017, 130.)

Arvon yhdessä luominen on mahdollista vain yhteisessä kehässä (Grönroos & Voima 2013, 140). Kun yrityksen palvelun tarjoamisen prosessi ja asiakkaan kulutus- ja arvonluontiprosessi kohtaavat yhdessä luonnin alustalla, syntyy yksi vuorovaikutuksellinen, yhteistyöhön ja vuoropuheluun perustuva prosessi. Suora vuorovaikutus voi olla kasvokkaista tai tapahtua esimerkiksi digitaalisesti ja älyteknologian avulla. Tämä edellyttää molempien toimijoiden tahtotilaa kyseiseen vuorovaikutukseen (Kasnakoglu 2016, 1).

Asiakkaalla on yhteisessä kehässä kaksi roolia. Hän toimii arvonluojana yhdessä palvelun tarjoajan kanssa. Lisäksi hän on resurssien ja prosessien yhdessä tuottaja palvelun tarjoajan kanssa. (Grönroos & Voima 2013, 140.) Yhteisessä kehässä yrityksen rooli on pyrkiä aktiivisesti vaikuttamaan asiakkaan arvonluontiprosessiin ja arvon täyttymykseen. (Grönroos 2017, 131.)

Arvon yhdessä luominen edellyttää suoraa vuorovaikutusta, jossa yhdessä luomisen alusta on olemassa. (Grönroos 2017, 131). Mikäli toimijat pääsevät yhteiselle kehälle vuorovaikutukselliseen, yhteistyöhön ja vuoropuheluun perustuvaan prosessiin ja prosessille tarjotaan alusta, yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan arvoprosessiin, sen kehittymiseen ja asiakkaan arvon täyttymiseen (Grönroos 2017, 133).

Yritys voikin tehdä enemmän kuin tarjota arvolupauksen. Hyvin hoidettu asiakaskeskeinen vuorovaikutus voi vaikuttaa suotuisasti asiakkaan tulevaisuuden osto- ja kulutuskäyttäytymiseen sekä maksuhalukkuuteen. (Grönroos 2017, 133.) Palvelulogiikalla ja sille ominaisella vuorovaikutuksellisuudella on vaikutuksia markkinointimalleihin ja markkinoinnin rooliin arvonmuodostuksessa. Näitä teemoja käsitellään tässä luvussa myöhemmin.

2.1.3 Palvelukeskeinen logiikka

Palvelulogiikan ohella puhutaan palvelukeskeisestä logiikasta (engl. service dominant logic). Molempien käsitteiden perustarkoitus on sama ja samankaltaisuuksia on paljon. Molemmat tiedostavat palvelun tärkeyden ja rajapinnan palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä. (Grönroos & Gummerus 2014, 210.)

Palvelukeskeisessä logiikassa kokonainen toimijoiden joukko yrityksen eri tasoilla myötävaikuttaa syntyvään arvoon loppukäyttäjälle. Palvelukeskeistä logiikkaa määritelleet Vargo & Lusch kutsuvat tätä arvon yhteisluonniksi. (Grönroos 2017, 127.) Myös palvelukeskeisen logiikan mukaan yritys voi tarjota arvolupauksen, joka on aina yhdessä luotu. Palvelukeskeisen logiikan idea on, ettei arvoa ole ennen kuin asiakas on käyttänyt ja kokenut tarjooman. (Vargo & Lusch 2008, 8.) Lähestymistapa painottaa myös arvon yhteisluontia, käyttöarvoa ja arvoa kontekstissa (Ojasalo & Ojasalo 2018, 74).

Samankaltaisuuksista huolimatta tarkastelutasolla on vaikutusta arvonluontiprosessin tarkkuuteen ja palvelukeskeistä logiikkaa on kritisoitu sen epämääräisistä piirteistä. Heinonen & Strandvik (2015, 472) ovat määritelleet palvelukeskeisen logiikan painottavan systeemiä ja yleisten toimijoiden yhdessä luomista yhteiskunnallisemmalla makrotasolla. Palvelulogiikka puolestaan painottaa vuorovaikutusta palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä mikrotason tarkasteluna.

Palvelukeskeistä logiikkaa kuvataan systeemiseksi, abstraktiksi ja metaforiseksi (Grönroos & Gummerus 2014, 214). Grönroosin (2017, 127) mukaan tarkastelussa eri toimijoiden roolit ja tavoitteet jäävät epäselviksi ja arvonluonti vaikeasti hahmotettavaksi. Arvonluontiprosessiin osallistuvia toimijoita ei määritellä tarkemmin suhteessa toisiinsa. Arvonluonti on palvelukeskeisen logiikan mukaan kaiken kattava, määrittelemätön prosessi, jossa prosessiin osallistuvat osapuolet vaikuttavat prosessiin yksilöimättömällä tavalla. Tämä johtaa lopuksi arvoksi asiakkaalle. (Grönroos & Gummerus 2014, 221.)

Palvelukeskeisen logiikan ero palvelulogiikkaan on lähinnä siinä, että palvelun tarjoaja nähdään arvon yhdessä luojana niin, että asiakkaista tulee arvon yhdessä luojia palvelun tarjoajan kanssa. Sen mukaan palvelun tarjoajaa pidetään vastuussa arvonluonnin osalta, jolloin palvelun tarjoaja toimii ajurina arvonluonnille. (Grönroos & Gummerus 2014, 210.)

Vaikka palvelukeskeinen logiikka on avartanut näkökulmaa tarkastella markkinointia toimintona, näkökulmaa on pidetty tuotanto- ja vuorovaikutuskeskeisenä ja palveluntarjoajaa painottavana asiakkaan sijaan. Asiakas nähdään yhdessä luomisen kumppanina, mutta puutteellinen tarkastelu asiakkaan näkökulmasta jättää epäselväksi sen, mitä asiakas palvelulla tekee. (Heinonen ym. 2010, 532.)

2.1.4 Asiakaskeskeinen logiikka

Asiakaskeskeisen logiikan mukaan arvo syntyy, kun palvelu sisällytetään asiakkaan kontekstiin, toimintoihin, käytäntöihin ja kokemuksiin yhdessä palveluyrityksen toimintojen kanssa. (Heinonen ym. 2010, 537.) Olennaista on ymmärtää, miten asiakkaat ovat ekosysteemissään

tekemisissä erityyppisten palvelun tarjoajien kanssa ja miten asiakkaat sisällyttävät palvelun omiin prosesseihinsa. (Heinonen & Strandvik 2015, 472.) Palveluun liittyvän arvonluonnin ymmärtämiseksi asiakkaan näkökulmasta tarvitaan ymmärrystä asiakkaan elämästä, sen kontekstista, hänen toiminnastaan ja tehtäviin liittyvistä kokemuksista ja siitä, miten palvelu tukee asiakkaan elämää (Heinonen ym. 2010, 538).

Heinonen & Strandvik (2015, 473) määrittelevät asiakkaan laajasti painottaen asiakkaan näkökulmaa. Asiakasta ei nähdä ainoastaan suppeasti kahdenvälisenä suhteena yhden tarjoajan ja asiakkaan välillä. Asiakasta tarkastellaan elämisen kautta, jossa hän käyttää eri palveluntarjoajia toteuttaakseen tehtäviä ja luodakseen arvoa itselleen. Asiakasta ei määritellä itsestään selvänä yksikkönä, aikaikkunana, roolina tai toimintona. (Heinonen & Strandvik 2015, 475).

On hyvä huomata, että yhdessä luominen ei välttämättä aina ilmene arvona asiakkaalle. Jos asiakas ei ole esimerkiksi kiinnostunut yrityksen palvelusta, hän hoitaa toimintonsa mielellään itse tai hän yrittää vähentää palvelun roolia itselleen. Kun palvelulla ei ole kovin suurta merkitystä asiakkaalle, hän ei ole kiinnostunut yhteistyöstä eikä arvoa synny yhteisesti. (Heinonen ym. 2010, 538.)

Asiakaskeskeisen logiikan mukaan on tärkeä ymmärtää, miten arvo syntyy asiakkaan mieleen ja tunteisiin liittyvistä kokemuksista ja mitä asiakas tekee saavuttaakseen tavoitteensa (Ojasalo & Ojasalo 2018, 75). Asiakas kontrolloi arvonluontia oman ajattelun, tunteiden ja toiminnan pohjalta. Arvonluonnin kannalta asiakasmatkaa onkin hyvä kuvata empaattisesti eri näkökulmista, kuten tunteen ja ajattelun tasolla.

Asiakaskeskeinen logiikka tarkastelee käyttöarvoa laajemmasta näkökulmasta käsin. Se kiinnittää huomiota näkyvyyden merkitykseen yhteisessä arvonluontiprosessissa. Arvo ilmenee usein palveluntarjoajalle näkymättömänä asiakkaan käyttäessä tavaroita ja palveluita elämän prosesseissa. Käyttöarvo ilmenee vuorovaikutuksellisen prosessin lisäksi ei-vuorovaikutuksellisessa prosessissa. (Heinonen ym. 2010, 539.) Asiakkaan aiemmat kokemukset ovat läsnä näkymättömänä ja päivittyvät jatkuvasti uusilla kokemuksilla. (Heinonen ym. 2010, 540.)

Asiakkaan aikaikkuna on myös yrityksen aikaikkunaa laajempi. Palvelu koetaan ennen, aikana ja jälkeen. Näiden aikaulottuvuuksien lisäksi kokemukseen vaikuttaa historia ja tulevaisuus. Arvon ilmenemiseen vaikuttavat palvelun suorien vuorovaikutuksellisten ydintoimintojen lisäksi muut palveluun liittyvät toiminnot ja kokemukset. (Heinonen 2010, 535.) Tästä syystä asiakaskeskeinen logiikka ei painotakaan erityisiä kohtaamispisteitä, vaan ymmärrystä asiakkaan toiminnoista ja asiakkaan omalaatuisesta logiikasta. (Heinonen & Strandvik 2015,

475). Yrityksen palvelujen tulisi istua asiakkaan kontekstiin arvonmuodostumiseksi yhdessä (Heinonen ym. 2010, 535).

Asiakaskeskeinen logiikka huomioi yhteiset ja yksilöiden väliset ajurit arvon muodostuksessa. Konteksti on dynaaminen ja riippuvainen asiakkaan roolista, asemasta ja vuorovaikutuksesta sosiaalisissa rakenteissa, joihin palvelun yhdessä luominen ja arvon arviointi perustuu. Kontekstiin liittyy myös sosiaalinen näkökulma. Arvo muodostuu osana yhteistä ja yksilöiden välistä kontekstia. Vaikka yhteiset sosiaaliset tekijät korostuvat tuntuvasti, yksilöllisillä tarpeilla, mieltymyksillä, totumuksilla ja arvoilla on iso rooli palveluun liittyvän yhdessä luonnin ja arvon arvioimisessa. (Heinonen ym. 2010, 540.)

Asiakaskeskeisen logiikan mukaan asiakkaan arvio käyttöarvosta perustuu asiakaskokemukseen, joka sulautuu asiakkaan kontekstiin. Eri tunteet, ajatukset ja toiminnot vaikuttavat asiakkaan kokemukseen prosessista, lopputuloksesta ja kontekstista (Heinonen ym. 2010, 537.) Syvempi ymmärrys asiakkaan arjesta ja asiakaskokemuksesta pitkäaikaisena ja kontekstiin sidottuna prosessina korostuu (Ojasalo & Ojasalo 2018, 75).

On olennaista ymmärtää, miten asiakkaat luovat asiakaskokemuksensa ja miten heidän kohtaamansa ongelmat ja mahdollisuudet muodostuvat. Kokemukset voivat olla tavallisia tai epätavallisia, ja asiakaskokemukseen voi sisältyä kaikentyypisiä toimintoja, rutiineja ja arkipäivän toimintoja. Ne eivät tapahdu vain yhden toiminnon ympärillä asiakkaan ja palvelu tarjoajan välillä, vaan kuluttamisen eri konteksteissa. (Heinonen ym. 2010, 542.) Tästä syystä on olennaista kiinnittää tarkempaa huomiota asiakkaan logiikkaan.

Heinonen & Strandvik (2015, 477) ovat määritelleet asiakkaan logiikkaa, joka perustuu asiakkaan omaperäisiin toimintoihin, reaktioihin, käytäntöihin, mieltymyksiin ja päätöksiin. Asiakkaat ovat subjektiivisen rationaalisia, joilla on omat, toisistaan poikkeavat logiikkansa. Asiakkaat määrittelevät oman elämänsä lähtökohdista käsin millaisella energialla, osallistumisella tai tavoitteella he liittyvät markkinoilla oleviin tarjoomiin.

Asiakaslogiikka on holistinen käsite, johon sisältyy, miten yksilöllinen asiakas määrittelee ja perustelee sen, mitä ostaa ja kuluttaa. Asiakkaan ominaisuudet koostuvat eri toimintojen yhdistelmästä, jotka kumpuavat ajatuksista ja tunteista ja ne liittyvät aiempiin kokemuksiin sekä tulevaisuuden pyrkimyksiin. Koko päätöksenteko pohjautuu yksilöllisiin ostopäätöksiin, jotka ovat subjektiivisesti loogisia. (Heinonen & Strandvik 2015, 481.)

Asiakaslogiikka nostaa esiin asiakkaiden eroavaisuudet ja pitää niitä olennaisina, eikä niinkään asiakkaiden reaktioiden niputtamista tarpeisiin, toiveisiin tai odotuksiin, kuten usein tehdään. Johtamisen kannalta tämä merkitsee uutta tapaa tarkastella asiakaslogiikkaa

asiakaskäyttäjätymisen ajurina ja liiketoiminnan perustana. (Heinonen & Strandvik 2015, 481.) On olennaista ymmärtää, miten tarjoomaa käytetään asiakkaan elämässä. (Heinonen & Strandvik 2015, 477.) Asiakaskeskeisen logiikan ydin liiketoiminnan johtamisen kannalta on ymmärtää omaperäistä asiakaslogiikkaa kollektiivisten asiakaskäyttäjätymisen ja kulttuurin sijaan. (Heinonen & Strandvik 2015, 480.)

Asiakaslogiikan sisäistämisen ohella on tärkeää ymmärtää, miten palvelun tarjoaja on läsnä asiakkaan elämässä ja minkälaisia haasteita siihen liittyy. Läsnäoloon voi liittyä myös muita näkökulmia, kuten asiakkaan ja palveluntarjoajan suhteeseen liittyvä asiakkaan sitoutuneisuus tai suhteen voimakkuus palveluntarjoajaan, brändiin. (Heinonen & Strandvik 2015, 482.) Tässä kehittämistyössä tarkastellaankin toimeksiantajan brändiarvoa asiakkaan näkökulmasta käsin ja mitä brändi merkitsee asiakkaan elämässä. Syvällisen asiakasymmärryksen jälkeen on mahdollista pyrkiä kehittämään brändisuhdetta merkityksellisellä läsnäololla ja kasvattaa asiakkaan uskollisuutta brändiä kohtaan.

Asiakaskeineinen logiikka ei sulje pois palvelun tarjoajan roolin keskeisyyttä. Se perustuu alkuperäiseen palvelulogiikan ideaan, jossa palveluyrityksen tehtävänä on tukea asiakkaan arvonluontiprosessia. Myös palvelun tarjoan toimintojen potentiaalinen arvo voi olla perinteisesti ajateltua isompaa (Heinonen ym. 2010, 537.) Asiakaskeskeisen logiikan mukaan yritysten liiketoiminnan rakentaminen tulisi kuitenkin pohjautua syvälliseen asiakasymmärrykseen, kuten ymmärrykseen asiakkaan toiminnasta, käytännöistä sekä kontekstista, jonka pohjalta analysoidaan niiden vaikutuksia yrityksen palveluille ja niiden kehitystyöhön. (Ojasalo & Ojasalo 2018, 75.)

Muotoiluajattelun yhdistäminen palveluliiketoiminnan kehittämiseen kääntää myös ajatteluprosessin toisin ja kehittäminen muodostuu kahden eri logiikan yhdistämisestä. Se alkaa asiakkaiden ja heidän toimintojensa syvästä ymmärtämisestä, joka auttaa ideoinnin pohjalta yritystä suunnittelemaan uusia tapoja tukea asiakkaiden toimintoja ja sisällyttää palveluja asiakkaiden olemassa olevaan ja tulevaisuuden kontekstiin, toimintaan ja kokemuksiin. (Ojasalo & Ojasalo 2015, 76.) Palvelukeskeinen ja asiakaskeineinen logiikka muodostavat yhdessä liiketoiminnan kehittämisen perustan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että palvelu ymmärretään enemmänkin näkökulmaksi kuin ainoastaan toimintona tai yhtenä markkinoinnin luokitteluna. Palveluun liittyvässä tutkimuksessa ja tarkastelussa ei ole kyse niinkään tavaroiden ja palveluiden välisistä eroavuuksista. Kyse on pikemminkin siitä, miten arvonluonti kehystetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa, kun ymmärretään painottaa asiakkaan näkökulmaa. (Edwardsson, Gustafsson & Roos 2005, 118.)

2.2 Brändipääoma ja vuorovaikutuksellinen markkinointi

Tässä luvussa käsitellään brändiä ja brändiuskollisuutta palvelukeskeisen ja asiakaskeksen logiikan näkökulmasta. Edellisessä luvussa kuvatulla palvelukeskeisellä logiikalla onkin kaksi isoa vaikutusta markkinointiin. Ensiksi palveluntarjoajilla on mahdollisuus osallistua ja luoda yhdessä arvoa asiakkaiden kanssa. Toiseksi palveluntarjoajan rooli ei rajoitu ainoastaan arvolupauksien tarjoamiseen, vaan yritys voi vaikuttaa suoraan ja aktiivisesti asiakkaiden arvon täyttymiseen. (Grönroos & Gummerus 2014, 206.)

Palvelukeskeinen logiikka on vaikuttanut viime vuosikymmenien aikana brändin merkitykseen ja brändin rakentamiseen. Palvelukeskeisen logiikan mukaan brändi määritellään vuorovaikutuksen ja yritysten sekä sidosryhmien välisien yhdessä luovien toimintojen kautta. Brändiarvo määritellään sen pohjalta, miten sidosryhmät havaitsevat yhteisesti käyttöarvon. (Merz, He & Vargo 2009, 328.)

Viestintä nähdään myös osana palvelua, ei niinkään myynnin välineenä. Palveluprosessit luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. Totuuden hetkiksi kutsutaan kaikkia palveluntarjoajalle näkyviä kontaktipisteitä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Ne muovaavat ja vaikuttavat asiakkaan havaitsemaa arvoa palvelua kohtaan. Tämä korostuu erityisesti asiakassuhteita tarkastellessa. (Heinonen & Strandvik 2005, 186-187.)

Asiakaskekeinen logiikka tarkastelee asiakasta laajemmasta näkökulmasta. Suorien vuorovaikutusten lisäksi se huomioi palveluntarjoajalle näkymättömät vuorovaikutukset. Asiakasta tarkastellaan oman elämänsä kontekstissa, johon sisältyy yksilöllisiä toimintoja, kokemuksia ja tunteita ja aikaikkuna on laajempi käsittäen historian ja tulevaisuuden.

Asiakasymmärryksellä onkin korostunut rooli brändin läsnäolon varmistamisen ja brändisuhteen lujittamisen näkökulmasta. Yritysten, myös brändien, on kuunneltava tarkkaan ja aktiivisesti asiakkaita, löydettävä kohtaamispisteitä sieltä, missä ne aidosti tapaavat asiakkaansa. Kun asiakkaan konteksti tunnustetaan, voidaan siihen liittyvää ymmärrystä hyödyntää viestinnän muotoilussa korostaen merkitystä ja arvoa. (Finne & Grönroos 2015, 449.)

Asiakaskeksen logiikan mukaan käyttöarvo liittyy asiakkaan kokemaan arvoon, ei niinkään palveluntarjoajan tarkoittamaan viestin arvoon. Arvonmuodostusprosessissa asiakas määrittelee hänen käyttämänsä viestinnän välineet, joita voivat olla esimerkiksi sosiaalinen tai suusanallinen viestintä. (Finne & Grönroos 2015, 451.)

Brändien isoa roolia kaikessa liiketoiminnassa arvoon vaikuttavana tekijänä on korostettu viime vuosina. Brändi nähdään tärkeänä ja olennaisena palveluliiketoiminnan voimavarana. (Roderick, Glynn & Little 2006, 363.) Seuraavaksi tarkastellaan brändiä ja brändipääoman

käsitettä, johon tämän opinnäytetyön kannalta olennaiset käsitteet, kuten bränditietoisuus ja brändiuskollisuus, liittyvät.

2.2.1 Brändi

Brändille on olemassa eri määritelmiä. Brändin rakentamiseen liitettävä tutkimus on keskittynyt pitkään tavaroihin ja aiheuttanut haasteita markkinoinnin johtamisessa (de Chernatory & Dall' Olmo Riley 1999, 181). Palvelulogiikka korostaa palvelun kokemista prosessien kautta ja asiakkaan osallistumista prosessiin, jolloin palveluprosessi erottaa palvelubrändin muista tarjolla olevista tarjoamista. Nimet, käsitteet ja merkit vaikuttavat brändiin, mutta palveluprosessi vaikuttaa asiakkaan palveluista samaan käsitykseen eniten. Grönroos (2015, 385)

Tran, Mai & Taylor (2021, 239) nostavat esiin palvelukeskeisen logiikan merkityksen brändin tarkastelussa. Arvonmuodostus perustuu tuotteeseen tai palveluun liittyvään kokemukseen pohjautuen keskinäiseen vuorovaikutukseen asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. Palvelukeskeisen logiikan mukaan palvelu on vaihdon perusta, asiakas luo aina arvoa yhdessä, kaikki mukana olevat osapuolet yhdistävät resurssejaan ja myös ylläpitävät vaihtosuhdetta (Tran, Mai & Taylor 2021, 242).

Perinteisessä brändin kehittämisessä brändejä tarkastellaan usein yrityksen luomuksina. Brändin kehittäminen painottuu markkinointiviestinnän kampanjoihin, joiden oletetaan muodostavan kuluttajien päässä markkinoijan tavoitteleman käsityksen brändistä. (Grönroos 2015, 385.) Tämä erottaa tavarakeskeisen ja palvelukeskeisen logiikan toisistaan markkinoinnin näkökulmasta. Palvelukeskeinen logiikka painottaa kaksisuuntaista vuorovaikutusta toimijoiden ja sidosryhmien välillä ja yhdessä luomisen alustaa, joihin tarvitaan toisenlaisia markkinointiviestinnällisiä keinoja.

American Association on määritellyt brändin seuraavasti: ”Brändi on nimi, termi, design, symboli tai mikä tahansa ominaisuus, joka yksilöi tarjoajan tuotteen tai palvelun erilaistamalla sen muista saatavilla olevilla tarjoajista”. (American Marketing Association 2020.)

Aaker (1991, 7) määrittelee brändin tunnusomaiseksi nimeksi tai symboliksi, joka pyrkii yksilöimään myyjän tai myyntiryhmän tuotteita tai palveluja ja erottamaan nämä tuotteet tai palvelut kilpailijoiden tuotteista.

Brändin määritelmät korostavat erottaumista muista, joka helpottaa asiakkaan päätöksentekoa ja ohjaa yrityksen markkinointiviestintää perinteisessä mielessä. Kellerin (2003, 8) mukaan brändin nimeäminen ja erilaisten brändielementtien hyödyntäminen auttaa kuluttajaa

tunnistamaan brändin, viestimään tuotteen tai palvelun tehtävästä ja se tuo esiin syitä kuluttajien kiinnostuksen heräämiseksi.

Brändin tulisi luoda kuluttajille merkitystä sen ainutlaatuisuudesta ja luoda käsitystä sen tarjoamista mahdollisuuksista siitä. Brändi auttaa kuluttajaa vähentämään kuluttajan pohtimia mahdollisia riskejä, se tarjoaa kuluttajalle lupauksen ja se voi luoda siteen kuluttajan ja yrityksen välille. (Keller 2003, 8.) Nimen tai logon sijaan brändi on organisaation lupaus asiakkaalle tuottaa sitä, se edustaa. Toiminnallisten etujen lisäksi brändissä on kyse tunteellisista, itseilmaisuuksiin ja sosiaalisiin etuihin liittyvistä asioista. Brändi on enemmän kuin lupauksen toimittamista. (Aaker 2014, 1.)

Oleennaista brändissä onkin brändin ja asiakkaan välinen suhde. Aaker (2014, 1) kuvaa brändisuhdetta matkana, kehittyvänä suhteena, joka perustuu havainnoille ja kokemuksille aina, kun asiakas on tekemisissä brändin kanssa. Brändi luo asiakassuhteen ytimen, alustan strategisiin valintoihin ja voimaan, jotka vaikuttavat puolestaan liiketoiminnan talouteen ja tuottavuuteen. Vahvoja brändejä yhdistää asiakasuskollisuus, liiketoiminnan menestyminen ja resilienssi, jota tarvitaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja kuluttajakäyttäytymisen muutoksessa.

Brändin johtamiseen ja kehittämiseen liittyy erilaisia malleja ja käsitteitä, joita on esitetty akateemisissa tutkimuksissa sekä eri toimialoilla (Leone, Rao, Kevin, Luo, McAlister & Srivastava 2006, 126). Aakerin & Joachimsthalerin (2000, 25) mukaan brändin johtamisen päämääränä on brändipääoman kehittäminen, ei ainoastaan brändikuvan hallinta. Brändipääoman käsitettä voidaan pitää yhtenä brändiin ja sen kehittämiseen liittyvänä liiketoiminnan avainkäsitteenä (Leone ym. 2006, 126).

2.2.2 Brändipääoma

Brändipääoman käsite perustuu ajatukselle, jossa kuluttajan brändiä kohtaan kokema varmuus on merkittävämpää kuin muiden kilpailijoiden brändiä kohtaan. Tämä varmuus näkyy brändiä kohtaan asiakasuskollisuutena ja maksuhalukkuutena maksaa lisähintaa. (Lassar, Banwari & Arun 1995, 11.)

Brändipääomaa on strateginen käsite, joka tarjoaa yleisen nimittäjän markkinointistrategioiden ja brändiarvon tulkinnalle. Brändipääoma tuottaa arvoa sekä yritykselle että kuluttajalle ja brändille voidaan luoda arvoa monella eri tavalla. (Keller 2003, 9.) Brändipääoma on omaisuutta, joka luo pohjaa kestäväen kilpailuedun lisäksi pitkäaikaisille tuotoille sekä kannattavuudelle. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 25.)

Brändipääomaa on tarkasteltu kahdesta toisiinsa kytkeytyvästä näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma (engl. brand equity) painottaa yrityksen taloudellista näkökulmaa, jossa brändiarvoa määritellään liiketaloudellisin ja laskennallisin perustein. Brändipääoman kasvattamiseen tähtäävät brändiin kohdistetut investoinnit vaativatkin yrityksissä usein tarkennusta ja perusteluja päätöksenteon tueksi, kun kilpailemassa on myös muita investointikohteita (Aaker 1999, 22).

Toisaalta brändipääomaa on haluttu arvioida strategisesta näkökulmasta markkinoinnin tuottavuuden parantamiseksi samalla, kun korkeammat kustannukset, kovempi kilpailu ja aleneva kysyntä peräänkuuluttaa markkinointikustannusten tehokkuuden parantamista. (Keller 1993, 1.) Vahva brändi voi tuottaa yritykselle monenlaisia etuja kuten esimerkiksi suurempaa asiakasuskollisuutta, parempaa kannattavuutta, asiakkaiden parempaa hintajoustoa kalliimmille hinnoille, parempaa kaupallista yhteistyötä sekä parempaa markkinointiviestinnän tehokkuutta. (Keller 2003, 9.)

Brändistä vakuuttuneet asiakkaat pitäytyvät helposti kyseisessä brändissä eivätkä harkitse muita vaihtoehtoja helposti. Lisääntynyt brändiuskollisuus onkin erityisen tärkeä valintatilanteissa, joihin kilpailijat pyrkivät vaikuttamaan innovaatioillaan ja uusilla tuotteisiin ja palveluihin liittyvillä ominaisuuksillaan. (Aaker 1999, 17.) Vahva brändipääoma mahdollistaa paremman tuottavuuden brändipääoman salliessa hintalisään perustuvan hinnoittelun (engl. premium price) (Keller 2003, 9; Aaker 1999, 18). Tämä vähentää taktisten kampanjoiden merkitystä myynnin edistäjänä.

Vahva brändipääoma voi tarjota yritykselle mahdollisuuksia laajentaa brändiä liiketoiminta-alueille, joille olisi haasteellisempaa laajentua ilman jonkin tietyn brändin nimeä. Hyvin tunnetulla ja vahvalla brändillä, johon liitetään myönteisiä mielleyhtymiä, on paremmat mahdollisuudet käynnistää myös markkinoinnillista yhteistyötä. (Aaker 1999, 18.)

Toinen brändipääomaan liittyvä näkökulma tarkastelee brändipääomaa asiakaslähtöisesti, josta käytetään nimeä asiakaslähtöinen brändipääoma (engl. customer-based brand equity) (Lassar, Banwari & Arun 1995, 12). Asiakaskeskeinen brändipääoma on tämän kehittämistyön kannalta yksi keskeisimmistä käsitteistä linkittyen tähän kehittämistyöhön sisältyvään asiakastutkimukseen ja siihen liittyvään tehtävänantoon tarkastella brändiarvoa asiakkaan näkökulmasta.

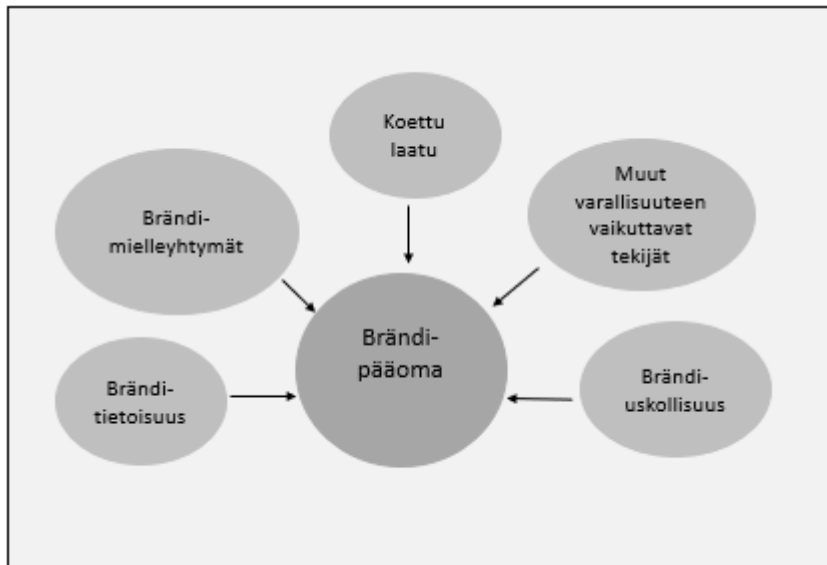
Asiakaskeskeistä brändipääomaa voidaan tarkastella kahden eri brändipääomaan liittyvän mallin valossa. Yksi niistä on Aakerin (1999) luoma brändipääoman malli ja toinen Kellerin (1993) asiakaslähtöinen malli (engl. customer-based brand equity model, CBBE-malli). Mallit sisältävät samoja käsitteitä ja ne tarkastelevat asiakkaiden tietoisuuden syntyä ja

käyttäytymisen uskollisuutta ja syvyyttä. Brändiä tarkastellaan vuorovaikutuksellisenä suhteena asiakkaan ja brändin välillä. Seuraavaksi avataan kummakin mallin keskeisiä käsitteitä ja perusajatusta.

Aaker (1999, 15) määrittelee brändipääoman brändin nimeen tai symboliin liittyväksi omaisuudeksi, joka parantaa tai heikentää tuotteen tai palvelun arvoa yritykselle, yrityksen asiakkaille tai molemmille. Aaker jakaa brändipääoman neljään osa-alueeseen, johon sisältyvät bränditietoisuus, koettu laatu, brändiin liittyvät miellehtymät, brändiuskollisuus ja muut varallisuuteen liittyvät omaisuuserät (kuten tavaramerkki, patentit ja eri kanaviin liittyvät suhteet) (Aaker 1999, 16).

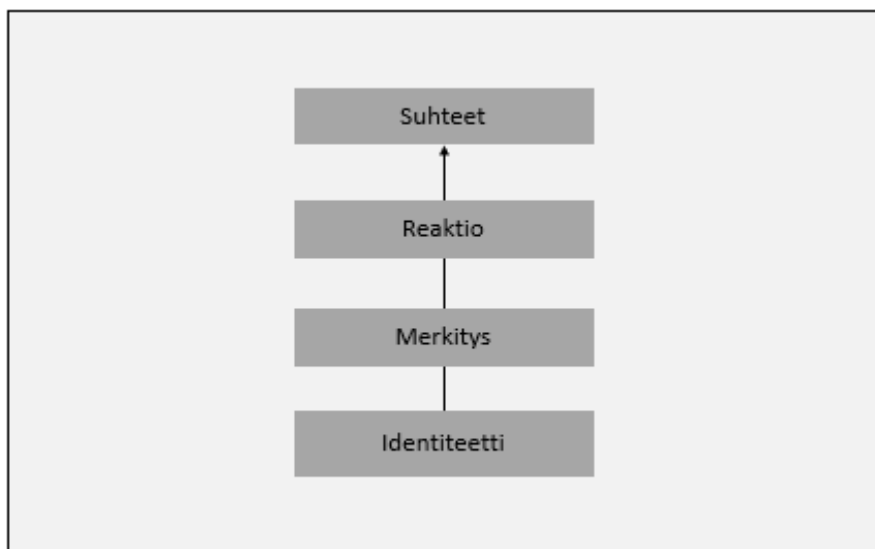
Brändipääoman osa-alueet auttavat asiakasta tulkitsemaan, käsittelemään ja varastoimaan suuren määrän tuotteisiin ja brändeihin liittyvää informaatiota ja ne auttavat kuluttajaa ostopäätöksenteossa ja brändipääoman osatekijät muodostavat keskinäisiä suhteita toisiinsa (Aaker 1999, 18). Esimerkiksi koettu laatu ja brändiassosiaatiot voivat lisätä käyttökokemuksen asiakastyytyväisyyttä. Bränditietoisuus tietyn brändin tuotteesta voi taas kasvattaa tyytyväisyyttä kuluttajan käyttäessä tuotetta tai palvelua ja saada aikaan tunnepohjaisia ja ainutlaatuisia kokemuksia. (Aaker 1999, 16.)

Brändiuskollisuuden osalta on keskeistä ymmärtää, että brändiuskollisuus on osa brändipääomaa, mutta myös brändipääoma vaikuttaa asiakasuskollisuuteen. Muiden osatekijöiden mahdollinen vaikutus on tärkeää brändiuskollisuuden syntymiseen. (Aaker 1999, 17.) Kuviossa kaksi on kuvattu Aakerin brändipääomaa kuvaava malli ja sen osatekijät. Aakerin malliin liittyviä osa-tekijäitä käsitellään myöhemmin tässä luvussa tarkemmin.



Kuvio 2: Aakerin brändipääoman malli (mukaillen Aaker 1999, 17)

Seuraavaksi avataan Kellerin asiakaskeskeisen brändipääoman mallia. Kellerin (1993, 2) mukaan yrityksen kenties kaikkein arvokkain voimavara markkinoinnin tehokkuuden parantamiseksi on ymmärrys siitä, miten brändi on kehittynyt asiakkaiden mielissä aiempien markkinointipanostusten pohjalta. Kuviossa kolme on kuvattu Kellerin asiakaslähtöiseen brändipääomaan vaikuttavat tekijät.



Kuvio 3: Kellerin asiakaslähtöisen brändipääoman kehitykseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Keller 2008, 60)

Kellerin (1993, 8) mukaan asiakaslähtöinen brändipääoma voidaan määritellä bränditietämykseen vaikuttavana, erilaistavana tekijänä, joka näkyy asiakkaiden reaktioina brändin markkinoinnista. Brändipääoma määritellään usein ainutlaatuisiin ominaisuuksiin perustuvina markkinoinnin vaikutuksina, jolloin tiettyyn tuotteeseen tai palveluun liittyviä lopputulemia ei syntyisi ilman kyseiseen brändiin liittyvää nimeä. Asiakaslähtöinen brändipääoma ilmenee, kun brändi on asiakkaalle tuttu ja hänelle muistuu brändistä mieleisiä, vahvoja ja ainutlaatuisia mielle yhtymiä. (Keller 1993, 1-2.)

Kellerin asiakaslähtöisen brändipääoman mallia kuvaa kolme keskeistä käsitettä, jotka ovat erilaistamisvaikutus (engl. differential effect), bränditietämys (engl. brand knowledge) ja asiakkaan vastaus yrityksen markkinointia kohtaan (engl. consumer response to marketing). Erilaistamisvaikutus liittyy brändin kykyyn erottautua muista vastaavan tuotteen tai palvelun brändeistä edukseen. Bränditietämys syntyy puolestaan bränditietoisuuden ja brändi-imagon pohjalta, kun brändimielleyhtymiin liitetään erilaisia ominaisuuksia ja suhteita. Asiakkaan vastaus yrityksen markkinointia kohtaan määritellään asiakkaan havaintoina, mieltymyksinä ja käyttäytymisenä, joka kumpuaa yrityksen markkinoinnillisista valinnoista ja toiminnoista. (Keller 1993, 8.)

Brändin voima perustuu siihen, mitä asiakkaat ovat oppineet, tunteneet, nähneet, kuulleet brändistä kokemusten kautta ajan kuluessa (Keller 2003, 9). Kellerin (2001, 15) luoma asiakaskeskeinen brändipääoman malli käsittelee vahvan brändin ominaisuuksia neljän askeleen pohjalta, jossa jokainen askel muodostaa jatkumon seuraavalle askeleelle sisältäen brändi-identiteetin, merkityksen brändi-imagon muodossa, brändi reaktiot ja brändisuhteen. Kellerin malli on riippuvainen kuudesta brändin rakennuspalikasta, joita ovat huomattavuus (engl. salience), suorituskyky (engl. performance), kuvitteellisuus, (engl. imagenary), arviot (engl. judgments), tunteet (engl. feelings) ja resonanssi (engl. resonance).

Seuraavaksi käsitellään brändiä ja sen kehittämistä Aakerin brändipääoman mallia painottaen ja tämän yhteydessä käsitellään tämän kehittämistyön kannalta keskeisiä käsitteitä, joita ovat brändi-imago ja brändimielleyhtymät, bränditietoisuus sekä brändiuskollisuus ja brändisuhde. Näiden lisäksi määritellään brändi-identiteetin, koetun laadun ja vuorovaikutuksellisen markkinoinnin käsitettä, jotka pohjustavat tähän kehittämistyöhön liittyvää tarkastelua.

Brändi-identiteetti

Brändi-identiteetti on mielle yhtymien kokonaisuus, jonka brändistrategian laatija pyrkii luomaan tai jota hän haluaa ylläpitää (Aaker & Joachimsthaler 2000, 66.) Brändiä tarkastellaan yrityksen näkökulmasta ja se liittyy brändin tunnistettavuuteen asiakkaiden mielissä sekä brändin linkittymiseen tiettyyn tuotteeseen tai asiakkaan tarpeeseen. Brändi-identiteetin

yhteydessä puhutaan bränditietoisuudesta, joka perustuu asiakkaan kykyyn tunnistaa brändi. (Keller 2001, 16.)

Bränditietoisuus

Kellerin (2001, 16) mukaan bränditietoisuus ilmenee kahden ulottuvuuden kautta. Syvyys viittaa tunnistettavuuteen asiakkaan silmissä ja leveys osto- tai kulutustilanteiden määrään, joissa brändi nousee asiakkaan mieliin. Olennaista on, missä yhteyksissä ja milloin brändi nousee asiakkaiden mieliin sekä kuinka helposti ja usein he ajattelevat brändiä.

Aakerin (1999, 61) mukaan bränditietoisuus muodostaa jatkumon, johon liittyy eri syvyystasoja. Alimmalla tasolla brändi tunnistetaan (engl. brand recognition). Tietoisuuden syventyessä toiselle tasolle brändi muistetaan (engl. brand recall) ja osataan ilman vihjettä linkittää tiettyyn tuotteeseen tai palveluun. Bränditietoisuuden ylimmällä tasolla (engl. top of mind) brändillä on erityinen asema kuluttajan mielessä ja se on muita brändejä vahvempi.

Bränditietoisuuden lähtökohtana on, että brändin nimi on vakiintunut kuluttajan mielissä. Tällöin siihen voidaan linkittää assosiaatiota. (Aaker 1999, 63.) Bränditietoisuudella on merkitystä erityisesti kuluttajan harkitessa vaihtoehtoja, jolloin brändin kannalta on olennaista päästä harkittavien brändien joukkoon. Mitä tunnetumpi brändi, sitä paremmat mahdollisuudet brändillä on päästä tähän joukkoon. (Aaker 1999, 19). Tuttuus on yksi bränditietoisuuteen vaikuttavista tekijöistä (Aaker 1999, 63). Se saa ihmiset ostamaan brändiä sen tuntuessa mukavammalta ja luotettavammalta. Hyvin tunnettu brändi valitaan usein tuntematonta brändiä todennäköisemmin. (Aaker 1999, 19.) Bränditietoisuus voi olla myös signaali sitoutumisesta (Aaker 2014, 10). Kun brändi tunnistetaan, sille täytyy olla jokin syy.

Bränditietoisuuden kasvattamisella voidaan vaikuttaa kulutukseen ja myynnin kasvuun (Keller 2001, 16.). Brändi on tehtävä näkyväksi ja asiakkaat sekä sidosryhmät tietoisiksi tietyn tuotteen tai palvelun olemassaolosta. Bränditietoutta voidaan edistää markkinointiviestinnän keinoin. Palvelun näkökulmasta viestintätoimenpiteiden tulee tukea asiakkaiden kokemuksia palvelunyrityksestä, palveluprosessista ja prosessin lopputulemasta. Tällöin markkinointiviestintä voi tukea asiakkaiden kokemuksia ja johtaa brändin toteutumiseen, asiakkaan koettuun brändi-imagoon. (Grönroos 2015, 393.)

Brändi-imagi ja brändimielleyhtymät

Edellä käsitelty brändi-identiteetti on markkinoijan luoma kuvaus brändi-imagosta (Grönroos 2015, 384). Brändi-imagi on puolestaan asiakkaan mielessä muodostuva kuva tuotteesta tai palvelusta (Grönroos 2015, 386). Brändille luodaan merkitys asiakkaiden mielissä ja siihen linkitetään strategisesti erilaisia konkreettisia sekä näkymättömiä yhteyksiä eri keinoin.

(Kellerin 2001, 15.) Brändi syntyy kuitenkin asiakkaan mielessä (Finne & Strandvik 2015, 445). Markkinoija voi luoda vain suotuisat olosuhteet brändin kehittymiselle asiakkaiden mielissä (Grönroos 2015, 384).

Nykyinen käsitys liiketoimintalogiikasta korostaa asiakkaan aktiivista roolia arvonmuodostusprosessissa. Brändi kehittyy ja muuttuu sitä mukaa, kun asiakas vastaanottaa brändiviestejä palveluprosessin työntekijöiltä, järjestelmistä ja fyysisten tuotteiden osista, suunnitellusta markkinointiviestinnästä, suusannallisesta viestinnästä tai esimerkiksi internetin keskusteluryhmiltä. (Grönroos 2015, 387.)

Brändin kehittämistä voidaan pitää imagon muodostamisen prosessina (Grönroos 2015, 386). Aaker (1999, 109) määrittelee brändi-imagon mielekkäiden mielleyhtymien joukoksi. Brändinimen piilevä arvo toteutuukin usein juuri mielleyhtymien joukkona, joka luo merkityksen asiakkaille. Mielleyhtymät luovat perustan ostopäätöksille ja brändisuskollisuudelle, jonka vuoksi niitä käsitellään tässä yhteydessä tarkemmin (Aaker 1999, 110).

Brändiin liittyvillä mielleyhtymillä (engl. brand associations) tarkoitetaan kaikkea mitä muistiin linkittyy brändistä. Mielleyhtymät tarjoavat usein napakan yhteenvedon informaatiosta ja tekijöistä, joita kuluttajan voisi olla muuten vaikea tavoittaa ja ymmärtää tai vastaavasti yritykselle kallista viestiä. Ne tarjoavat tärkeän perustan erottautumiselle ja kilpailukyvyille. Moniin mielleyhtymiin sisältyy tuoteominaisuuksia tai etuja, jotka tarjoavat syyn ostaa tuotetta tai käyttää palvelua. (Aaker 1999, 109-112.)

Brändiä kohtaan syntyy myös tunteita, jotka ovat tunneperäisiä reaktioita ja palautteita. Tunteet voivat syntyä asiakkaille itselleen ja yhdessä heidän kanssaan. Tunteet voivat olla myönteisiä tai negatiivisia, heikkoja tai vahvoja. (Keller 2003, 14.) Mielleyhtymät voivat luoda myönteistä asennetta ja tunteita brändiä kohtaan myös käyttökokemuksen aikana (Aaker 1999, 113).

Palvelu- ja asiakaskeskeisen logiikan näkökulmasta onkin olennaista, että myönteinen kokemus prosessin aikana tai siihen liittyvä muisto voivat vaikuttaa siteen lujittumiseen brändin ja asiakkaan välillä. Myönteiset reaktiot ja tunteet brändiin liittyvissä kohtaamisissa voivatkin vaikuttaa suotuisasti kulutuskäyttäytymiseen (Keller 2003, 14).

Brändimielleyhtymät tukevat arvolupausta eri keinoin, kuten esimerkiksi asiakkaan kannalta merkityksellisellä tuotekategoriolla, toiminnallisina etuina, teknologisella luotettavuudella tai organisaation arvojen sekä brändipersonallisuuden kautta (Aaker 2014, 168). Keller (2001, 16)

jakaa brändiassosiaatiot puolestaan toiminnallisiin ja suorituskyyyn viittaaviin tai abstraktimpiin ja kuvitelmiin perustuviin ominaisuuksiin.

Suorituskyvyllä viitataan siihen, miten hyvin sen ajatellaan täyttävän asiakkaan toiminnalliset tarpeet ja toiveet, jotka liittyvät esimerkiksi hyödyllisyyteen, esteettisyyteen tai taloudellisuuteen (Keller 2001, 16). Kuvitteelliset brändiassosiaatiot viittaavat tuotteen tai palvelun ulkoisiin ominaisuuksiin, jotka pyrkivät täyttämään psykologisia tai sosiaalisia tarpeita. (Keller 2003, 12.)

Brändiin liittyviä mielleyhtymiä voi profiloida brändin vahvuuden, myönteisyyden ja ainutlaatuisuuden mukaan. Niiden ollessa vahvoja syntyy myönteisiä reaktioita brändiä kohtaan ja se johtaa usein brändisukollisuuteen. Vahvoilla brändeillä edellä mainitut ulottuvuudet ovat vakiintuneet assosiaatioina asiakkaiden mieliin (Keller 2001, 18.) Mielleyhtymät ovat sitä vahvempia, mitä enemmän ne perustuvat erilaisille kokemuksille ja viestinnällisille altistumisille. (Aaker 1999, 109.)

Brändi-imagon kannalta on olennaista, minkälaisia reaktioita brändi-identiteetti ja siihen liittyvät merkitykset synnyttävät asiakkaiden keskuudessa. Olennaista on ymmärtää, mitä asiakas ajattelee ja tuntee brändiä kohtaan. (Keller 2001, 16.) Asiakaskeskeisen logiikan näkökulmasta onkin olennaista, että asiakkaan arviot ovat asiakkaiden henkilökohtaisia mielipiteitä brändistä. Erityisesti brändiin liitettävät arviot laadusta, luotettavuudesta, harkinnasta ja erinomaisuudesta ovat tärkeitä. (Keller 2003, 13.)

Aakerin brändipääoman malliin liittyy koettu laatu, jolla tarkoitetaan asiakkaan havaitsemaa yleisluoteista laadukkuutta tai erinomaisuutta tuotetta tai palvelua kohtaan verratessa sitä tuotteen tai palvelun tarkoitukseen ja muihin tarjolla oleviin vaihtoehtoihin. Olennaisuus liittyy siihen, mikä on asiakkaalle merkityksellistä. Koettu laatu voi perustua piileviin, luotettavuuteen tai suorituskyyyn linkittyviin tuoteominaisuuksiin. (Aaker 1999, 85)

Koettu laatu vaikuttaa suoraan ostopäätöksiin ja brändiuskollisuuteen erityisesti silloin, kun ostaja ei ole motivoitunut tai kykene yksityiskohtaiseen arvioon brändin laadusta. Se voi myös tukea premium-hinnoittelua lisäten tuottavuutta ja luoda pohjaa brändin laajentumiselle. (Aaker 1999, 19.)

Brändisuhde ja brändiuskollisuus

Asiakkaan ja brändin välille muodostuu ajan mittaan brändisuhde, joka antaa tuotteille, palveluille ja muille ratkaisun osatekijöiden yhdistelmille merkityksen asiakkaiden mielissä. Brändisuhteeseen linkittyy myös brändikontaktin käsite, jolla tarkoitetaan asiakkaan tai

mahdollisen asiakkaan imagoa ja tietoa sisältävää kokemusta riippumatta kokemuksen tapahtumapaikasta tai laadusta. (Grönroos 2015, 387.)

Brändisuhteen kehittyessä on olennaista yhdistää brändiin liittyvät reaktiot tiiviiseen, aktiiviseen ja uskollisuuteen pohjautuvaan suhteeseen asiakkaan ja brändin välillä. (Keller 2001, 15.) Brändipääomaan vaikuttavat osatekijät, kuten esimerkiksi bränditietoisuus ja brändiuskollisuus edellyttävätkin investointeja ja panostuksia. Ne häviävät, mikäli niitä ei ylläpidetä (Aaker 1999, 18).

Keller (2003, 14) kuvaa brändisuhteita kahdella ulottuvuudella, intensiivisyydellä ja aktiivisuudella. Intensiivisyys viittaa psykologiseen siteeseen, joka asiakkaalla on brändin kanssa. Aktiivisuus liittyy siihen, kuinka usein asiakas ostaa ja kuluttaa brändiä.

Kellerin (2003, 14) mukaan brändin arvokkain rakennuspalikka onkin brändi resonanssi, joka ilmenee, kun viisi muuta ulottuvuutta, tunnistettavuus, suorituskyky, kuvitelmat, arviot ja tunteet, ovat synkronoituneena toisiinsa suhteessa asiakkaiden tarpeisiin, toiveisiin ja unelmiin. Tällöin asiakkaan ja brändin välinen suhde on harmoniassa ja uskollisuus suuri. Tämä välittyy läheisenä suhteenä brändin ja asiakkaan välillä ja asiakas hakeutuu vuorovaikuttamaan brändin kanssa ja jakaa kokemuksiaan brändistä. (Keller 2003, 14.)

Aakerin (1999, 39) mukaan brändiuskollisuus mittaa, kuinka kiintynyt asiakas on brändiin. Se kuvastaa asiakkaan todennäköisyyttä vaihtaa toiseen brändiin, mikäli brändille tehdään esimerkiksi hintaan tai tuoteominaisuuksiin liittyviä muutoksia. Brändiuskollisuutta ei voi olla ilman ostoa ja käyttökokemusta, toisin kuin Aakerin mallin muilla osatekijöillä. Brändiuskollisuus luokitellaan brändipääoman perustan, jonka muodostumiseen vaikuttaa moni tekijä, ennen kaikkea käyttökokemus. (Aaker 1999, 41-42.)

Aaker (1999, 40) tarkastelee brändiuskollisuutta viidellä eri tasolla. Alimmalla tasolla jokainen brändi on kuluttajalle sopiva, eikä brändin nimellä ole kovinkaan suurta merkitystä ostopäätöksen kannalta. Valintaan vaikuttavat hinta ja mukavuustekijät. Toisella tasolla asiakas on tuotteeseen tai palveluun tyytyväinen ja ostaa tottumuksesta, mutta voi olla herkkä kilpailijoiden vaihtoehdoille.

Kolmas uskollisuuden taso kuvaa tyytyväistä kuluttajaa, joka välttelee brändin vaihtoa siihen liittyvän ajan, rahan tai suorituskyvyn menetyksen vuoksi. Neljännen uskollisuustason kuluttaja on aidosti brändistä pitävä kuluttaja, joka on mieltynyt brändin symboliin, käyttökokemuksiin tai korkeaksi koettuun laatuun. Brändistä pitäminen on yleinen tunne, joka ei suoranaisesti liity mihinkään tai on seurausta pitkästä historiasta brändin ja kuluttajan välillä. (Aaker 1999, 40)

Ylimmällä tasolla asiakkaat ovat sitoutuneita, ja he ovat ylpeitä brändin käyttäjiä. Brändi on heille tärkeä toiminnallisesti tai tapa ilmaista itseään. Brändistä vakuuttuneet asiakkaat suosittelevat sitä usein muille. (Aaker 1999, 41.)

Brändiuskollisuuden tärkeys on tunnustettu markkinointiin liittyvässä kirjallisuudessa usean vuosikymmenen ajan (Chaudhuri & Holbrook 2001, 81). Brändiuskollisuuteen kytköksissä olevaa asiakasuskollisuutta on määritelty perinteisesti ostojen tiheyteen liittyvänä käsitteenä (Närvänen, Kuusela, Paavola & Sirola 2020, 825).

Oliver (1999, 34) kuvaa uskollisuutta syväksi sitoutumiseksi ostaa tai asioida johdonmukaisesti uudelleen suosimaansa tuotetta tai palvelua tulevaisuudessa. Oliverin luoma malli tarkastelee asiakasuskollisuutta evolutiivisena ja kasautuvana prosessina kognitiivisen, affektiivisen, konatiivisen ja toimintaan perustuvan asiakasuskollisuuden tasojen kautta. Neljään tasoon liittyy myös tietoisuuteen, tunteeseen, tottumukseen ja käyttäytymiseen liittyviä ulottuvuuksia, jotka ilmenivät Aakerin viiden brändiuskollisuuden tarkastelutasossa. Ne kuvaavat asiakassuhteen syvenemistä kohti voimakkaampaa uskollisuuden tasoa.

Oliverin mallin mukaan asiakassuhde alkaa rationaalisista ja loogisista syistä ja muuttuu emotionaaliseksi kiinnittymiseksi. Lopulta uskollisuus muuttuu konatiiviseksi uskollisuudeksi ja lopulta toiminnaksi. (Närvänen, Kuusela, Paavola & Sirola 2020, 825-826.) Kognitiivisen asiakasuskollisuuden tasolla asiakas suosii yrityksen tarjoamaa informaation pohjalta. Kun asenne brändiä kohtaan on vahvistunut tyytyväisten käyttökokemusten myötä, suhde syvenee toiselle tasolle. (Oliver 1999, 35.)

Konatiivisen asiakasuskollisuuden tasolla asiakkaan aikomus suosia uudelleen samaa brändiä perustuu kognitiiviseen ja affektiiviseen sitoutumiseen brändiä kohtaan, mutta hän voi silti vaihtaa brändin toiseen. Toiminnallisella tasolla aikomus ostaa muuttuu toiminnaksi ja asiakas on valmis näkemään myös vaivaa pysyäkseen asiakkaana. (Oliver 1999, 35-36.)

Edellä kuvatussa mallissa uskollisuus nähdään hierarkkisena, kasautuvana ja kognitiivisena prosessina, jossa tarkastellaan asiakkaan ostokäyttäytymistä. Malli ei selitä tarkemmin, mitä uskollisuus merkitsee asiakkaalle. Asiakaskeskeisen logiikan näkökulmasta onkin kiinnostavaa, että uskollisuutta pidetään henkilökohtaisena ja sen vuoksi kontekstiin sidottuna. Lisäksi uskollisuuden tarkastelussa on hyvä huomioida, mille asiakas on uskollinen; yritykselle, työntekijöille, brändille tai vaikkapa brändiyhteisölle. Uskollisuus voidaankin käsittää jaettuna, sosiaalisena kokemuksena henkilökohtaisen kokemuksen ohella. (Närvänen ym. 2020, 827.)

Brändiuskollisuuden merkityksen ymmärtäminen on brändin avaintekijä ja brändipääoman ydin. Asiakkaita voidaan ajatella brändivarallisuutena. (Aaker 1999, 43.) Samalla brändiuskollisuus

vaatii panostuksia. Seuraavaksi tarkastellaan palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta yrityksen ja asiakkaan välisen brändisuhteen kannalta merkityksellistä vuorovaikutuksellista markkinointia. Vuorovaikutuksellisen markkinoinnin toteutumiseksi tarkastelussa huomioidaan myös asiakaskeskeisen logiikan kannalta olennaisia asioita.

2.2.3 Vuorovaikutuksellinen markkinointi

Palvelulogiikan kykyyn vaikuttaa asiakkaan arvonluontiprosessiin, sen kehittymiseen ja asiakkaan arvon täyttymiseen liittyy kolme markkinointiprosessia, jotka ovat lupausten tekeminen, lupausten mahdollistaminen ja lupausten pitäminen sekä niiden tukeminen (Brodie, Glynn & Little 2006, 368). Lupausten mahdollistamiseen liittyy yrityksen sisäisiä toimenpiteitä, jotka varmistavat työntekijöiden palveluhenkisyden ja asiakaskeskeisyyden palveluprosesseissa. Puhutaan sisäisestä markkinoinnista, jossa työntekijöitä kohdellaan asiakkaina. (Grönroos 2015, 448.)

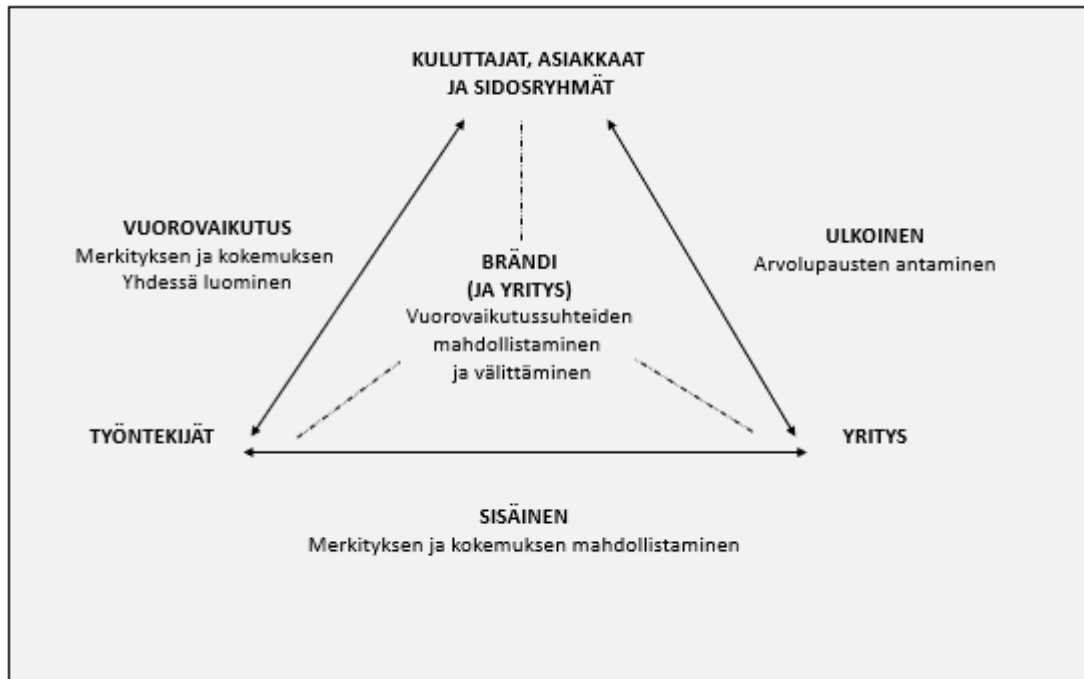
Lupausten pitämiseen ja tukemiseen liittyy puolestaan vuorovaikutuksellinen markkinointi. Sen mukaan jokainen palvelun tuotannon inhimillinen komponentti (kuten tuotantoresurssi ja palvelun tuotanto- ja toimitusprosessin vaihe) kuuluu markkinointiin. Asiakkaat kuluttavat palveluprosessia, mutta toimivat myös sen kanssa tuottajina ja tämän vuoksi myös vuorovaikutteisen markkinointiprosessin resursseina. (Grönroos 2015, 336-337.) Organisaation työntekijöistä tulee osa-aikaisia markkinoijia, jotka vaikuttavat asiakkaan eri palveluprosesseissa (Grönroos 2017, 143).

Brodie, Glynn & Little (2006, 372) korostavat palvelubrändin keskeistä roolia. Palvelubrändi toimii arvon yhdessä luonnin toteuttajana yrityksen, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien välillä. Se on alusta, joka toimii arvon mahdollistajana, välittäjänä ja toteuttajana palveluun liittyvissä suhteissa, jotka pohjautuvat tiettyyn arvolupaukseen.

Palvelubrändiä voidaan pitää merkkijärjestelmänä, joka symboloi arvonmuodostusprosessia ja symboloi merkityksiä markkinoinnin verkostossa. Palvelubrändit mahdollistavat ja välittävät markkinointiprosessia, jota käytetään arvoa yhdessä luovien kokemusten toteutumiseen. Tästä syystä ne ovat markkinoinnin voimavara, joka muodostaa kilpailullisen edun. (Brodie ym. 2006, 372-373.)

Brodie ym. (2006, 372) ovat kehittäneet palvelubrändin arvokolmion, joka kuvaa palvelun brändisuhteen arvoa. Malli on kuvattu kuviossa 4. Mallin mukaan brändi antaa viestintätoimenpiteiden kautta ulkoisia lupauksia brändistä ja saa aikaa bränditietoisuutta asiakkaiden ja sidosryhmien keskuudessa. Yrityksen tulee tehdä sisäisiä toimenpiteitä

mahdollistaakseen annettujen lupauksien luomien odotusten täyttymisen, jota kutsutaan sisäisen brändin kehittämiseksi.



Kuvio 4: Palvelubrändin arvokolmio (mukaillen Brodie ym. 2006, 372)

Ulospäin viestittävien brändin arvojen tulee olla sopusoinnussa yrityksen ja sen työntekijöiden sisäisten arvojen kanssa. Asiakkaiden kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen ja yrityksen toimintamallien ja viestintätapojen myös tulee edistää brändin toteutumista. Palveluprosessin vuorovaikutustilanteissa työntekijät ja asiakkaat luovat yhdessä asiakkaille merkityksen ja palvelukokemuksen, jonka pohjalta brändi toteutuu ja asiakkaalle muodostuu brändi-imago. Brändiarvon luominen asiakkaalle ja brändipääoman luominen yritykselle edellyttää, että kolmion sivujen edustamat kolme prosessia suunnitellaan ja yhdistetään huolellisesti (Grönroos 2015, 394-395.)

Brändien kehittäminen on keino menestyä kilpailutilanteessa luomalla luottamusta, vakautta ja erottautumista (Rindell & Iglesias 2014, 756). Samanaikaisesti palvelubrändin kehittämisen, brändi-imagon, lähtökohtana on asiakkaan osallistuminen prosessiin (Grönroos 2015, 385). Rust, Zeithaml & Lemon (2004, 110-114) painottavatkin brändien olemassaoloa asiakkaita varten. He perään kuuluttavat asiakkaiden merkitystä ja keskittymistä olemassa olevien asiakkaiden elinikäisen arvon maksimointiin asiakassuhteen aikana. Brändit ovat ainoastaan keino päästä lopputulokseen, jotta voidaan luoda ja kasvattaa kannattavia ja pitkäkestoisia asiakassuhteita.

Brändisuhde antaa tuotteille, palveluille ja muille kokonaisratkaisun yhdistelmille merkityksen asiakkaiden mielissä kuten edellä on kuvattu. Brändi ja brändi-imago ovat seurausta siitä, millaiseksi asiakas kokee suhteensa ajan mittaan. Brändisuhde kehittyy asiakkaiden kokemien brändikontaktien myötä. (Grönroos 2015, 387.)

Palvelukeskeinen logiikka painottaa asiakkaan vuorovaikutusta asiakkaan kehällä. Myös Grönroos-Voima malli tuo esiin suusanallisen viestinnän tärkeyden. Asiakkaan kehällä arvonluontiin voi vaikuttaa sosiaalisen arvon yhdessä luonti vertaisten kesken. Kasvokkainen tai digitaalisen median tukema vuorovaikutus vertaisten ja muiden kesken voivat myötävaikuttaa tai eivät myötävaikuta uudelleen-, ristiin- tai uusmyyntiin. Asiakkaiden väliseen vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen arvonluontiin liittyvät keinot tarjoavatkin uusia mahdollisuuksia. Läsnäolo sosiaalisessa mediassa mahdollistaa myös asiakkaiden väliseen vuorovaikutukseen osallistumisen. (Grönroos 2017, 138-139.)

Digitaalinen media yhdessä suuren vuorovaikutusmahdollisuuden ja suuren joustavuuden ajan ja paikan suhteen luovat yleisesti asiakkuusviestinnälle mahdollisuuksia. Viestinnän arvo asiakkaalle ei muodostuu sen sisällön ja esittämistavan lisäksi aikaan ja paikkaan liittyvistä tekijöistä. Keskeistä vuorovaikutuksen kannalta on, että asiakas hyväksyy kyseisen median ja viestinnän sekä kokee sen arvokkaaksi itselleen. Tämän lisäksi on tärkeää ymmärtää, millaisen reaktion viestintä saa aikaan. Samaan aikaan viestinnän tehokkuus perustuu siihen, miten asiakas vuorovaikuttaa yrityksen kanssa kaikissa kontaktipisteissä. Kyse on siitä, miten asiakas havaitsee arvon viestinnän kautta. (Heinonen & Strandvik 2005, 187.)

Jotta viestintää osataan suunnitella asiakkaan kannalta arvoa luovalla tavalla vaikuttavasti, tarvitaan asiakaskeskeisen logiikan painottamaa ymmärrystä asiakkaista, heidän arjestaan, toiminnastaan ja kokemuksista. Asiakasymmärrys luo mahdollisuuden kehittää asiakassuhdetta asiakkuusviestinnän pohjalta. Asiakuusviestintä perustuu vuorovaikutukseen ja vuoropuheluun, jossa arvo muodostuu yhdessä yhteisellä kehällä tai asiakkaan kehällä vertaisten kesken. Keskeistä yrityksen kannalta on huomioida viestinnän suunnittelussa siihen liittyvä sisältö (*mitä*), esittäminen (*miten*), paikka (*missä*) ja aika (*milloin*). (Heinonen & Strandvik 2005, 187-188.) Asiakaslogiikka määrittää näitä tekijöitä ja niiden sisältöjä tarkemmin asiakasymmärryksen pohjalta.

Yhteenvetona luvun loppuun voidaan todeta, että brändipääoma yhdistää palvelu- ja asiakaskeskeistä logiikkaa luontevasti. Se on arvonluonnin mahdollistaja ja välittäjä asiakkaan ja yrityksen välillä. Brändi syntyy asiakkaiden mielissä ja keskeistä arvonmuodostumisen kannalta on brändisuhteen kehittyminen ja lujittuminen yhteisesti vuorovaikutuksen ja vuoropuhelun pohjalta asiakkaan, sidosryhmien ja yrityksen välillä. Viestinnällä on tässä keskeinen rooli.

Brändi voidaankin määritellä tässä kehittämistyössä de Chernatoryn (1998, 417) määritelmän mukaan: ”Brändi voidaan nähdä moniulotteisena rakenteena, joka sovittaa yrityksen toiminnalliset ja emotionaaliset arvot kuluttajien toiminnallisiin ja psykososiaalisiin tarpeisiin.”

2.3 Muotoiluajattelu

Tässä kehittämistyössä on jo noussut esiin perustavanlaatuinen ja meitä kaikkia ympäröivä muutos, joka vaikuttaa eri tasoilla niin yksilöihin, organisaatioihin kuin yhteiskuntiin ja maapalloon ekosysteemeineen. Maailman kompleksisuus ja arvaamattomuus on samalla lisääntynyt. Tätä muutosta voimistavat erilaiset megatrendit kuten digitalisaatio, globalisaatio ja ilmastonmuutos. Ongelmat ovat yhä epämääräisempiä ja tiedoltaan hämmentäviä ja moniulotteisia. Ongelmiin liittyy myös eri toimijoita, joiden intressit ovat ristiriitaisia keskenään. Kokonaisuuteen liittyy myös riippuvuussuhteita, jotka luovat hämmennystä ja niitä on vaikea ymmärtää. Puhutaan myös ilkeistä, yhteiskunnallista ongelmista (engl. wicked problems). (Buchanan 1992, 15.)

Muotoiluajattelussa korostuukin sille ominainen kyky ratkaista ongelmia. Se on noussut yhä keskeisemmäksi lähestymistavaksi ratkaista ajan ongelmia ja saada aikaa innovaatioita. Muotoiluajattelua voi myös hyödyntää myös tulevaisuuden kuvitteluun ja mahdollisuuksien tarkasteluun. (Kolko 2015, 71.) Muotoiluajattelu kohtaa ongelmat mahdollisuuksina ja olemassa olevan sijaan ajattelu kohdistuu pikemminkin hypoteettisiin mahdollisuuksiin, jossa olennaista on avoimesti ja rohkeasti kysyä *mitä jos* (Dunne & Martin 2006, 518).

Dunne & Martin (2006, 513) ovat tarkastelleet muotoiluajattelua liiketoiminnan kontekstissa verraten sitä perinteiseen kehittämiseen. Hän erottaa ne toisistaan erityisesti ajattelutavan, työskentelytapojen ja asenteen osalta. Muotoiluajattelu lähestyy ongelmaa positiivisuuden kautta mahdollisuutena löytää ja keksiä uutta. Perususkomukset kyseenalaistetaan aina perusteellisesti, jotta päästään aidosti parempaan lopputulokseen. Toisaalta rajoitukset toimivat puolestaan myönteisinä sysäyksinä luoville ratkaisuille, kun esimerkiksi aikaa on rajallinen määrä käytettävissä.

Muotoiluajattelu tarjoaakin integroivan tavan ymmärtää, viestiä ja toimia (Buchanan 1992, 6). Se ei ole mustavalkoista *joko tai* -ajattelua, vaan se on yhdistävää, *sekä että*. Laaja-alaisen luonteensa vuoksi asioita tarkastellaan kokonaisuutena ja eri näkökulmia yhdistellään. (Dunne & Martin 2006, 516.)

Muotoiluajattelu toimii parhaiten ympäristöissä, jossa ympäröivä muutos esimerkiksi kuluttajakäyttäytymisessä, uuden teknologian tuleminen tai muut strategiset muutokset

vaikuttavat tuntuvasti. Tällöin reagoititaso ja motivaatitaso on tuntuvaa (Brown 2019, 79). Ympärillä muutostahti onkin kiihtynyt ja moni megatrendi on esimerkiksi Covid-19-tilanteen vuoksi voimistunut entisestään ja konkretisoituu parhaillaan erilaisina muutoksina ihmisten ja yritysten elämässä yhteiskuntaa ja maapallon ekosysteemiä unohtamatta. Muotoiluajattelu tarjoaakin konkretisoivan tavan havaita muutosta, tarttua siihen ja käsitellä sitä ihmislähtöisesti ymmärrettävällä tavalla.

Muotoiluajattelu tarjoaakin uusia prosessimalleja ja menetelmiä, jotka auttavat parantamaan, kiihdyttämään ja visualisoimaan luovaa prosessia ihmislähtöisesti, poikkitieteellisesti ja yhteistoiminnallisesti. Se tarjoaa ajattelutavan ohella myös työkaluja eri innovaatioprosesseihin yhdistämällä luovan suunnitteluprosessin lähestymistavan perinteiseen liiketoiminnan ajatteluun, kuten suunnitteluun ja rationaaliseen ongelmanratkaisuun. (Tschimmel, 2012, 2.)

Perinteinen kehittämisprosessi etenee usein lineaarisesti, ennalta määritetyssä järjestyksessä. Se perustuu analyttiseen päättelyyn ja ratkaisu kehitetään usein yksittäisissä yksiköissä, siiloissa, ilman koko organisaation osallisuutta prosessissa. Muotoiluprosessi on aina iteratiivinen, joka ei etene lineaarisesti. Tämä johtuu sen perustavanlaatuisesta oteesta tutkia ja selvittää. Esiin nousevia löydöksiä ei voida ennalta tietää ja niitä on hyvä tutkia perusteellisesti parhaimman lopputuloksen luomiseksi. (Brown 2019, 22.)

Brown (2019, 10) nostaa esiin ihmiskeskeisyyden ja intuition kyvyn, johon muotoiluajattelu perustuu. Muotoiluajattelussa korostuu myös ihmisen kyky tunnistaa piirteitä ja kehittää ideoita, joihin sisältyy sekä tunteisiin pohjautuva merkitys että toiminnallisuus. Brown toteaa, että yhtiöpäinen luotto rationaaliseen ja analyttiseen ajatteluun voi olla vaarallista, vaikka liiketoimintaa ei yleisesti halutakaan johtaa tunteeseen, intuition ja inspiraation perustuen. Muotoiluprosessin yhdistävä lähestymistapa voikin tarjota ”kolmannen tavan” lähestyä liiketoimintaa.

Muotoiluajattelu lähestyykin liiketoimintaa ihmislähtöisesti. Se auttaa suunnittelemaan tunnepohjaisia tuotteita ja palveluita. Lisäksi se mahdollistaa organisaatioiden reagoitokyvyn vastata nopeasti muuttuvaan liiketoimintaympäristöön ja voimaannuttaa yksilöt toiminaan organisaatiossa. (Kolko 2015, 71.) Muotoiluajattelu keskittyy ymmärtämään empatian avulla käyttäjiä, heidän näkemyksiään ja heidän todellisia tarpeitaan ja kokemuksiaan syvemmältä, kuin oletuksiin perustuva kehittäminen. Muotoilija toimii ihmisten kanssa empatiaa käyttäen ja yhteistyötä tehdään vertaisuuden pohjalta (Dunne & Martin 2006, 518-519).

Muotoiluajattelu vaikuttaa myös vallitsevaan kulttuuriin, jolle se asettaa usein myös muutosvaatimuksia. Epäonnistumisen ymmärtäminen ja hyväksyminen on tärkeää

muotoiluajattelun kannalta ja eroaakin perinteisestä kehittämisympäristöstä (Tschimmel 2012, 4). Muotoiluajattelun lähtökohtana on kokeileva työskentelytapa ja sille pitää antaa sekä tilaa että aikaa koko organisaatiossa (Brown 2019, 78). Alkuvaiheen epäonnistumiset ovat oppimisen kannalta tärkeitä ja olennaisia (Brown 2019, 236). Kolko (2015, 69) toteaaakin oivaltavasti, että epäonnistumiset voitaisiin nähdä yrityksessä osana innovointikuluja. Epäonnistumisten ja virheiden toteaminen tulee myös edullisemmaksi. Mitä aiemmassa vaiheessa kehitysprosessia virheet ja epäonnistumiset huomataan, sitä edullisemmaksi kokonaisprojektissa syntyvä lopputulos tulee.

Systeemisyyden vuoksi muotoiluajattelu yhdistää ja huomioi kokonaisvaltaisesti eri alat. Muotoiluajattelun periaate hyödyntää muotoilijan herkkyyttä ja menetelmiä tavoittaakseen ihmisten tarpeet (engl. desirability) ja kääntää ne asiakasarvoksi sekä mahdollisuudeksi markkinoilla. Tämän ohella muotoiluajattelussa huomioidaan, että ne ovat teknologisesti mahdollisia (engl. feasibility) ja liiketoimintastrategialtaan elinkelpoisia (engl. viability). (Brown 2008, 86.) Kyse on henkisestä prosessista, jota ihmiset käyttävät muotoillessaan esineitä, palveluja ja järjestelmiä (Dunne & Martin 2006, 517).

Muotoiluajattelun lähtökohtana on vahvasti osallistava, yhtenäistävä ajattelu ja abduktiivinen logiikka (*mitä jos*), jonka pohjalta etsitään luovaa ja uutta ratkaisua yhdessä kehittäen. Kuten edellä on jo todettu perinteinen kehittäminen keskittyy oletuksiin ja tarkastelee deduktiivisesti olemassa olevia vaihtoehtoja jo havaituista vaihtoehtoista induktiiviseen logiikkaan (*mitä on*) perustuen. (Dunne & Martin 2006, 518.) Muotoiluajattelu pyrkii puolestaan kollektiivisesti synteisiin yhtenäistävän ajattelun kautta (Dunne & Martin 2006, 513).

Muotoilun kehittämisote on yhteistoiminnallinen, jossa kehittäminen tapahtuu yhdessä monialaisesti käyttäjien ja eri sidosryhmien kanssa luovien sekä osallistavien menetelmien avulla. Osallistavan muotoilun (engl. participatory design) pyrkimyksenä on ottaa ihmiset aktiiviseksi osaksi muotoiluprosessia yhteissuunnittelijoina (engl. co-creators). Käyttäjät toimivat puolestaan osallistuvina asiantuntijoina muotoiluprosessissa. (Mattelmäki & Sleeswijk Visser 2011, 2.)

Muotoiluajattelussa käyttäjät ja ihmiset ovat keskiössä. Ihmiskeskeinen muotoilu pyrkii empatian avulla ymmärtämään syvemmin käyttäjiä, havaitsemaan ja löytämään heidän piileviä tarpeita, odotuksia, uskomuksia ja unelmia. Empaattiset muotoilun menetelmät, joiden tavoitteena on arkisten kokemusten kytkeminen innovoivaan muotoiluprosessiin, mahdollistavat tämän (Mattelmäki & Sleeswijk Visser 2011, 5). Empaattisen muotoilun lähtökohtana on käyttäjien kokemuksen ymmärtäminen erityisesti prosessin alkuvaiheessa (Mattelmäki & Sleeswijk Visser 2011, 1). Syvempi ymmärrys varmistaa todellisten ongelmien ratkaisemisen.

3 Kehittämisasetelma ja menetelmälliset ratkaisut

3.1 Kehittämistehtävä, sen tarkoitus ja tavoitteet sekä lähestymistapa

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on tarkastella vakuutusyhtiön merkivakuutuksen brändiarvoa ja siihen liittyviä valintatilanteita loppuasiakkaan näkökulmasta auton omistamisen koko elinkaaren aikana. Elinkaarta tarkastellaan tässä kehittämistyössä viisivaiheisesti ja elinkaari koostuu joka tietoisuuden, vaihtoehtojen vertailun, ostopäätöksen, omistajuuden ja uskollisuuden vaiheista.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on asiakastutkimuksen pohjalta kiteyttää keskeiset arvo-ajurit asiakaskeskeisen merkivakuutusratkaisun pohjaksi. Kehittämistehtävän lopputuloksena on tuottaa syvällisempi asiakasymmärrys jatkokehityksen tueksi osana laajempaa kehitysprojektia.

Tämä kehittämistehtävä liittyy merkivakuutusasiakkaiden brändiuskollisuuden kasvattamiseen, jonka vuoksi tarvitaan syvemmän asiakasymmärryksen lisäämistä. Tämän kehittämistyön tavoitteen saavuttamiseksi kehittämistyössä

- selvitetään loppuasiakkaan liikkumiseen, auton omistamiseen sekä merkivakuutukseen ja sen brändiarvoon liittyviä tarpeita, toiveita, odotuksia, haasteita, motiiveja ja kokemuksia koko auton omistamisen elinkaaren aikana.

Asiakasymmärryksen pohjalta kehittämistehtävässä

- tunnistetaan ja määritetään loppuasiakkaan koko auton omistamisen elinkaareen liittyvät asiakaspolut eri asiakasryhmissä ja niihin sisältyvät asiakkaan kannalta merkitykselliset tapahtumat.

Tämän pohjalta kehittämistehtävässä

- kiteytetään keskeiset suositukset ja arvo-ajurit asiakaskeskeisen kokonaisratkaisun pohjaksi ja brändiuskollisuuden kasvattamiseksi.

Edellä kuvattujen kolmen kehittämistehtävän pohjalta on määritelty kaksi pääkehittämiskysymystä, joihin liittyy alakysymyksiä. Ensimmäinen kehittämiskysymys liittyy brändiuskollisuuden kasvattamiseen.

- Miten asiakkaan bränditietoisuuden kasvattamiseen voidaan vaikuttaa elinkaaren aikana?

- Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan brändiuskollisuuteen asiakkuuden elinkaaren aikana?

Ensimmäiseen kehittämiskysymykseen vastaamiseksi asiakasymmärrystä pyritään lisäämään asiakastutkimuksen avulla selvittämällä asiakkuuden elinkaaren vaiheita.

Toinen pääkehittämiskysymys on, mitä liikkumiseen ja auton omistamiseen liittyviä odotuksia, tarpeita, motiiveja, toiveita ja kokemuksia. Keskeisiä alakysymyksiä ovat:

- Mitä liikkumisen ratkaisuihin liittyviä tapahtumia ja merkitystihentymiä asiakkailta on elinkaaren aikana?
- Mitä keskeisiä ongelmia ja haasteita niihin liittyy asiakkuuden elinkaaren aikana?
- Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan valintoihin merkkivakuutusratkaisun liittyvän asiakkuuden elinkaaren aikana?

Tässä kehittämistyössä kehittämisen kohdetta lähestytään yhdistäen konstruktivistista ja palvelumuotoilun lähestymistapaa. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2014, 38) toteavatkin, että palvelumuotoilu voi olla hyvinkin lähellä konstruktivistista tutkimusta.

Vakuutusyhtiön lähestymistapa kehittämiseen on konstrukttiivinen, joka on tyyppillistä liiketoiminnan muotoilussa. Konstruktivisessa tutkimuksessa tavoitteena on käytännön ongelmanratkaisu, jossa luodaan jokin konkreettinen tuotos, esimerkiksi tuote, malli tai suunnitelma (Ojasalo ym. 2014, 37). Tässä kehittämistyössä vakuutusyhtiön kokonaisprojektin tavoitteena on luoda loppuasiakkaalle brändiuskollisuutta kasvattava palvelukokonaisuus yhteistyössä kumppaneiden ja mahdollisten muiden verkostotoimijoiden kanssa.

Konstruktivisessa tutkimuksessa muutos kohdistuu johonkin konkreettiseen kohteeseen ja tiivis vuoropuhelu käytännön ja teorian välillä on konstruktivisen tutkimuksen lähestymistavalle luonteenomainen piirre (Ojasalo ym. 2014, 37-38). Tämän kehittämistyön teoreettisen perustan luovat arvonluonti ja liiketoimintalogiikka, brändipääoma ja vuorovaikutuksellinen markkinointi sekä muotoiluajattelu.

Tässä kehittämistyössä pyritään vastaamaan asiakastutkimuksen pohjalta siihen, mitkä tekijät vaikuttavat bränditietoisuuden syntyyn. Toisaalta halutaan myös määrittää mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan brändiuskollisuuteen asiakkuuden elinkaaren aikana. Edellä kuvattu muutos syntyy, kun merkkivakuutusratkaisua kehitetään ja sitä muotoillaan uudelleen syvällisemmän asiakasymmärryksen pohjalta.

Konstruktiviseen tutkimukseen kuuluu myös kehitetyn ratkaisun toteuttaminen ja käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi (Ojasalo ym. 2014, 38). Tässä kehittämistyössä

ratkaisun kehittäminen, toteuttaminen ja testaaminen on rajattu pois toimeksiannon keskittyessä selvittämään asiakkaan elinkaarta ja määrittämään keskeiset löydökset asiakastutkimuksen pohjalta jatkokehittämistä ja siihen liittyvää testausta varten.

Palvelumuotoilu perustuu muotoiluajatteluun, jonka lähtökohtia ja periaatteita on käsitelty tarkemmin luvussa kaksi. Lähestymistapana palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin ja helppokäyttöisiä menetelmiä sekä työkaluja, jotka tuovat käyttäjän, tässä kehittämistyössä loppuasiakkaan, keskiöön (Ojasalo ym. 2014, 38). Palvelumuotoilun konkreettinen lähestymistapa soveltuu hyvin tähän kehittämistyöhön, jonka tarkoituksena on hankkia syvällistä asiakasymmärrystä liiketoimintaan.

Laaja-alaisuutensa vuoksi palvelumuotoilua voidaan soveltaa eri tasoilla kuten luoda strategisesti uudenlaista kilpailuetua, löytää uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia tai jopa uudenlainen markkina-asema (Ojasalo ym. 2014, 38). Tämän kehittämistyön taustalla on strateginen ajattelumalli siirtyä yhdessä valitun kumppanin kanssa arvopohjaiseen myyntiin, jossa haetaan uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia ja kilpailuetua hyvin muuttuvassa toimintaympäristössä. Palvelumuotoilua käytetäänkin uudenlaisen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tai palvelukonseptin luomiseen (Ojasalo ym. 2014, 73).

Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilun lähestymistapa sekä menetelmät tuovat uusia välineitä toimeenpanna palvelulogiikkaa yrityksen arkeen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014; Ojasalo & Ojasalo 2017). Wetter-Edman toteaa, että palvelumuotoilun periaatteet tukevat palvelulogiikkaa prosessina ja palvelumuotoilun lopputulemana, koska niiden lähtökohtana on ymmärtää mitä asiakas haluaa saavuttaa ja mitä hän tekee palvelulla (Ojasalo & Ojasalo 2017, 76).

Myös Strandvik, Holmlund & Edvarsson (2012, 139) toteavat, että asiakkaan logiikkaa painottava lähestymistapa auttaa diagnosoimaan ja paljastamaan asiakkaan mielenmalleja ja muodostamaan kuvan heidän tarpeistaan. Tämä auttaa kääntämään asiakkaan tarpeet tarjoomaksi, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin.

Tässä kehitystyössä asiakasta osallistetaan eri tutkimusmenetelmiin, kuten kyselyyn ja teemahaastatteluihin. Myös henkilöstön osallistaminen on tärkeää sitoutumisen ja mahdollisimman syvän ymmärryksen varmistamiseksi tutkittavasta aiheesta. Palvelumuotoilun menetelmät tukevat myös viestintää ja yhteiskehittämistä läpi projektin.

Tässä kehittämistyössä toimiva vakuutusyhtiön projektiryhmä koostuu muotoiluajattelulle tyypillisestä laaja-alaisesta asiantuntijoiden joukosta. Mukana on henkilöitä yrityksen eri liiketoimintayksiköistä, kuten tuotekehitys, markkinointi, myynti, data-analytiikka ja osaksi

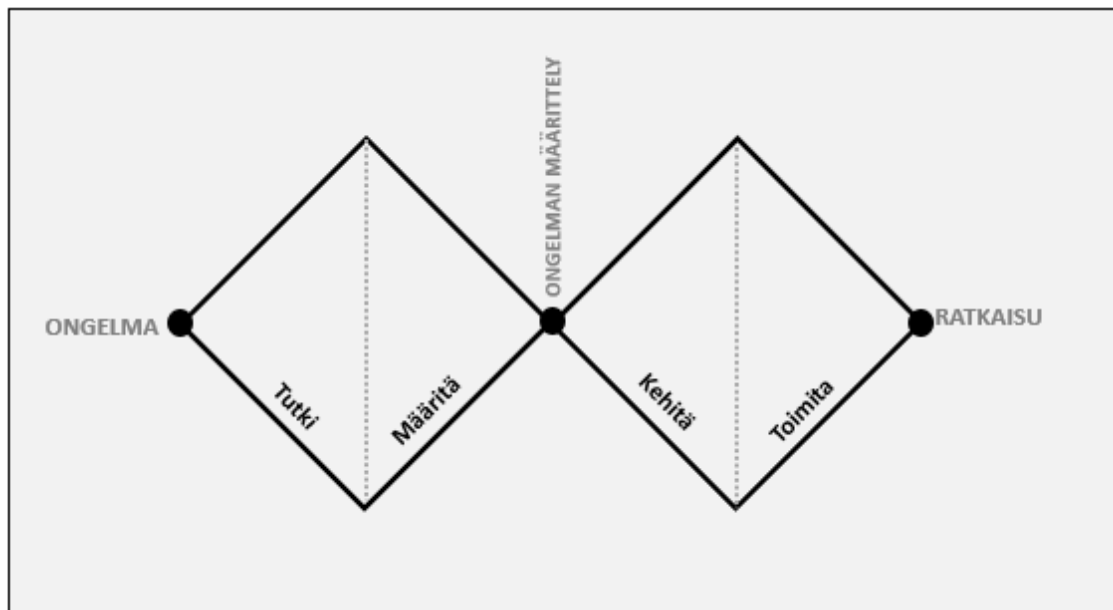
myös viestintä. Laaja-alainen projektitiimin osallistuminen varmistaa innovatiivisen ajattelun ja kehittämisen kohteen tarkastelun monipuolisesti. Palvelumuotoilun tuominen yrityksen arkipäivään eri organisaatiotasolle kehittää myös organisaatiokulttuuria asiakaskeskeisemmäksi (Ojasalo ym. 2014, 73).

Palvelumuotoilun yksi ominaispiirteistä on kokemuksellisuus, jonka vuoksi se sopii lähestymistavaksi brändiuskollisuuden ja siihen kytkeytyvien merkitysten tarkasteluun tuotteen ja palveluiden käyttäjänä. Palvelut vaikuttavat yksilöllisiin ihmisiin, jonka vuoksi palvelukokemusta tulisi tarkastella eri ihmisten näkökulmasta (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 26).

3.2 Tuplatimantti-malli palvelumuotoiluprosessin ohjaajana

Muotoiluajattelulle on tyypillistä systeeminen ajattelu, jossa ongelma kuvataan systeeminä rakenteineen, kuvioineen ja tapahtumineen. Tämä mahdollistaa muutosten ja niistä aiheutuvien vaikutusten ymmärtämisen yksin ja kokonaisuuden kannalta (Dunne & Martin 2006, 518). Muotoiluajattelun lähtökohtana on holistinen, ei-lineaarinen tarkastelu, jossa muotoiluprosessi koostuu päällekkäisiä vaiheita sisältävästä systeemistä (Tschimmel 2012, 5).

Palvelumuotoilun erilaisia prosessimalleja yhdistää laaja tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi sekä erilaisten mallien luominen ja nopea testaus, analysointi ja uudelleen määrittely (Ojasalo ym. 2014, 74). Tämä kehittämistyö etenee palvelumuotoilun prosessimallin mukaisesti hyödyntäen British Design Councilin kehittämää Tuplatimantti-mallia, joka on esitetty kuviossa viisi. (British Design Council 2020). Se soveltuu hyvin toimeksiantoon asiakastutkimuksesta selvittää merkkivakuutuksen arvoa sekä valintatilanteita loppuasiakkaan näkökulmasta ja kiteyttää löydösten pohjalta keskeiset arvoajurit kokonaisvakuutusratkaisun pohjaksi. Ensin on ymmärrettävä, jotta voidaan kiteyttää ja tehdä valintoja.



Kuvio 5: Tuplatimantti-malli (mukaillen British Design Council 2020)

Tuplatimanttimalli kuvaa hyvin prosessin vuorottelevia divergentin ja konvergentin vaiheita (Tschimmel 2012, 9). Divergentti kuvaa moninaisia vaihtoehtoja luovaa vaihetta ja konvergentti vaihtoehtoja rajaavaa vaihetta päätöksen teon mahdollistamiseksi (Brown 2011, 67). Tuplatimantti-malli kuvaa prosessin etenemistä lineaarisesti, mutta sen ote on päinvastainen. Se on tutkiva ja iteratiivinen. Prosessi sopeutuu ja pohjautuu enemmän tai vähemmän toistuviin, syventäviin ja tutkiviin silmukoihin, iteraatioihin. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 90.)

Vakuutusyhtiöllä on sisäisesti kehittämistyössä käytössään tuplatimantti-mallista mukailtu triplatimantti-malli, jonka perusteella tuplatimantti-mallia sopii luontevasti tämän kehittämistyön prosessimalliksi. Tämä kehittämistyö kytkeytyy vakuutusyhtiön ensimmäiseen (esitutkimus). Tämä kehittämistyö sisältää prosessin kaksi ensimmäistä vaihetta, 1. tutki ja 2. määritä. Vaiheet rajautuvat ja määrittyvät tässä kehittämistyössä edellä kuvattuun toimeksiannon ja projektin aikataulun pohjalta. Tutki-vaihe auttaa löytämään oikeaa ongelmaa ja siihen liittyviä tekijöitä.

3.2.1 Tutki-vaihe auttaa löytämään oikean ongelman

Muotoiluperaatteen mukaisesti palvelumuotoilu keskittyy ratkaisemaan oikeaa ongelmaa kehystämällä ongelma tai mahdollisuus oikealla tavalla. Tämä tapahtuu aloittamalla suunnitteluprosessi tutkimalla asiakkaan tarpeita. (Stickdorn ym. 2018, 14.) Tässä

kehittämistyössä Tutki-vaihe pyrkii luomaan loppuasiakkaista syvällistä asiakasymmärrystä, jonka tuottaminen korostuu palvelumuotoiluprosessin alkupäässä (Ojasalo ym. 2014, 72).

Syvällisen asiakasymmärryksen huolellinen toteutus on olennaista, sillä koko kehitysprosessi perustuu asiakkaiden tarpeiden, käyttäytymisen ja arvojen ymmärtämiseen. Palvelumuotoilun yksi keskeinen ero perinteiseen suunnitteluprosessiin onkin, että ideointivaiheeseen siirrytään vasta syvällisen asiakasymmärryksen hankinnan jälkeen (Ojasalo ym. 2014, 72-74).

Syvällisen asiakasymmärryksen saavuttamiseksi tässä kehittämistyössä tarvitaan aitoa asiakkaiden arkea koskevan tiedon systemaattista tuottamista. Tiedonkeruussa hyödynnetään palvelumuotoilun osallistavien tiedonkeruumenetelmien soveltamista sekä asiakkaille että henkilökunnalle. Palvelumuotoilu onkin ihmisten *kanssa* kehittämistä, ei kehittämistä *heille*. Tämä erottaa sen käyttäjäkeskeisestä kehittämisestä ja markkinatutkimuksesta. Ihmisillä tarkoitetaan asiakkaiden lisäksi yrityksen henkilöstöä, joka tarjoaa palvelua tai on tekemisissä asiakkaiden kanssa. (Polaine, Lovlie, Reason 2013, 38.)

Tässä kehittämistyössä, kuten palvelumuotoilussa yleensä, tiedonkeruu perustuu pääosin laadulliseen tutkimukseen, jota määrällinen tutkimus tukee. Huomion siirtäminen massoista yksilöihin mahdollistaa paremmin perustavanlaatuisia uusia mahdollisuuksia. Tästä syystä palvelumuotoilu painottaa laadullista tutkimusta määrällisen tutkimuksen sijaan. (Polaine ym. 2013, 38.)

Laadullisen menetelmän tarkoituksena on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja ymmärtää ilmiötä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin (Ojasalo ym. 2014, 105). Tarkasteltavan kohteen tarkempi määrittäminen projektin edetessä on laadullisen tutkimuksen kannalta tärkeää. Kuten Stickdorn ym. (2018, 86) toteavat, on olennaista varmistaa, että ratkotaan oikeaa ongelmaa ennen kuin lähdetään ratkomaan ongelmaa oikein.

Laadullinen tutkimus tuottaa paremmin vastauksia syihin ja miksi -kysymykseen, jotka ohjaavat muotoilijaa toimintaan (Polaine ym. 2013, 39). Ihmisten tarpeiden, käyttäytymisen ja motiivien ymmärtäminen luo pohjan suunnitteluongelmille, joita muotoilulla yritetään ratkoa. (Polaine ym. 2013, 40.)

Tämä kehittämistyö pyrkii tuottamaan ymmärrystä asiakkaiden tarpeista, toiveista, motiiveista, ongelmista ja kokemuksista sekä tunnistamaan elinkaaren aikaisia merkitystihentymiä. Ihmisten arkipäivän kokemusten ja motiivien selvittäminen sekä heidän toimintansa ja käyttäytymisen havainnointi mahdollistaa innovaatioprosessin, joka pohjautuu ihmisten aitoon elämään pohjautuvaan asiakasymmärrykseen (Polaine ym. 2013, 41).

Laadullisia menetelmiä hyödyntämällä loppuasiakasta on mahdollista osallistaa palvelumuotoilun periaatteiden mukaisesti. Hirsjärvi & Hurme (2000, 28) toteavat, että laadullisia menetelmiä hyödyntämällä on mahdollista päästä lähemmäksi merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille. Ne tuovat esille tutkittavien näkökulman ja kuuluviin heidän äänensä. Laadullinen tutkimus pyrkii palvelumuotoilulle olennaiseen kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 22.)

Creswellin (1994) mukaan laadullinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin edeten yksityiskohtaisesta yleiseen ja se on kiinnostunut useasta yhtäaikaista tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Asetelma muuttuu luokkien muotoutuessa tutkimuksen kuluessa. Tarkkuus ja luotettavuus saavutetaan verifioimalla. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 25.)

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämistä on nimitetty monistrategiseksi tutkimukseksi (Hirsjärvi & Hurme 2000, 28). Palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan usein datatriangulaatiosta, jonka varmistaminen tiedonkeruussa on tärkeää. On hyvä sekoittaa eri tutkimusmetodeja eri tutkimuskategorioista kuten etnografiset, osallistavat lähestymistavat ja yhdessä kehittämisen työpajat. Eri menetelmien hyödyntäminen saman ilmiön tutkimuksessa parantaa tutkimuksen tarkkuutta ja rikkautta, kun saadaan erityyppistä tutkimusdataa. Metodien päättyessä samansuuntaisiin lopputulemiin varmuus löydösten todenmukaisuudesta vahvistuu (Stickdorn ym. 2018, 106-107).

Määrällinen tutkimusote perustuu deduktiiviseen prosessiin, jolloin edetään yleisestä yksityiskohtaiseen. Määrällinen tutkimus on kontekstiton ja se pyrkii yleistysten avulla ennustamiseen, selityksiin ja ymmärtämiseen tarkkuutta ja luotettavuutta korostavasti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 22.)

Määrällinen tutkimus pyrkii kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä järjestelmällisten havaintojen avulla (Ojasalo ym. 2014, 122). Se alkaa teorioilla ja hypoteeseilla. Muuttujia voidaan yksilöidä ja niitä sekä muuttujien suhteita voidaan mitata. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 25.)

Määrälliset menetelmät ovat hyviä tuottamaan tietoa ja ymmärrystä tutkimuskentästä, mutta niistä ei ole kovinkaan paljon hyötyä auttaa organisaatiota tekemään tiedolla jotain tai toimimaan sen pohjalta. Laadulliset menetelmät ovat hyviä yhdistämään tätä kuilua. (Polaine ym. 2013, 3-4.)

Taustatutkimus ja toteutus

Tässä kehittämistyössä taustatutkimus perustui avoimiin asiantuntijahaastatteluihin. Lisäksi projektin kokonaisuutta ja ymmärrystä lisäsivät viikkopalaverit ja opinnäyteyöntekijän työskentely osana projektitiimiä.

Avoimia asiantuntijahaastatteluja tehtiin kuusi kappaletta vakuutusyhtiön sisäisille asiantuntijoille. Asiantuntijahaastattelujen avulla pyrittiin saamaan tarkempaa tietoa asiantuntijoiden näkemyksistä liittyen liiketoiminnan nykytilaan, tavoitteisiin, taustoihin sekä keskeisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Asiantuntijahaastattelut pohjustivat loppuasiakkaille tehtävää asiakastutkimusta ja kasvattivat ymmärrystä asiakkaan elinkaaren vaiheista ja sidosryhmien roolista kokonaisratkaisun kehittämisessä. Haastattelut olivat noin tunnin mittaisia Teams-tapaamisia ja keskustelut tallennettiin tutkijan oman työn tueksi taustoittamaan tutkittavaa ilmiötä. Niitä ei käsitellä tässä tutkimuksessa tarkemmalla tasolla.

Osallistavat työpajat ja toteutus

Tämän kehittämistehtävän yhtenä lopputuotoksena oli tuottaa loppuasiakkaan elinkaarimalli. Projektitiimi toivoi kehämuotoisen elinkaarimallin luomista, jota lähdettiin projektin alussa kehittämään yhteisesti työpajatyöskentelyn pohjalta. Projektitiimin osallistamisella pyrittiin vuorovaikutukselliseen työskentelytapaan ja asiakaskeskeisen ajattelun vahvistamiseen kehitystyön tukena.

Työpajoihin osallistuminen loi väylän lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja asiakaspolkuun liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Osallistavat työpajat ovatkin hyvä tapa selvittää arvoja, mielipiteitä, tarkempaa ja piilevää informaatiota, lisätä vuorovaikutusta ja inspiroida ideoimaan (Polaine ym. 2013, 50).

Tutki-vaiheeseen sisältyi kaksi työpajaa, jotka toteutettiin etänä Teams-sovelluksen avulla Covid-19-tilanteen vuoksi. Ensimmäisen työpajan tarkoituksena oli pohjustaa asiakastutkimusta ja valintatilanteiden tarkastelua yhdessä. Tavoitteena oli tavoittaa asiakkaan maailma ja tunnistaa asiakkaan auton omistamisen elinkaaren eri vaiheisiin liittyviä tapahtumia. Toisen työpajan tavoitteena oli tarkastella ja tunnistaa kohtaamispisteitä sekä niissä vaikuttavia toimijoita.

Ensimmäisessä työpajassa hyödynnettiin pienryhmätyöskentelyä ja keskustelua pyrittiin inspiroidaan persoonilla, jotka perustuvat datan pohjalta luotujen asiakasklustereiden taustamuuttujiin (kuten sukupuoli, talouden koko ja asiakasluokka). Keskustelun tukena

hyödynnettiin empatiakarttaa ohjaamaan ja samaistumaan asiakkaan mielenmaisemaan ja siihen, mitä hän ajattelee, kuulee, näkee ja mitä hän sanoo. Työpajassa projektitiimi valitsi yhteisesti kaksi asiakasklusteria, joihin asiakastutkimuksessa päätettiin keskittyä.

Projektiryhmän mukaan tyypillinen autovakuutusasiakas on iältään 50 + ikäinen mies. Käsitystä tukee myös Finanssiala ry:n vuonna 2018 teettämä tutkimus (Finanssiala 2018), jonka mukaan autovakuutus (Kasko) on huomattavasti useammin vanhemmalla ikäryhmällä kuin nuoremmalla. Asiakastutkimuksessa haluttiinkin lisätä ymmärrystä muista asiakasryhmistä, jotka koettiin mielenkiintoisiksi taustamuuttujien perusteella.

Ensimmäinen asiakasklusteri (kolme) edusti pientä kotitaloutta, jossa vakuutuksen haltijana oli nainen. Pienistä kotitalouksista, jossa vakuutuksen haltijana oli mies, oli olemassa jonkin verran ymmärrystä vakuutusyhtiön sisällä. Asiakastutkimuksessa haluttiinkin kasvattaa ymmärrystä naispuolisista vastaavan talouskoon asiakasryhmästä.

Toinen asiakasklusteri (viisi) edusti iältään nuorempaa asiakasryhmää, joka koostui pariskunnista. Vakuutusyhtiö halusi tutkia iältään keskimääräistä nuorempia asiakkaita ja ymmärtää heidän tarpeitaan palvelunkehityksen näkökulmasta ja suhteestaan auton omistamiseen.

Pienryhmissä käyty keskustelu dokumentoitiin sille luotuun pohjaan ja tulokset purettiin yhteisesti työpajan lopuksi. Opinnäytetyöntekijä työsti dokumenttien pohjalta alustavat persoonat ja näille kiteytettiin asiakaskohtaiset keskeiset tapahtumat ja kontaktipisteet.

Toiseen työpajaan osallistui puolet vähemmän tiimin jäseniä, mutta he edustivat eri yksiköitä mahdollistaen monipuolisen tarkastelun. Keskustelu käytiin vapaamuotoisesti ryhmän kesken ja dokumentointiin keskustelua varten muotoiltuihin pohjiin. Molempien työpajojen materiaalia hyödynnettiin kehämuotoisen elinkaarimallin luomiseen.

Polaine ym. (2013, 83) mukaan palveluekosysteemikartta auttaa hahmottamaan yrityksen omaa toimintaa laajempaan ihmisten elämää liittyvään kontekstiin, kuten esimerkiksi liikkumiseen. Tässä kehittämistyössä palveluekosysteemikartta loi suunnittelulle lähinnä kehyksen. Asiakkaan matkan ja siihen liittyvien vaiheiden tarkastelussa tunnistettiin erilaisia asiakkaiden kanssa tekemisissä olevia toimijoita elinkaaren eri vaiheista. Nämä toimijat muodostavat verkoston, joka voi luoda yhteistyön ja vuorovaikutuksen kautta pohjan arvomuodostumiselle, kun suunnitellaan asiakaskohtaisia kokonaisratkaisuja ja viestintää.

Palveluekosysteemikartta hahmottamisen apuna

Tähän kehittämistyöhön liittyy monimuotoinen verkosto asiakkaan elinkaaren eri vaiheissa ja niihin liittyvissä palveluissa. Verkostolla on olennainen vaikutus yhteisen arvonluonnin kannalta niin asiakkaan, yrityksen kuin muiden sidosryhmien näkökulmasta katsottuna. Palveluekosysteemin kuvaus auttaa jäsentämään kokonaisuutta, jossa palvelu toimii.

Polaine ym. (2013, 80) mukaan palveluekosysteemin kuvaus on kaavio, johon on kuvattu systemaattisesti kaikki palveluun vaikuttavat toimijat ja heidän väliset vuorovaikutussuhteensa. Sen keskeisiä toimijoita ovat yritys, joka antaa lupauksen asiakkaalle, agentit, jotka välittävät lupauksen eri kanavien kautta sekä asiakkaat, jotka palauttavat arvoa yritykselle. Palveluekosysteemi korostaa kaikkien toimijoiden roolia palvelun vaihtoon vaikuttavina arvonluojina. Terveessä palveluekosysteemissä kaikki hyötyvät ja arvonluonti ei ole yksisuuntaista. (Polaine ym. 2013, 81.)

Yritys ei itsessään välitä kokemusta tai hyötyä asiakkaille. Agentit tarjoavat näitä suoraan asiakkaalle kanavien tai kosketuspisteiden kautta. Kanavilla tarkoitetaan mediaa kuten sähköpostia tai puhelinta. Kosketuspisteet tarkoittavat yksilöllistä vuorovaikutuksen hetkeä jossain kanavassa. (Polaine ym. 2013, 81.)

Työpajojen ja elinkaarimallinnuksen suunnittelussa sovellettiin Service design Networkin (SDN) tuottamaa palveluekosysteemikarttaa. Se eroaa palvelumuotoilussa yleisemmin käytetystä palveluekosysteemin työkalusta, jossa tunnistetaan palvelukokonaisuuteen osallistuvat toimijat ja eri toimijoiden välinen vaihtoarvo tai toimijoiden väliset erot. (Grames 2020.)

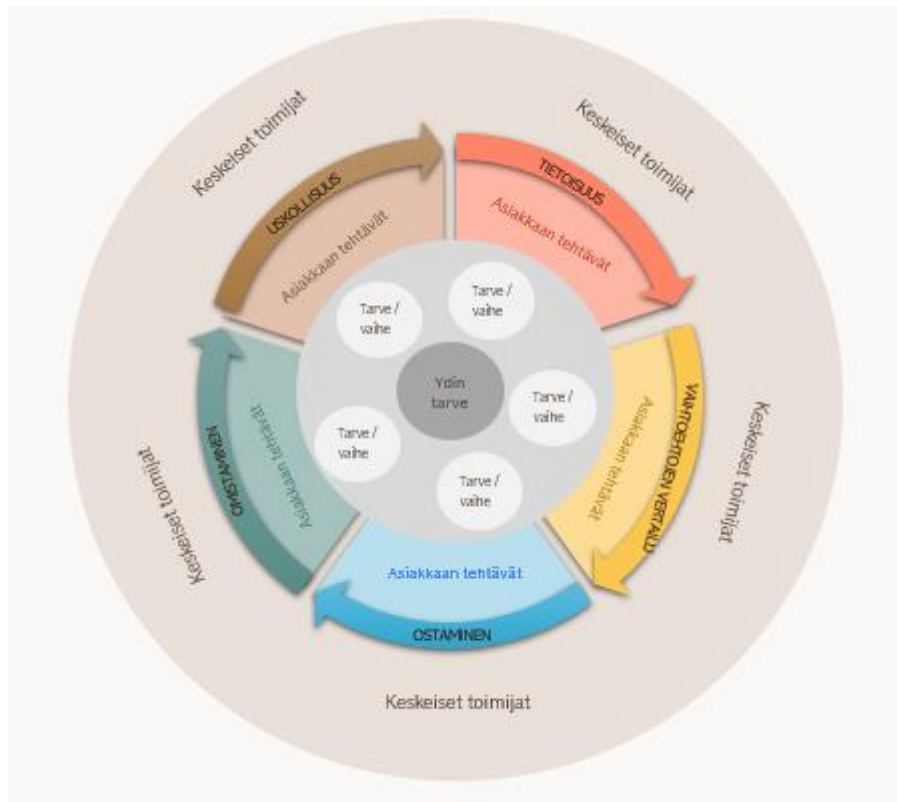
Service design networkin työkalu tarjosi lähinnä suunnittelua tukevan työkalun, kun taas yleisesti palveluekosysteemikartta toimii hyvänä työkaluna asiakasymmärryksen jälkeisessä vaiheessa. Tällöin asiakkaalle relevantit kanavat ja kohtaamispaikat sekä tarpeet on tunnistettu. Ymmärryksen pohjalta onkin hyödyllistä arvioida verkostossa arvonluontiin vaikuttavia eri toimijoita ja niiden vaikutusta kokonaispalveluun, siihen liittyviin mahdollisuuksiin ja arvonmuodostukseen sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta.

Service Design Networkin luoman palveluekosysteemikartan tarkoitus tässä kehittämistyössä on visualisoida palvelumuotoiluprosessin alussa palveluekosysteemi, sen laajuus ja monimutkaisuus ennen asiakastutkimusta ja tarkempaa asiakaspolun kartoitusta. (Grames 2020.) Malli auttoi kiteyttämään tarkasteltavaa kokonaisuutta opinnäytetyöntekijälle ja pohjustamaan asiakkaille tehtävää asiakastutkimusta. Projektin alussa sitä lähdettiin rakentamaan työpajojen pohjalta perustuen asiantuntijoiden hiljaiseen tietoon. Mallinnuksen ja työpajoissa käydyn keskustelun kautta projektiryhmä ja opinnäytetyöntekijä pyrkivät

ymmärtämään paremmin asiakkaan elinkaarta ja sen aikana vaikuttavia tekijöitä. Tarkoituksena oli muokata elinkaarimallia iteratiivisesti projektin edetessä ja luoda lopullinen asiakastutkimukseen perustuva malli jatkokehittämisen tueksi kokonaisprojektin seuraavassa vaiheessa.

Palveluekosysteemikartta visualisoi muutaman kehän sisältämän tiedon avulla laajasti eri toimintoja ja kohtaamispisteitä, jotka vaikuttavat asiakkaan elinkaaren aikana. Yksinkertainen rakenne tarjoaa tärkeää ymmärrystä suunnittelun tueksi. Se luo kronologisen silmäyksen asiakaskokemuksen kokonaisuudesta. Se ei ota asiakaspolun lailla kantaa yksityiskohtaisesti eri tehtävien järjestykseen tai persoonakohtaisiin eroihin. (Grames 2020.)

Kartan keskelle määritellään asiakkaan piilevä tarve ja seuraavalle kehälle vaihekohtaiset keskeiset tarpeet. (Grames 2020) Kolmas kehä sisältää keskeiset asiakkaan toiminnot palvelua käytettäessä. Neljännelle kehälle nimetään toimijat, joilla on keskeinen rooli asiakkaan toimintojen ja palvelun kannalta. Ulkokehälle nimetään asiakaspolun tyypillisimmät vaiheet. (Grames 2020.) Tässä kehittämistyössä ne ovat tietoisuus, vaihtoehtojen vertailu, ostopäätös, omistajuus ja uskollisuus. Neljännen ja viidennen kehän paikkoja on vaihdettu tässä kehittämistyössä sovellettavassa arvoverkostokartassa. Arvoverkostokarttaa koskeva pohja on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6: Service Design Networkin arvoverkostokartta (mukaillen Grames 2020)

Kysely ja toteutus

Asiakastutkimuksen ensimmäiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin toimeksiantajan toiveesta kysely määrällisenä menetelmänä. Kyselyn mahdollisti tehokkaan tiedonkeruun laajalle asiakasryhmälle huomioiden projektin tiivis ja nopea aikataulu sekä melko ohut, yhteen koottu aiemmin tutkittu asiakasymmärrys.

Kysely sopii usein hyvin esimerkiksi lähtötilanteen selvittämiseen, mutta sen avulla on mahdollista varmistua jonkin asian paikkaansa pitävyyttä. (Ojasalo ym. 2014, 40.) Asiakkaan elinkaaren vaiheista, kuten vakuutuksen ostohetkestä autoliikkeessä ja automyyjän roolista ostoprosessissa, oli taustakeskustelujen perusteella jo näkemystä. Kyselyssä haluttiinkin testata näitä oletuksia ja varmistua niiden paikkaansa pitävyydestä.

Brändiuskollisuuden kasvattamisen ja palveluiden kehittämisen kannalta vakuutusyhtiö oli kiinnostunut siitä, minkälaisia autonomistajuuden elinkaareen ja merkkipakuutukseen liittyviä odotuksia, tarpeita, toiveita ja kokemuksia loppuasiakkailta on. Kyselyllä pyrittiin selvittämään auton omistajuuteen ja merkkipakuutukseen liittyviä asiakkaan kokemuksia koko elinkaaren ajalta, asiakastytyvyyttä, merkkipakuutukseen liittyviä odotuksia ja koettuja hyötyjä.

Lisäksi haluttiin vahvistaa olemassa olevia hypoteeseja asiakkaan elinkaaren tietyistä vaiheista, pohjustaa laadullista tutkimusta ja kerätä tietoa suuremmalta joukolta.

Asiakastutkimuksessa hyödynnettiin olemassa olevaa kuuteen asiakasklusteriin perustuvaa asiakasdataa, joihin liittyvää tietoa haluttiin syventää. Kyselyn avulla haluttiin selvittää asiakasklustereiden asumiseen ja kotitalouteensa liittyviä taustoja ja hankkia ymmärrystä heidän suhteestaan autoon ja arkipäivän liikkumiseen vaikuttaviin tekijöihin.

Kyselyn perusvaatimuksena on, että aiempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä on olemassa riittävästi (Ojasalo ym. 2014, 40). Kyselyn suunnittelussa, aihealueiden valinnassa ja kysymyksen muotoilussa huomioitiin niiden kytkeytyminen yleisesti ostosprosessiin liittyviin yleisiin tekijöihin (kuten tyypilliset vaiheet ja tiedonhaun saamisen helppous, ymmärrettävyys ja kattavuus) sekä asiakastyytyvyyteen, asiakkaiden odotuksiin ja asiakaskokemukseen liittyviin teorioihin.

Kyselyn tekemiseen osallistui laaja-alaisen projektitiimin lisäksi kvantitatiivisen tutkimuksen ja data-analytiikan parissa työskenteleviä asiantuntijoita, jolla varmistettiin kyselyn toimivuus tulosten analysoinnin näkökulmasta, tekstin muotoilu vastaajille mahdollisimman selkeästi ja yksiselitteisesti vakuutusyhtiön asiakasviestinnän mukaisesti.

Saatekirjeessä kiinnitettiin huomiota mahdollisimman inhimillisen, luotettavan ja asiakaspalautteen merkityksellisyyttä korostavaan tekstiin. Vastaajalle viestittiin tietojen luottamuksellisuudesta ja niiden hyödyntämisestä sisäiseen käyttöön merkkivakuutusten kehittämistyössä.

Tarkasteltavan aiheen laajuus vaikutti kyselyn pituuteen. Tämä tiedostettiin ja kysely pyrittiin pitämään mahdollisimman kohtuullisena välttämällä vastaajan väsymistä kyselyyn vastaamisessa. Loppuvaiheessa kyselyä testattiin kahteen kertaan vakuutusyhtiön sisällä. Saatujen palautteiden pohjalta kysely muokattiin lopulliseen muotoon. Kysely on sisällytetty tämän opinnäytetyön loppuun liitteeksi (liite 1).

Kysely toteutettiin vakuutusyhtiön omalla kyselytyökalulla. Se lähetettiin marraskuussa 2020 sähköpostitse vakuutusyhtiön merkkivakuutusasiakkaille ja vuonna 2018 luopuneille yrityksen autovakuutusasiakkaille. Kysely lähetettiin yhteensä 37 646 asiakkaalle kahdessa erässä ja kyselyn vastausaika oli yksi viikko.

Teemahaastattelut ja toteutus

Tämän kehittämistyön toisena tiedonkeruumenetelmänä hyödynnettiin teemahaastatteluja. Haastattelu on yleisesti aineistonkeruumenetelmänä hyvä valinta, kun halutaan korostaa

yksilöä tutkimustilanteen subjektina. Haastateltavan on mahdollista tuoda itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti esille. Haastattelulla on mahdollista saada kerätyksi uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Se kannattaa myös yhdistää toisiin menetelmiin kuten tässä kehittämistyössä tehtiin. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Teemahaastattelussa sisältö kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Lähtökohtana on, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia teemahaastattelun keinoin. Niissä korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteista. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tutkittavien ääni pääsee kuuluviin. Teemahaastattelu painottaa ihmisten tulkintoja asioista ja heidän asioilleen antamien merkityksien keskeisyyttä. Lisäksi se huomioi, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

Asioita ei usein ilmaista suoraan vaan totuus paljastuu ”rivien välistä” (Ojasalo ym. 2014, 107). Kasvussa on kyse ongelman ratkaisusta, siitäkin huolimatta, ettei siitä oltaisiakaan tietoisia (Liedtka & Olivie 2011, 23). Usein etsitään ”sitä” oikeaa totuutta esimerkiksi isoja selkeitä ongelmia. Laadullisen tutkimuksen hyvä puoli onkin siinä, että se voi tarjota ymmärrystä ”olennaisesta totuudesta” (Stickdorn ym. 2018, 98). Asiakastutkimuksen päätehtävänä oli tuottaa syvällisempää asiakasymmärrystä, jota pyrittiin syventämään haastatteluiden avulla keskittyen asiakkaan kokemuksiin, toiveisiin, tarpeisiin ja haasteisiin auton omistamisen elinkaareen aikana.

Liedtka & Ogilvie (2011, 23) toteavat, että johtolanka tulevaisuuteen löytyy usein tyytymättömyydestä nykyisyyteen. Kiinnittämällä huomio asiakkaan elämään ja hänen turhautumisiinsa mahdollistaa näkemään sen, mitä he eivät näe. Olennaista on määrittää ja tutkia, miten heidän tapansa ja yrityksensä saada jokin tehtävä tehdyksi istuu isompaan kuvaan heidän elämästään ja mitä näihin merkityksiin sisältyy.

Asiakkaat on myös nähtävä nykypäivänä, jotta heidät voidaan viedä sinne, minne heidät kuuluu viedä (Liedtka & Ogilvie 2011, 23). Haastattelujen avulla pyrittiin samaan tarkempaa tietoa liikkumiseen, auton hankkimiseen ja omistamiseen sekä siihen kytkeytyvän autovakuutuksen koko elinkaaresta. Haastatteluissa pyrittiin hahmottamaan asiakkaan elinkaareen liittyvää asiakaspolkua, siihen liittyviä erilaisia valintatilanteita, tarpeita, motiiveja sekä kokemuksia merkkivakuutuksen hyödyllisyydestä asiakkaan omassa arjessa ja liikkumisen kannalta.

Keskeisiä teemoja olivat arjen liikkuminen, suhde autoon ja omistamiseen, auton etsiminen, hankinta ja omistaminen sekä merkkivakuutus ja brändisuskollisuus. Teemahaastattelujen runko on katsottavissa tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 2). Haastatteluja tehtiin kolmelle eri asiakasklusterille yhteensä yhdeksän kappaletta. Valitut asiakasklusterit olivat klusteri

kolmen ja viiden lisäksi tietyn automerkin maahantuojan autovakuutusasiakkaat, joita kutsutaan tässä kehittämistyössä nimeltä asiakasklusteri alfa. Haastateltavien valinnassa pyrittiin huomioimaan mahdollisimman kriittisiä ja dataa edustavia asiakkaita luotettavuuden ja mahdollisten kuulujen ja ongelmien tunnistamiseksi.

Covid-19-tilanteen vuoksi haastattelut oli tarkoitus toteuttaa videovälitteisesti hyödyntämällä etäyhteyden mahdollistavia ohjelmistoja (kuten Teams, Skype ja Google meet). Pääosalla haastateltavia ei ollut mahdollisuutta tai halukkuutta osallistua haastatteluun videovälitteisesti. Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2020 kahden viikon aikana tiiviissä aikataulussa ja ne olivat kestoltaan noin vajaan tunnin mittaisia. Haastattelut tallennettiin ja tallenne lähetettiin haastattelun jälkeen ulkopuoliselle toimijalle litteroitavaksi ajan säästämiseksi.

Haastatteluihin pyrittiin luomaan luottamuksellinen ilmapiiri jo sopimustilanteessa, jossa kaikille haastateltaville lähetettiin sähköpostin liitteenä suostumus haastatteluun, joka sisällytti suunnitelman aineiston hallinnasta, sen käytöstä ja haastateltavien anonymiteetistä tulosten käsittelyssä ja jatkokehittämisessä.

Syvällisen ja sujuvan vuorovaikutuksellisuuden toteuttamiseksi, haastateltavalle korostettiin heidän vastauksiensa tärkeyttä ja oikeellisuutta. Vääriä vastauksia ei ole olemassa. Lisäksi heille selitettiin miksi-kysymysten runsasta käyttöä ja sen merkitystä heidän tarpeidensa syvällisen ymmärtämisen kannalta.

Aineiston analysointi ja toteutus

Tässä kehittämistyössä aineiston analyysi perustui aineistolähtöiseen analyysiin, jossa löydökset ilmenevät aineistosta. Pyrkimyksenä on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). Aineistolähtöinen analyysi perustuu induktiiviseen päättelyyn, jossa analyysi etenee yksityiskohtaisesta yleiseen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 25).

Tässä kehittämistyössä aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysin menetelmää, joka pyrkii etsimään ja tunnistamaan tekstin merkityksiä (Ojasalo ym. 2014, 137). Tavoitteena on kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Tutkittavasta aineistosta pyrittiin saamaan kuvaus tiivistetyssä ja pelkistetyssä muodossa, jonka pohjalta se saatiin järjestettyä johtopäätöksiä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.)

Analyysi alkaa aineiston pelkistämisestä, jossa aineistosta karsitaan epäolennaiset asiat pois, jonka jälkeen tutkimustehtävää kuvaavasta aineistosta koodatuista alkuperäisilmaisista muodostetaan pelkistettyjä ilmauksia. Jäljelle jäänyt aineisto ryhmitellään ja siitä etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja

yhdistetään eri luokiksi. Näistä muodostetaan alaluokat, jotka nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93.)

Viimeisessä vaiheessa analyysi abstrahoidaan eli luodaan analyysin pohjalta teoreettiset käsitteet. Abstrahointia jatketaan yhdistämällä luokituksia niin kauan kuin sisällön puolesta on mahdollista. Aineistossa tulee kuitenkin säilyä polku alkuperäisdataan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93.)

Muotoiluprojektin tutkimukseen liittyvää tolkkulistamisen (engl. sensemaking) vaihetta ja siihen liittyvän datan syntetisointia ja analysointia voidaan toteuttaa eri tavoin. Akateeminen tapa on toteuttaa analyysi edellä kuvatus sisältöanalyysin pohjalta. Käytännönläheinen toteutustapa on merkitä litterointiaineistosta tietyt lauseet tietyin merkinnöin, jonka jälkeen tutkija laskee merkintöjen toistuvuuden aineistossa (Stickdorn ym. 2018, 111).

Teemahaastattelujen tuotokset purettiin aluksi hyödyntämällä samankaltaisuuskaaviota (engl. affinity diagram), jota käytetään palvelumuotoilussa analysoinnin työkaluna. Se perustuu edellä kuvattuun aineistolähtöiseen sisältöanalyysiin. Samankaltaisuuskaaviolla kerätty tieto jäsennettiin ymmärrettävään muotoon ja asiakokonaisuuksiksi, jotta siitä voitiin kerralla lukea kaikki käyttäjille merkitykselliset aiheet.

Samankaltaisuuksilla tarkoitetaan tuloksissa esiintyviä teemoja ja aiheita. Toisiinsa liittyvät tulokset ryhmitellään ja järjestellään aiheittain. Ryhmät otsikoidaan ja järjestetään edelleen suurempiin ryhmiin. Ryhmittely nostaa esiin käyttäjälle olennaisia asioita. (Tuulaniemi 2016, 154.) Samankaltaisuuskaavion pohjalta määritelty tieto dokumentoitiin excelliin toimeksiantajaa ja jatkotyöstöä varten.

3.2.2 Määritä-vaihe kiteyttää ja visualisoi olennaiset löydökset

Asiakaspersoonat

Tuotteilla ja palveluilla on harvoin vain yksi yhtenäinen kohderyhmä, koska asiakkaat voivat olla hyvinkin erilaisia ihmisiä. Yksi yleinen asiakastiedon esittämistapa on luoda haastatteluaineiston pohjalta persoonat, jotka tuottavat tarkkaa ja yksilöityä ymmärrystä eri asiakasryhmistä. (Stickhorn ym. 2018; Moriz 2005.) Ne perustuvat aina aitoon tutkimukseen (Stickhorn ym. 2018, 41).

Asiakaspersoona on fiktiivinen persoona, esimerkki tyyppillisestä arkkityyppistä, joka kuvaa asiakasta. Asiakaspersoona keskittyy tietyn asiakastyypin motiiveihin ja käyttäytymiseen. (Stickhorn ym. 2018, 128.) Asiakaspersoonien kautta pystytään visualisoimaan kerättyä tietoa ihmisten yksilöllisistä ominaisuuksista, tavoitteista tai tehtävistä. (Stickhorn ym. 2018, 111).

Niiden avulla luodaan empaattinen lähestyminen, joka auttaa saavuttamaan ratkaisuja oikeisiin ongelmiin. (Stickhorn ym. 2018, 128.)

Usein liiketoiminnassa ja johdossa halutaan tietää kuinka suurta osuutta markkinoista yksi persoona edustaa. Persoonien tarkoitus on toinen. Ne ovat välineitä, joiden tarkoitus on paljastaa syvempää asiakasymmärrystä asiakkaan moninaisista kokemuksista, joiden pohjalta yritys voi tuottaa innovatiivisia ideoita kokemuksen parantamiseksi. Ne perustuvat aina syväluotaavaan tutkimukseen (Moriz 2005, 228). Jokaisen persoonan tulisi paljastaa omat huonot kokemukset, kipukohtat. Ne paljastavat kaikkein arvokkaimmat persoonakohtaiset innovoinnin mahdollisuudet. (Liedtka & Ogilvie 2011, 69-70.)

Asiakaspolut

Tämän kehittämistyön yksi tavoite oli mallintaa asiakaspolku, jota tässä kehittämistyössä kutsutaan asiakasmatkaksi kuvamaan autonomistajan elinkaarta. Asiakaspolku auttaa arvioimaan ideoiden potentiaalia arvonluonnille (Liedtka & Ogilvie 2011, 25).

Asiakaspolku on tapa dokumentoida asiakaskokemus yksinkertaisella ja empaattisella tavalla tutkimusaineiston ja persoonien pohjalta. Asiakaspolut havainnollistavat asiakkaan eri vaiheiden lisäksi kokemuksia palvelusta ja sen käytöstä pidemmällä aikavälillä. Ne auttavat löytämään mahdollisia ratkaisuja polun varrella asiakaskokemuksessa ilmeneviin aukkoihin. (Stickdorn ym. 2018, 44.)

Asiakaspolkujen avulla on mahdollista luoda visuaalinen näkymä asiakaskokemukseen, jossa myös näkymättömistä kokemuksista tulee näkyviä. Tämä auttaa kommunikoimaan kokemusta tiimin jäsenien välillä yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Asiakaspolut voivat elää ja muuttua työpajojen aikana eri sidosryhmien kanssa. (Stickhorn ym. 2018, 46.)

Asiakaspolkujen mallintaminen luo aivan uuden ulottuvuuden yrityksen prosessien kehittämiseen tuomalla asiakkaan kokemus aidosti kehittämistyön keskiöön. Asiakaspolussa kuvataan asiakkaan toiminnot sekä rationaaliset ja emotionaaliset tarpeet ja palveluun liittyvät tunteet. Asiakaspolku koostuu palvelutuokioista ja kontaktipisteistä, jotka asiakas kokee kaikilla aisteillaan. (Ojasalo ym. 2014, 73.) Liedtka & Ogilvie (2013, 70) korostavat, että eri persoonille tulisi luoda asiakaspolku kipukohtineen.

Asiakaspolut eroavat markkinatutkimuksen työkaluista kuten fokusryhmistä tai kyselyistä. Vaikka etnografinen data ei tuota numeroita, se on harkittua. Se paljastaa syvän sekä intensiivisen datan, joka on luotu intensiivisten haastattelujen pohjalta kulkien läpi asiakaspolkua avointen kysymysten muodossa. (Liedtka & Ogilvie 2013, 70.)

Tässä kehittämistehtävässä on hyvä todeta, että visualisoinnin tarkoitus ei ole tuottaa yleistettäviä tai tilastollisesti merkittäviä tuloksia vaan kannustaa luovaan ajatteluun asiakkaan piilevistä tarpeista. Niiden tehtävänä ei ole myöskään tuottaa toimintaan liittyviä suosituksia, vaan hypoteeseja testattavaksi jatkokehityksen aikana asiakkaiden kanssa. (Liedtka & Ogilvie 2013, 70.)

Arvolupaus kanvas

Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin arvolupaus kanvasta (engl. value proposition canvas) apuna kiteyttämään ehdotusta potentiaalisesta asiakasklusterikohtaisesta arvolupauksesta ja linjaamaan asiakastutkimuksessa tunnistetut tietyn asiakasklusterin tarpeet yhteneväiseksi alustavan liiketoiminnan ratkaisun kanssa (Osterwalder, Pigneur, Bernada & Smith 2014, 6).

Arvolupaus summaa yrityksen tarjoaman, kuten tuotteet ja palvelut sisältäen uniikin myyntilupauksen, joka erottaa sen kilpailijoista. Se sisältää virtuaalisten tai fyysisten tuotteiden ja palveluiden ohella myös aineettomat asiakkaan arvot, joihin asiakkaat perustavat ostopäätöksensä. (Stickhorn ym. 2018, 76.) Osterwalder ym. (2014, 6) mukaan arvolupaus kuvaa ne hyödyt, jota asiakas voi odottaa saavansa yrityksen tuotteista ja palveluista. Arvolupaus kanvas yhdistää asiakasprofiilin ja arvokartan yhteen palvelu- ja asiakaslogiikkaa yhdistäen.

Asiakasprofiiliin sisältyy liiketoimintamallille valittu asiakassegmentti, tässä kehittämistehtävässä asiakasklusterin pohjalta muotoilu asiakaspersoona, jota kuvataan jakaen tarkastelu asiakkaan tehtäviin, kipukohtiin ja edistäjiin. Asiakkaan tehtävät ovat asioita, joita asiakas haluaa saada tehdyksi elämässään. (Osterwalder ym. 2014, 9). Tehtävät voivat olla myös ongelmia, joita halutaan ratkaista tai tarpeita, joita halutaan tyydyttää. Asiakkaan tehtävät voivat olla toiminnallisia, henkilökohtaisia, tunnepohjaisia sekä tukevia tehtävät. (Osterwalder ym. 2014, 12.)

Kipukohdat kuvaavat asiakkaan ilmaisemia huonoina pitämiä lopputuloksia, esteitä tai riskejä. Huonot lopputulokset voivat olla toiminnallisia esimerkiksi palvelun toimivuuden kannalta tai sosiaalisia, jossa asiakas joutuu huonoon valoon. Kipukohdat voivat olla myös tunnepohjaisia, jolloin asiakkaalla herää kielteisiä tunteita jonkin tehtävän tekemisessä. Kipukohdat voivat liittyä myös asioihin, joita asiakas pitää toissijaisina itselleen. (Osterwalder ym. 2014, 9).

Edistäjät kuvaavat lopputulemia, joita asiakas haluaa saavuttaa tai konkreettisia hyötyjä, joita he tavoittelevat. (Osterwalder ym. 2014, 9). Ne voivat olla välttämättömiä, odotettuja, haluttavia tai yllättäviä. (Osterwalder ym. 2014, 16). Kaikki tehtävät, murheet tai edistäjät eivät ole yhtä tärkeitä ja niiden kohdalla onkin tärkeää määrittää tärkeysjärjestys, johon arvonaluonti kannattaa keskittää.

Kanvaksen vasemmalle puolelle on kuvattu arvokartta, joka määrittelee erityiset liiketoimintamallin ominaisuudet. Se jakaa yrityksen arvolutauksen tuotteisiin ja palveluihin sekä siihen, miten yrityksen tuotteet ja palvelut lievittävät asiakkaan kipuja ja edistävät arvonluontia asiakkaalle. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith 2014, 8.)

Tuotteet ja palvelut sisältävät listan yrityksen tarjoamasta, joka auttaa asiakasta saavuttamaan toiminnalliset, sosiaaliset tai tunnepohjaiset tehtävänsä tai auttavat heitä tyydyttämään tarpeet omassa elämässä. Tuotteet ja palvelut itsessään eivät tuota arvoa asiakkaalle, vaan arvonluonti tapahtuu suhteen välityksellä asiakkaan kanssa asiakkaiden suorittaessa tehtäviään. (Osterwalder ym. 2014, 29).

Murheen poistajat vähentävät tai poistavat kokonaan asiakkaan murheita tavoiteltavaa tehtävää ennen, aikana tai jälkeen. Hyvä arvolutaus keskittyy muutamaasi asiakkaan murheeseen ja niiden minimoimiseen. Myös tässä kohtaa on tehtävä priorisointia. (Osterwalder ym. 2014, 31.)

Arvonluojat ovat tuotteisiin ja palveluihin liittyviä asioita, jotka edistävät asiakkaan tehtäviä. Ne määrittelevät suunniteltua lopputulemaa, jota asiakkaat odottavat, haluavat tai josta he yllättyvät. Nämä voivat olla toiminnallisia hyötyjä, sosiaalisia päämääriä, positiivista tunnetta tai kustannusten vähentymistä. (Osterwalder ym. 2014, 33.)

4 Tulokset

4.1 Työpajat

Projektin alkuun toivottiin toimeksiantajalta työpajaa, ja niitä ehdittiin toteuttaa yhteensä kaksi tämän projektin aikataulussa. Ensimmäisen työpajan tavoite oli tavoittaa asiakkaan maailma ja tunnistaa asiakkaan elinkaaren eri vaiheisiin liittyviä tapahtumia. Toisen työpajan tavoitteena oli tarkastella ja tunnistaa kohtaamispisteitä ja niissä vaikuttavia toimijoita. Tiukan aikataulun vuoksi kolmatta suunniteltua työpajaa, joka koski omistajuuteen liittyviä vaiheita ja kontaktipisteitä, ei ollut mahdollista toteuttaa asiakastutkimuksen jälkeisessä vaiheessa osana tätä kehittämistyötä.

Osallistavien työpajojen tarkoitus oli myös luoda yhteistä keskustelua merkkivakuutusasiakkaan elämästä ja vaihtaa näkemyksiä siitä projektiryhmän kesken ja luoda kuvaa kiinnostavista elinkaaren liittyvistä teemoista asiakastutkimusta silmällä pitäen.

Molemmissa työpajoissa aiheen laajuus osoittautui haasteeksi ja suunnitellussa aikataulussa ei pysytty. Osa vaiheista ja niihin liittyvistä tapahtumista ja kohtaamispisteistä jäi tästä syystä käsittelemättä. Yhteinen keskustelu tuki kuitenkin näkökulmien ja huomioiden esille tuloa. Keskusteluissa nousi esiin erilaisia oletuksia asiakkaista ja asiakkaan elinkaareen liittyvistä tilanteista. Näitä huomioita hyödynnettiin ja oletuksien oikeellisuutta testattiin asiakastutkimuksessa ja huomioitiin kyselyn ja teemahaastattelujen sisällöissä. Lisäksi työpajojen tuotokset huomioitiin elinkaariympyrän sisällössä.

Tämän kehittämistyön aikana syntyi iteratiivisesti projektin edetessä elinkaariympyrä edellä kuvattua arvoverkostokarttaa soveltaen elinkaariviestinnän kehittämisen tueksi. Siihen on koostettu asiakastutkimukseen liittyvän projektin ajalta viikkopalaverien ja työpajojen, kysely- ja haastatteluaineiston pohjalta vaihekohtaiset asiakkaan tehtävät ja keskeiset kanavat, kohtaamispisteet sekä toimijat, jotka vaikuttavat merkkipäiväasiakkaan elinkaaren aikana.

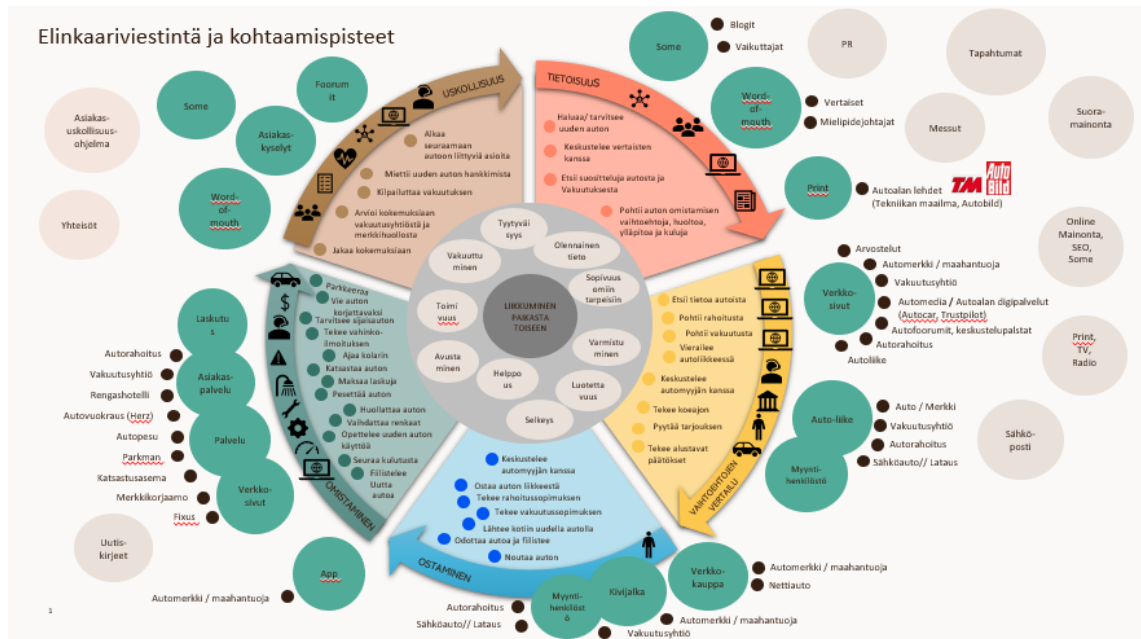
Esimerkiksi elinkaaren alkupään vaiheissa korostuvat tiedonhakuun ja vaihtoehtojen pohdintaan liittyvät kanavat ja kohtaamispisteet kuten verkkosisällöt, vertaiset tiedontuottajat ja myös lehdet. Tietoa etsitään verkon ja vertaisten lisäksi myös autokaupan kautta automyyjältä. Erityisesti omistajuuden vaiheessa korostuu erilaisten toimijoiden joukko, jotka tukevat asiakkaan tarpeita ja tehtäviä auton ylläpitoon ja autoiluun liittyvissä asioissa. Näitä ovat esimerkiksi renkaiden vaihtoa tarjoavat palvelun, merkkihuolto, autonpesu ja parkkeeraukseen liittyvät palvelut. Tätä työpajoissa syntynyttä ymmärrystä on syvennetty kyselytutkimuksen ja erityisesti teemahaastattelujen pohjalta.

Elinkaariviestintää kuvaava arvoverkostokartta ei ole ainoastaan työpajojen tuotos, vaan se on tähän kehittämistyöhön liittyvän Määritä-vaiheen aikana iteratiivisesti luotu kokonaiskuva asiakkaan elinkaaresta ja toimii eräänlaisena projektiryhmän työkaluna erityisesti brändiarvon kehittämiseen liittyvän elinkaariviestinnän suunnittelussa jatkossa. Se kuvaa asiakkaan autonomistamisen elinkaarta huomioiden eri vaiheet kuten ennen, aikana ja jälkeen. Se kokoaa yhteen eri kosketuspisteet ja toimijat, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan brändiarvoon, johon bränditietoisuus ja brändiuskollisuus vaikuttavat.

Arvoverkostokartassa onkin huomioitu viestinnällisiä mahdollisuuksia asiakasviestintää suunnitellessa. Turkoosit pallot ovat projektissa esiin tulleita viestinnällisiä kanavia, joissa palvelubrändi kohtaa asiakkaan. Harmaat pallot ovat muita mahdollisia keinoja, jotka eivät nousseet esiin tutkimuksen aikana, mutta joita voi jatkossa harkita mahdollisuuksina osana markkinointiviestintää asiakasymmärryksen lisääntyessä. Olennaista on arvioida, kuinka olennainen ja merkityksellinen kyseinen kanava on asiakkaan ja brändisuhteen kannalta. Lopuksi arvoverkostokarttaan on täydennetty asiakastutkimuksen pohjalta ne keskeiset ja

yleisesti asiakkaiden tarpeet, joita asiakas elinkaaren aikana pyrkii ratkaisemaan. Kaiken keskiossa on liikkuminen paikasta toiseen.

Työpajojen ja asiakastutkimuksen pohjalta tuotettu aroverkostokartta on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7: Elinkaariviestintää kuvaava aroverkostokartta

4.2 Kysely

Tässä kehittämistehtävässä toteutettuun kyselyyn vastasi yhteensä 3526 asiakasta ja kyselyn vastausprosentti oli yhdeksän. Kyselyyn vastanneista 98 prosenttia oli merkkipäiväasiakkaita ja kaksi prosenttia vakuutusyhtiön tavallisen autovakuutuksen asiakkaita. 87 prosenttia vastaajista oli vakuutusyhtiön entisiä asiakkaita.

Kyselyyn vastanneista isoimpia olivat miespuoliset pienet taloudet (27 prosenttia), pitkäikäiset asiakkaat (23 prosenttia) ja pienet naispuoliset taloudet (15 prosenttia). Tutkimukseen valittua asiakasklusteria viisi edusti viisi prosenttia kyselyyn vastanneista asiakkaista. Muita kyselyyn vastanneiden taustatekijöihin liittyviä jaotteluita ei luottamuksellisista syistä käsitellä tässä kehittämistehtävässä tarkemmin.

Yleisimmät käyttötärpeet autolle olivat työmatkat, liikkumisen vapaus ja päivittäisten asioiden hoitaminen. Vastaajat arvostivat liikkumisessa vapautta, mukavuutta ja aikataulujen toimivuutta. Seuraavaksi tarkastellaan kyselyn löydöksiä viiteen autonomistamisen elinkaaren vaiheeseen perustuen.

Tietoisuus ja vaihtoehtojen vertailu Yleisimmät syyt kiinnostuksen heräämiseen auton hankinnasta olivat auton pitkäkäyttöikä, halu vaihtaa uuteen automalliin ja elämäntilanteen muutos. Autoon liittyvää tietoa haettiin internetistä, autoliikkeestä ja ystäviltä tai sukulaisilta.

Tietoa haettiin enimmäkseen hinnasta sekä auton teknisistä tiedoista ja polttoaineen kulutuksesta. Asiakaskyselyssä esiin tulleet klusterikohtaiset erot olivat vähäisiä. Klusteri alfan asiakkaissa painottui eniten hinta teknisten tietojen ja polttoaineen kulutuksen ohella. Autovakuutuksesta oli puolestaan helppo saada tietoa, se oli ymmärrettävää ja sitä saatiin riittävästi. Asiakkaat tekivät keskimäärin kaksi koeajoa ennen auton ostoa. Klusteri viiden asiakkaat tekivät yhden tai enemmän koeajoja, klusteri kolmen asiakkaat yhden tai ei yhtään ja klusterin alfan asiakkaat kaksi koeajoa.

51 prosenttia vastaajista vastasi saaneensa tietoa merkkivakuutuksesta ennen auton ostoa. Klusteri viiden asiakkaista 51 prosenttia, klusteri kolmen asiakkaista 43 prosenttia ja klusteri alfan asiakkaista 50 prosenttia oli saanut merkkivakuutuksesta tietoa ennen auton ostoa. Auton merkkivakuutuksesta saatiin tasaisesti ja selkeästi eniten tietoa automyyjältä, jonka lisäksi sitä saatiin vakuutusyhtiön verkkosivuilta ja autoliikkeen sivuilta.

Noin kolmannes (28 prosenttia) vastaajista oli vertaillut autovakuutusta ennen auton ostoa ja autovakuutusten vertailu keskenään koettiin helpoksi.

Ostaminen Vastaajista 63 prosenttia teki päätöksen autovakuutuksesta auton oston yhteydessä. Päätökseen vaikuttivat ensisijaisesti aiempi vakuutusyhtiö. Lisäksi hinta ja merkkivakuutuksen paremmuus muihin vakuutuksiin verrattuna vaikuttivat päätökseen. Automyyjän suositusta tai alennuksia pidettiin vähemmän vaikuttavina tekijöinä kuin vakuutusyhtiötä, hintaa tai merkkivakuutuksen paremmuutta.

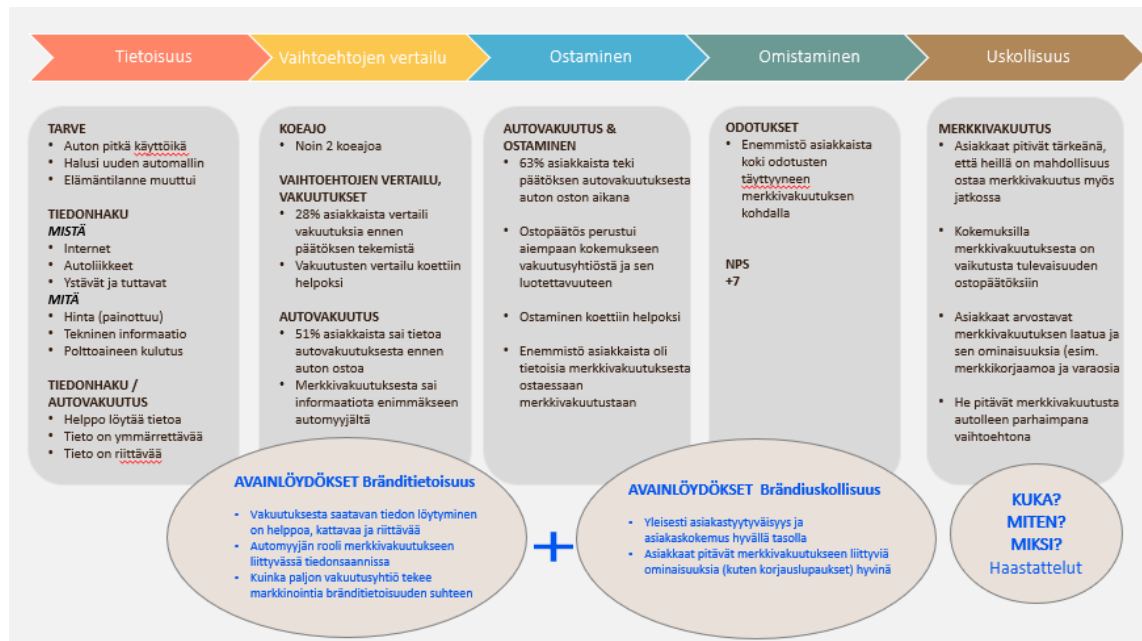
Autovakuutuksen ostaminen koettiin helpoksi ja vastaajista enemmistö vastasi tietäneensä vakuutuksen ostohetkellä, että kyseessä oli merkkivakuutus. Tyypillisimmät palvelusopimukset auton oston yhteydessä olivat autovakuutus ja -rahoitus.

Omistaminen ja uskollisuus Vastaajat kokivat merkkivakuutukseen liittyvät ominaisuudet kuten vauriokorjauksen merkkikorjaamossa, korjauksen yhteydessä käytetyt varaosat, merkkivakuutuksen paremmuuden suhteessa muihin vakuutuksiin yleisesti ottaen hyvänä. Enemmistö piti joko erittäin tärkeänä tai jokseenkin tärkeänä korvauslupauksia.

Vastaajat kokivat merkkivakuutukseen liittyvät ominaisuudet yleisesti tärkeiksi. He olivat enimmäkseen jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä merkkivakuutusta koskevista väittämistä (katso liite 1). Asiakkaat kokivat tärkeäksi, että seuraavaan autoon on myös

saatavissa merkkivakuutus. Lisäksi kokemuksella merkkivakuutuksesta koettiin olevan vaikutusta jatkossa saman automerkin valintaan autonvaihdon yhteydessä.

Kyselyssä hyödynnettiin NPS (engl. Net Promoter Score) ja sen tulos oli positiivinen, +7. Enemmistö vastaajista koki myös odotustensa täyttyneen.



Kuvio 8: Kyselyn löydökset kiteytettynä asiakkaan elinkaareen

Kyselyn keskeiset löydökset Kaikkia vastaajia koskevat kyselyn keskeiset tulokset kiteytettiin viisivaiheiseen asiakaspolkuun, joka on esitetty kuviossa 8. Yksi keskeisimmistä löydöksistä liittyi automyyjän olennaiseen rooliin merkkivakuutuksen tiedonlähteenä, vaikka automyyjän suositusta ei pidetty ensisijaisena päätökseen vaikuttavana tekijänä. Automyyjän keskeinen rooli tiedonlähteenä nosti esiin jatkokysymyksen vakuutusyhtiön ja automerkin roolista tiedon tuottajina ja siitä, kuinka paljon he ovat vaikuttaneet asiakkaiden tietoisuuteen merkkivakuutuksesta esimerkiksi markkinointiviestinnän keinoin. Tämä on bränditietoisuuden näkökulmasta olennainen löydös.

Toinen keskeinen löydös koski asiakastyytyväisyyttä ja odotuksia, jotka olivat suhteellisen hyvällä tasolla. NPS oli positiivinen ja enemmistö asiakkaista koki odotustensa täyttyneen. Keskeiset kriteerit vakuutuksen valintaan liittyvässä asioissa olivat hinta, vakuutusyhtiön luotettavuus ja hyvä, aiempi kokemus vakuutusyhtiöstä.

Myös kyselyn merkkivakuutusta koskevat väittämät osoittivat asiakkaiden pitävän siihen liittyviä ominaisuuksia kuten merkkivakuutuksen parempaa laatua, sopivuutta omalle

automerkillä sekä merkkikorjaamalla tapahtuvaa vauriokorjausta ja varaosien tärkeyttä vauriokorjausten yhteydessä merkittävinä ja tärkeinä. Lisäksi vastausten perusteella he pitivät tärkeänä, että merkkivakuutus on jatkossakin saatavissa heidän autolleen.

Kolmas löydös liittyi siihen, että yli 60 prosenttia asiakkaista teki päätöksen autovakuutuksesta auton oston yhteydessä ja valintaan vaikutti ensisijaisesti aiempi vakuutusyhtiö hinnan lisäksi. Tämä tulos vahvistaa hypoteesia siitä, että tyypillisesti kaupanteon yhteydessä automyyjä kysyy asiakkaalta suoraan minkä vakuutusyhtiön asiakas ostaja on ja prosessi ohjaa jo automaattisesti vakuutuksen valintaa suoraan asiakkaan vakuutusyhtiöön ilman muita valintakriteerejä. Lisäksi vastaajista lähes 90 prosenttia ilmoitti olevansa vakuutusyhtiön asiakas jo entuudestaan.

Kyselyn keskeisenä heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta eikä sen perusteella pystytä arvioimaan miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta tai miten tietoisia vastaajat ylipäätään ovat tutkitusta aiheesta tai miten perehtyneitä he ovat siihen. (Ojasalo ym. 2014, 121.) Tämän vuoksi laadullinen tutkimus on hyvä tapa syventää ja tarkistaa vastausten taustoja, vastaajien tietoisuutta tutkittavista asioista ja heidän motiivejaan vastausten takana.

4.3 Haastattelut

Teemahaastatteluilla pyrittiin syventämään liikkumisen ja auton omistajuuden teemoja, jotka jäivät kyselyssä hieman vähemmälle. Tarkemmat haastattelun teemat olivat arjen liikkuminen, suhde autoon ja omistamiseen, auton etsiminen, hankinta ja omistaminen sekä merkkivakuutus ja brändisuskollisuus. Seuraavaksi teemahaastattelujen tuloksia käsitellään edellä kuvattujen teemojen mukaan.

Arjen liikkuminen, suhde autoon ja omistamiseen Isoin syy auton vaihtoon tai hankintaan oli kaikissa asiakasklustereissa vanhan auton rikkoutuminen. Uuteen autoon liittyvät ominaisuudet ja tarpeet vaihtelivat hieman asiakasklustereiden välillä.

Klusteri viiden tarpeet liittyivät uudehkoon autoon, joka on taloudellinen, turvallinen ja tilava uuden elämäntilanteen kannalta. Klusteri kolmelle oli tärkeää auton luotettavuus ja kestävyys, johon yhdistettiin tietty merkki. Klusteri alfan tarpeet liittyivät auton toimivuuteen, tilavuuteen ja hyvään hinta-laatusuhteeseen, joka toteutui tiettyssä automerkissä.

Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta asiakkaat kokivat, että auto on välttämätön osa heidän arkeaan, joka mahdollistaa liikkumisen eri paikkojen välillä. Klusteri viiden kohdalla autoa tarvittiin työmatkoja ja isompien kauppastosten tekemiseen. Auto mahdollisti perheellisillä

nopean ja helpon tavan liikkua lasten kanssa ystävien ja sukulaisten luo sekä harrastukset pidemmällä kotia.

Klusteri kolmelle auto oli välttämätön työmatkojen vuoksi. Haastateltavat käyttivät autoa käydessään kaupassa, harrastuksissa ja tapaamassa ystäviään sekä sukulaisiaan. Klusteri alfan asiakkaat tarvitsivat autoaan käydäkseen töissä, kaupassa ja ystävien sekä sukulaisten tapaamiseen.

Kyselyn mukaan auto merkitsi asiakkaille vapautta, aikataulujen toimivuutta ja mukavuutta. Haastattelut syvensivät näitä teemoja. Klusteri viidelle auto merkitsi helppoutta ja nopeutta kulkea esimerkiksi lasten kanssa eri paikkoihin ja myös turvallisuutta esimerkiksi lääkärikäyntien yhteydessä. Klusteri kolmelle auto mahdollisti nopean ja helpon liikkumisen paikkojen välillä verrattuna julkisiin kulkuvälineisiin. Klusteri alfan asiakkaille auto merkitsi riippumattomuutta muiden aikatauluista ja omavaraisuutta omassa liikkumisessaan.

Kaikki haastateltavat omistivat auton, vaikka olivat harkinneet leasing-vaihtoehtoja. Klusteri viiden asiakkaat olivat päätyneet oman auton omistamiseen, koska katsoivat leasing-sopimuksen kilometrirajat liian kalliiksi ja joustamattomaksi huonosti ennustettavaan elämäntilanteeseen. Se koettiin myös kalliiksi vaihtoehdoksi suhteessa omistamiseen.

Klusteri kolmen kohdalla leasing koettiin monimutkaisena. Omaan autoon oli päädytty, koska pohdinnassa ollut leasing-sopimus ei kattanut esimerkiksi renkaita eikä vakuutusta. Klusteri alfan asiakkaat pitivät leasing-sopimusta kalliina vaihtoehtona, jossa pääomaa ei kerry auton omistamisen aikana ja uutta autoa varten.

Auton etsiminen Haastattelut vahvistivat kyselyn tuloksia tiedonhakemiseen liittyvistä lähteistä. Klusteri viiden asiakkaat etsivät tietoa pääsääntöisesti internetin kautta, kun klusteri kolmosen asiakkaat etsivät tietoa ystävien ja sukulaisten kautta. Klusteri alfan asiakkaat hakivat tietoa verkon lisäksi myös automyyjän kautta.

Tiedonhakeminen ja sen painottuminen ennen auton ostoa erosi klustereiden välillä. Klusteri viiden asiakkaat etsivät aktiivisesti tietoa ennen autonhankintaa eniten. Kyselyssä esiin tulleiden asioiden lisäksi he mainitsivat haastattelussa hakeneensa tietoa leasing-vaihtoehtoista ja autorahoituksesta. Ennen auton ostoa klusteri viiden asiakkaat olivat hankkineet tietoa vakuutuksesta ja niihin liittyvistä ehdoista ja vakuutuksen kattavuudesta sekä vertailleet vakuutuksia toisiinsa.

Klusteri viiden asiakkaat kokivat tärkeäksi tiedonhaussa mahdollisuuden dialogiin, jolloin he voivat esittää tarkentavia kysymyksiä ja saada niihin nopeasti vastauksen. Mahdollisuus dialogiin korostui myös automyyjän ja asiakkaan välisessä yhteistyössä.

Klusteri kolmen asiakkaat hankkivat tietoa ystävien ja luotettujen henkilöiden kautta kokemuksia vaihtamalla ja suosituksia tiedustelemalla. Klusteri alfan asiakkaat etsivät internetin kautta tietoa. Haastatteluissa korostui autoliikkeen rooli informaation lähteenä, jossa asiakasta kiinnostivat autopaketit, lisävarusteet, alennukset ja tarjoukset. Vakuutusten keskittäminen teki asiointista helppoa, kun vakuutuksen tulivat yhdeltä toimijalta.

Auton oston yhteydessä vakuutuksen lisäksi tehtiin jonkin verran autorahoitukseen liittyviä sopimuksia ja autorahoituksen merkitys painottui eniten klusteri viiden asiakkaissa. Siihen liittyvät ehdot ja riskit haluttiin selvittää tarkasti ennen päätöstä. Klusteri kolmen kohdalla oli kokemuksia autorahoituksesta. Nopeassa myyntitilanteessa autorahoitukseen liittyvissä maksuehdoissa tapahtui väärinymmärrystä, joka jätti valinnasta huonon kokemuksen. Myös klusteri alfan haastateltavalla oli kokemuksia autorahoituksessa ja siitä olisi kaivattu auton oston yhteydessä kattavampaa tietoa myyjältä.

Koeajojen määrät olivat linjassa kyselyjen ja haastattelujen välillä. Klusteri viiden haastateltavat tekivät muita asiakkaita enemmän koeajoja ennen auton ostoa. Klusteri kolmen asiakkaissa koeajon oli suorittanut myös toinen perheen jäsen. Haastateltavat pitivät koeajoa tärkeänä ennen autoon liittyvien kauppakirjojen tekoa, vaikka auto ostettaisiinkin verkosta.

Auton hankinta ja ostaminen Auton ostohetki ja siihen liittyvät tekijät erosivat klusterien välillä. Klusteri viiden asiakkaiden kohdalla autoon liittyvät päätökset tehtiin aktiivisen, etukäteen hankitun tiedon pohjalta. Automyyjän rooli koettiin kuitenkin tärkeänä, jossa asiantuntemus, kaupankäynnin reiluus ja käyttäytyminen vaikuttivat kaupantekoon. Vakuutuksen valintaan vaikutti aiempi hyvä kokemus vakuutusyhtiöstä.

Klusteri kolmen asiakkaat poikkesivat klusteri viiden asiakkaista tiedonhaun ohella ostohetken osalta. He luottivat perheenjäsentensä asiantuntemukseen itseään enemmän ja menivät autoliikkeeseen perheenjäsenen kanssa. Perheen jäsen toimi asiantuntijana ja teki automyyjälle tarkentavia kysymyksiä. Isojen päätösten tekeminen ja alhainen kiinnostus autoja kohtaan vaikuttivat siihen, että haastateltavat halusivat hoitaa ostotilanteen helposti ja nopeasti. Haastateltavat tarttuivat heille tarjottuun vakuutukseen helposti, mutta tarkistivat ja vertailivat vakuutusta vielä jälkikäteen ostohetken jälkeen.

Klusteri alfan asiakkaat pitivät autoliikkeen läheisyyttä yhtenä kriteerinä hinnan, alennusten ja auton toimivuuden lisäksi auton ostamisessa. Autoon liittyviin päätöksiin vaikuttivat houkutteleva autopaketti, alennukset ja tarjoukset. Vakuutukseen liittyvä päätös painottui vakuutuksen siirtämiseen olemassa olevaan vakuutusyhtiöön, jota pidettiin kilpailukykyisenä ja siihen oli keskitetty myös muita vakuutuksia.

Auton omistaminen Haastatteluissa ei noussut esiin erityisiä ongelmia. Olennaista haastateltaville olikin, että heillä oli auto käytössä omassa arjessaan. Elämä ilman autoa koettiin hankalaksi, aikaa vieväksi ja mahdottomaksikin kuvitella. Autottomuudella olisi saattanut olla myös työpaikan tai asuinpaikan vaihtoon liittyviä vaikutuksia.

Auton omistamiseen liittyvä ylläpito koettiin haastateltavien mielestä osaksi auton omistajan elämää, jossa perustoiminnot kuten renkaidenvaihto, autonpesu, siivous osattiin ja hoidettiin mielellään itse. Uuden auton koettiin tuovan vähemmän ongelmia autonkorjaustarpeisiin ja niihin liittyviin kustannuksiin. Asiakkaat käyttivät jonkin verran myös palveluja. Motiiveina nousi esiin ajan säästäminen, oma osaamattomuus tai terveydelliset syyt.

Klusteri viiden asiakkaiden kohdalla motiivina nousi jonkin verran esiin ajan säästäminen. Klusteri kolmen asiakkaat olivat vähemmän kiinnostuneita autoista, mutta pyrkivät tekemään mahdollisimman paljon itse välttääkseen palveluihin liittyviä kustannuksia. Eniten murhetta toi heille se, että auton ongelmien yhteydessä he eivät ymmärtäneet mistä asiassa on kyse ja milloin auto on syytä viedä korjattavaksi tai huollettavaksi. Klusteri alfan asiakkaat käyttivät palveluja ja osaksi ne liittyivät autopaketteihin ja etuihin.

Haastateltavat seurasivat ajotapaansa ja auton kulutusta. Tämä korostui hybridi-auton omistajilla, mutta myös polttomoottorin avulla kulkevilla haastateltavilla. Klusteri viiden haastateltavat seurasivat ajotyylään polttoaineen kulutukseen liittyvien kustannussäästöjen sekä hybridi-auton kulutukseen liittyvän kiinnostuksensa vuoksi. Klusteri kolmen haastateltavat toivat esiin polttoaineen kulutukseen liittyvät kustannussäästöt ja ekologisuuden. Klusteri viiden asiakkaissa polttoaineen kulutuksen seuraamisen sijaan päätös vähäisestä polttoaineen kulutuksesta oli tehty jo auton valinnan yhteydessä.

Merkkivakuutus ja uskollisuus Tyytyväisyys omaan auton merkkiin oli kaikilla haastateltavilla myönteinen ja syyt tyytyväisyydelle vaihtelivat klusterikohtaisten arvostusten ja tarpeiden mukaan. Sukulaisten uskollisuus tiettyä merkkiä kohtaan heijastui vastauksissa tukien omaa tyytyväisyyttä. Klusteri viiden haastateltavat pitivät todennäköisenä saman merkin autolla ajamista, mutta olivat kiinnostuneita saatavilla olevista vaihtoehdoista ja sopivuudesta senhetkiseen elämäntilanteeseen.

Klusteri kolmen kohdalla todennäköisyys jatkaa saman merkin autolla oli mahdollista, mutta siihen vaikutti merkkiä enemmän auton luotettavuus ja kestävyys. Klusteri alfan haastateltavat pitivät todennäköisenä jatkaa samalla merkillä jatkossa. Tyytyväisyyttä ruokkivat hyvä hintalaatusuhde ja toimivuus.

Haastateltavat eivät liittäneet merkkivakuutukseen liittyviä korjauslupauksia (kuten vauriokorjaus merkkiliikkeessä, korjaaminen merkin varaosilla ja henkilökunnalla sekä merkin omalla asiakaspalvelulla) spontaanisti kysyttäessä merkkivakuutuksen sisällöstä. Merkkivakuutukseen liitettiin pikemminkin muita laajaan autovakuutukseen liittyviä asiakkaille merkityksellisiä ominaisuuksia ja lisäturvia, kuten lasiturva, sijaisautopalvelu ja lemmikkiturva.

Haastattelijan avatessa heille kyseisiä ominaisuuksia vastauksissa korostui klusteri viiden kohdalla hyöty auton jälleenmyynnin yhteydessä auton arvosta sekä huoltohistorian jäljitettävyys. Klusteri kolmen ja alfan vastauksissa nousi esiin autoa huoltava osaava henkilökunta ja merkin varaosien käyttö.

Yleisesti suhde merkkivakuutukseen perustui haastateltavilla aiempaan kokemukseen vakuutusyhtiöstä, hintaan, ehtoihin ja luotettavuuteen. Haastateltavilta kartoitettiin mahdollista tietoisuutta tai muistijälkeä automerkiltä tai vakuutusyhtiöltä saatuun viestintään haastattelun eri vaiheissa. Valitun automerkin viestintään liitettiin lähinnä autotarjoukset. Vakuutusyhtiön viestinnästä mainittiin laskut ja asiakastutkimus.

4.4 Määritä -vaihe kiteyttää ja visualisoi tutkimuksen löydökset

Tämä kehittämistyö sisälsi kolme kehittämistehtävää. Ensimmäinen kehittämistehtävä pyrki selvittämään loppuasiakkaan liikkumiseen, auton omistamiseen sekä merkkivakuutukseen ja sen brändiarvoon liittyviä tarpeita, toiveita, odotuksia, haasteita, motiiveja ja kokemuksia koko auton omistamisen elinkaaren aikana.

4.4.1 Persoonat

Tässä kehittämistyössä asiakasymmärrystä hankittiin kyselyn ja teemahaastattelujen avulla. Aineiston pohjalta muodostettiin kolme fiktiivistä persoonaa, jotka syvensivät ja konkretisoivat asiakasdatan pohjalta muodostettuja asiakasklustereita (kolme, viisi ja alfa).

Jokaisen persoonan kohdalla on kuvattu asumisen kontekstia, arjen liikkumista ja siihen liittyviä tarpeita ja arjen toimintoja. Persoonien kautta on pyritty tuomaan esiin merkkivakuutusasiakkaan motiiveja ja asennetta autoa sekä sen omistamista kohtaan. Niissä on kuvattu heidän autoiluunsa ja siihen liittyvän tiedon hankkimiseen liittyvästä mediankäyttäytymisestä.

Klusteri viiden ja kolmen edustamat persoonat nimettiin työpajoissa projektitiimin kesken Peteksi ja Jonnaksi (klusteri viisi) ja Ritva-Leenaksi (klusteri kolme). Klusteri alfa nimettiin Pekaksi.

Auton tarve ja siihen liittyvät motiivit erosivat jonkin verran liittyen merkkivakuutusasiakkaan kontekstiin, jossa elämäntapa, asuinympäristö, perheen ja talouden koko sekä arjen toimintoinnot vaihtelivat. Esimerkiksi Peteä ja Jonnaa edustava merkkivakuutusasiakas kuvasi elämäänsä ilman autoa perheellisenä.

"En mä osaa ajatella elämää ilman autoa, ei. Se ois kamalaa. Koska siis mun mielestä se on ihan parasta et jos täytyy johonkin lähtee, jonkun luo kahville, kylään, mitä tahansa, lapsi vaikka viedä keskellä yötä jonnekin vaikka sillä alkaa hirvee korvatulehdus tai jotain vastaavaa, niin ei sun tarvi miettii muuta kun etno pakkaa autoon, niin soitetaan matkalla. Ei tarvi alkaa miettiin." (H1)

Toisaalta autolla liikkuminen koettiin myös totutuksi elämäntavaksi kuten Pekkaa edustava haastateltava ilmaisi asian.

"Mulla ois mahdollisuus käyttää linja-autoo. Liikun omalla, vaikka työnantaja kustantais mulle nyt bussin, mutta sitten oma auto on tietysti, kun täällä niin sanotusti hajataajama-alueella ja muutenkin Rauman seudulla, niin on aika kehnot nää julkiset jutut. Mä nään auton ihan välttämättömäksi kulkulaitteeks. Julkiset kulkuneuvot kulkee niin huonosti yksinkertaisesti, et sit olis... Ei pääse mihinkään."

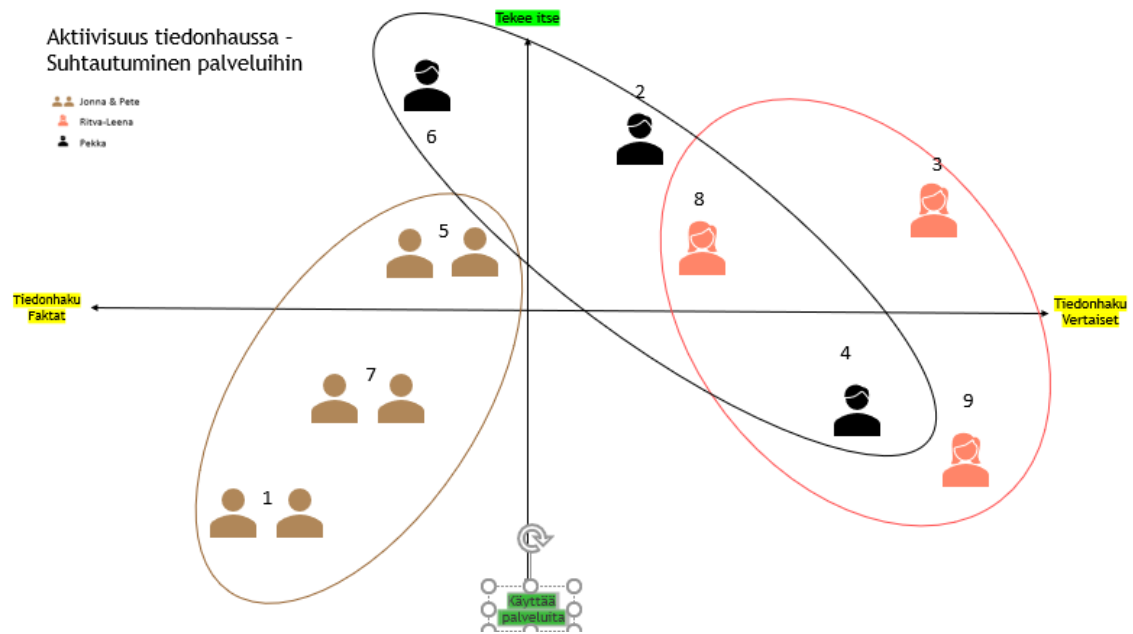
Merkkivakuutusasiakkaita yhdisti selkeä tarve autolle arjen liikkumisen mahdollistajana. Elämä ilman autoa olisi merkinnyt arjen liikkumisen merkittävää hankaloitumista ja mahdollisia vaikutuksia työ- ja asuinpaikan valintaan kuten Ritva-Leenaa edustava haastateltava kuvasi.

"No, todennäköisesti joko en asuisi tässä tai oisin töissä muualla, et tää työmatka ei onnistuisi. Ja sit tietysti joutus hirveen paljon enemmän pyytää et: "hei, voiko joku antaa kyydin sinne tai tänne", tai sit jos julkisilla onnistut liikkumaan, niin menis aikaa enemmän, ku niillä julkisilla liikkuis." (H3)

Persoonat erosivat toisistaan erityisesti tiedonhankintaan liittyvien eroavaisuuksien sekä palveluihin liittyvän kiinnostuksen näkökulmasta. Tiedonhakuun ja palvelujen käytön taustalta löytyi erilaisia motiiveja tietyille käyttäytymiselle ja ajattelulle.

Liedtka & Ogilvie (2011, 67) kehottavat valitsemaan ulottuvuudet, jotka tuntuvat kaikkein paljastavimmalta. Sen pohjalta on mahdollista muodostaa neljä arkkityyppiä. Tässä kehittämistehtävässä sovellettiin edellä kuvattua jakoa suhteessa kolmeen tarkasteltavaan asiakasklusteriin. Persoonat sijoitettiin nelikenttään, jossa vaaka akseli kuvaa tiedonhaun aktiivisuutta faktan ja vertaistiedon välillä. Nelikenttä on esitetty kuviossa 9. Pysty akseli kuvaa kiinnostusta käyttää palveluja suhteessa auton ylläpitämiseen liittyvien tehtävien hoitamiseen itse.

Nelikentässä Pete ja Jonna on kuvattu kahden hengen ruskealla symbolilla (1, 5 & 7), Ritva-Leena vaaleanpunaisella yhden hengen symbolilla (3, 8 & 9) ja Pekka mustalla yhden hengen symbolilla (2, 4 ja 6).



Kuvio 9: Nelikenttä tutkimuksen keskeisistä löydöksistä ja eroavuuksista

- Pete ja Jonna - aktiiviset digitiedonetsijät & aikaa ja kuluja säästävät perheelliset

Pete ja Jonna olivat aktiivisia tiedonhakijoita, jotka liikkuvat sujuvasti ja aktiivisesti verkossa etsien tarkkaakin tietoa moniin mielessä oleviin kysymyksiin.

”Niin mä luin kyllä tosi tarkasti niiden kaikki dokumentit ja ohjeistukset netistä ja mä luin tarkasti kaikki vakuutusehdot ja... Sit mä luin ihan supertarkkaan kaikkii ehtoja ja googlasin.” (H7)

Eräs Peteä ja Jonnaa edustava haastateltava kertoi seuraavansa jatkuvasti autoon liittyvää informaatiota eri kanavista.

”mä teen sitä [hakee tietoa] vaikken mä oo autoo ostamassa, et kyl mä oon aika lailla kärryillä näistä uusista autoista sun muista.” (H1)

Verkon lisäksi Pete ja Jonna hakivat tietoa aktiivisesti myymälöistä ja koeajoja tehtiin ennen auton ostoa useampia.

”Pari kuukautta mä selailin netistä, eri merkkiliikkeistä ja sit tää nettiautopalvelu. ...Käytiin tuolla Helsingissä ja Vantaalla liikuttiin eri autoliikkeissä, oltii kateltu kotona vähän etukäteen.” (H5)

Kokemus myymälässä oli onnistunut eikä autosta tai ostotilanteesta noussut haastatteluista esiin mitään jälkeensä askarruttavia epäselvyyksiä.

Peteä ja Jonnaa edustavat asiakkaat olivat toimeliaita ja kokivat itse voivansa hoitaa päällimmäiset auton ylläpitoon liittyvät asiat. Palvelujen hyödyntämisen motiivina oli ajan säästäminen.

”Voisin mä antaa muidenkin hoidettavaks, et ei se silleen, niin kun...Se vähän riippuu sen asian koosta silleen, et niin kun miten... Miten paljon niin, kun vaikka aikaa siihen menee. jos tulee joku isompi asia, jotain teknisiä juttuja, niin enhän mä niihin rupee ite tekee yhtään mitään, et niin kun en mä osaa.” (H7)

Persoonien motiivit autonomistajina erosivat myös merkkivakuutuksen näkökulmasta. Pete ja Jonna kokivat uuden auton merkitsevän vähäisempiä korjausmenoja.

”et mulla on uudempi auto, niin mä huomaan et se on niin kun loppupääs ehkä toivottavasti vähemmän rahanmenoo.” (H7)

Merkkivakuutuksen hyödyt koettiin parempana jälleenmyyntiarvona sekä huollon jäljitettävyydessä.

”No onhan se tietysti aina hyvä, varsinki jos aattelee sitä auton jälleenmyyntiarvoa, ni sehän on aina plussaa, ku näkyy, et on huollettu merkkiliikkeessä.”(H5)

- **Ritva-Leena - vertaissuosittelija & apuun luottava autoilun helppoutta tavoitteleva autonomistaja**

Ritva-Leenalle auto oli välttämätön työmatkojen vuoksi. Itse autoon ja sen ylläpitoon liittyvät asiat eivät juurikaan kiinnostaneet häntä. Tämän vuoksi autoon liittyvä ymmärrys ja tieto oli ohutta. Eräs haastateltavista ilmaisi suhteensa autoiluun näin:

”No, niinkun kaikesta nyt varmaan kuvastaa, että en tosiaankaan ole mikään autoilijaihminen, niin minulle se auto oli vaan välttämätön.” (H9)

Ennen auton ostoa Ritva-Leena pyrki vaihtamaan kokemuksia ja saamaan autoon liittyvää tietoa sukulaisten ja ystävien kautta.

”nääkin [ominaisuudet] on nyt lähinnä nää mitä tosiaan on mulle muut kertonu, että tämä merkki on sellainen” (H3)

Autoliikkeeseen mennessä autoihin ja autoiluun liittyvä tieto oli vähäistä ja mukana oli autoista paremmin perillä oleva sukulainen, joka toimi autoilun asiantuntijana.

”ja siinäki mä olin nyt sit saanu isän mukaan sinne juurikin, koska itse en näistä autoista ymmärrä, niin halusin et siin on mukana joku joka vähä enemmän tietää ja osaa kysyä oikeita kysymyksiä.” (H3)

Remonttien osalta useimmat haastateltavista asiakkaista, myös Ritva-Leena, tarvitsivat apua. Ritva-Leenan ymmärtämättömyys autoon liittyvistä asioista aiheutti asiantuntija-apuun liittyvää tarvetta ja se aiheutti myös huonoa mieltä.

”Usein kysyn joko ensin veljeltä tai isältä, että mitä mieltä he on, et kuulostaaks tää semmoselta minkä ehkä he osaa rempata, vai vienkö johonki sitte. Mut yleisesti ottaen tosiaan nää niinku, tämä auton huolto on semmonen mistä en tykkää. Kai siinä on se, et ei itse ymmärrä sitä niin hyvin, et mikä se juttu on ja sit aina on vähän se olo, et no, kusettaako ne sitten mua ku mä en mistään mitään ymmärrä, ja... sit myös se, et meneekö välillä vaikka turhaan vie sen huoltoon jos se ei ookkaan mikään iso juttu tai... pitkälti se, että en ymmärrä miten niitä auton huoltoasioita...”

Ritva-Leena pyrki hoitamaan auton ylläpitoon liittyvät asiat itse, mutta toivoi yksinkertaisuutta ja autoilun helppoutta.

”Jatkuvuus ja yksinkertaisuus [on parasta merkkihuolloissa], että niinku ei tarvii... Siis, ei tarvii hakkee tarjouksia monesta paikasta ja miettii, että mitähän tälle autolle nyt pitäis tehdä ja millon tähän nyt pitäis öljyt vaihtaa ja millon mitäkii, vaan että se ois yksinkertasta. Et se tieto tullee sieltä toisesta päästä, et mitä tälle autolle nyt pittää tehdä.”

- **Pekka - Kahteen tietolähteeseen luottava autopakettien etsijä & autoilun toimivuutta tavoitteleva autonomistaja**

Pekan kohdalla tietoa ja autoja etsittiin verkon kautta.

”Ja se oli se Nettiauto oli se mun kohde. Torista väliin kattosin, mut Nettiauto on niin hyvä palsta, tai nettisivu sillai et kun oot hankkimassa jotain ajoneuvoo, niin se on ihan ehdoton. Se on niin helppo ja hyvä.”

Verkon ohella autoon liittyvää tietoa etsittiin suoraan myymälöistä, joissa sai lisää informaatiota myyjän kautta autopaketeista, eduista ja alennuksista.

”Ja sit siinä oli jotain muutakin, mä en enää muista sitä, mut joku kolmas etu kanssa. Sitten tuli niin, et automaatin sai tällä manuaalin hinnalla, et siinä oli tämmösiä etuja. Sitten se ratkas sen, miks mä tähän merkkiin menin.” (H4)

Tiedonhaun ja ostoprosessin lisäksi asenne palveluita ja niiden ostamista kohtaan vaihteli hieman persoonien välillä. Erityisesti motiivit palvelujen ostamista kohtaan erosivat toisistaan.

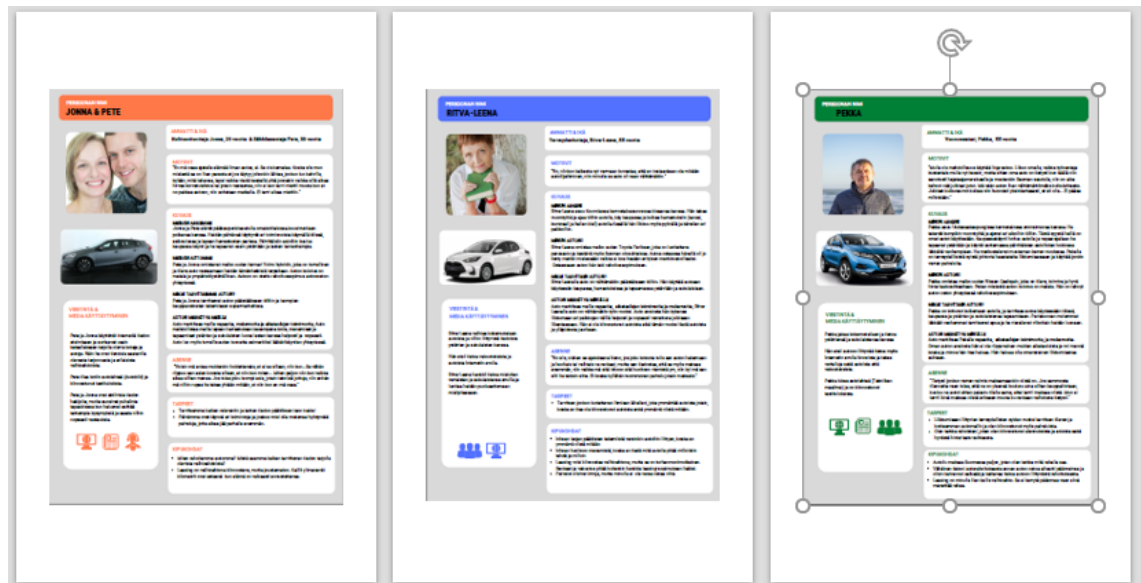
Pekan palveluja kohtaan oli avoin ja palvelut liitettiin jo osaksi omaan autoon liittyvää autopakettia ja etuja. Lisäksi asiakkaat pohtivat myös tarkasti hinta-laatusuhdetta. Ratkaisevaa oli mitä rahalla sai vastineeksi ja mitä mahdollisesti osasi tehdä itse.

”Tietysti jonkun verran valmis maksamaankin niistä on. Jos semmosta tilannetta vaan tulee, että ne on yleensä kuulunu aina siihen kauppahintaan, kuuluu ne autot sitten palautu tilalle sama, ettei tarvii maksaa niistä. Mun ei tarvii ikinä maksaa niistä erikseen muuta ku renkaan vaihdosta tietysti.” (H4)

Pekka halusi autoilulta toimivuutta ja hyvää hinta-laatusuhdetta eikä kokenut olevan valmis maksamaan merkistä.

”Kyllä se hinta jonkun verran on mulla [vaikuttaa]. Mä oon aika tarkka hinnoista, että kattelen, kellä on se edullisempi. Ja sit se, mitä se kuuluu tietysti siihen hinta-laatusuhteeseen. Laadukasta kuitenkin, että siellä tehdään ne, mitä luvataan, eikä myydä valohoitoa.”

Asiakaspersoonat on kuvattu alla kuviossa 10. Tarkemmat persoonakohtaiset profiilit on liitetty tämän opinnäytetyöraportin loppuun liitteeksi (liitteet 3-5).



Kuvio 10: Persoonat Pete ja Jonna (klusteri 5), Ritva-Leena (klusteri 3) ja Pekka (klusteri alfa)

4.4.2 Asiakasmatkat

Tämän kehittämistyön toisena kehittämistehtävänä oli tunnistaa ja määrittää loppuasiakkaan koko auton omistamisen elinkaareen liittyvät asiakaspolut eri asiakasryhmissä, ja niihin sisältyvät asiakkaan kannalta merkitykselliset tapahtumat. Asiakastutkimuksen pohjalta luotiinkin autonomistajuuden elinkaarta kuvaavat persoonakohtaiset asiakasmatkat. Ne muodostuivat viidestä eri vaiheesta kuten tietoisuus, vaihtoehtojen vertailu, ostaminen, omistajuus ja uskollisuus.

Auton omistamiseen liittyä auton lisäksi tiiviisti lakisääteinen, pakollinen liikennevakuutus ja erityisesti tässä tutkimuksessa tarkasteltava autoliikkeen kautta tarjolla oleva vapaaehtoinen vakuutusyhtiön merkkivakuutus (Kasko). Autonoston yhteydessä asiakas saattaa tehdä myös muita palvelusopimuksia kuten rahoitussopimuksen, joka nousi esiin tässä tutkimuksessa jokaisen persoonan kohdalla.

Persoonakohtaisiin asiakasmatkoihin on kuvattu ensimmäiselle riville keskeiset tehtävät tai toiminnot, joita asiakas suorittaa tai ne ovat keskeisessä roolissa kunkin vaiheen aikana. Tarkastelu on kaksitasoinen, joka kuvaa sekä autoon että vakuutukseen liittyviä asioita vaihekohtaisesti.

Asiakasmatkaa on tarkasteltu empaattisesti sisällyttäen elinkaaren varrelle ajattelun ja tunteen elementit. Matkaan on kuvattu erilliselle riville (merkitty 'ajattelee') mitä keskeisiä ajatuksia asiakkaalla on kussakin vaiheessa. Toiselle riville (merkitty 'tuntee') on kuvattu hänen

vaihekohtaisia tuntemuksiaan hänelle keskeisistä asioista. Viimeiselle riville on kuvattu vaihekohtaiset 'kipukohdat', jotka asiakas kokee esteinä, ongelmina tai muina kielteisinä tuntemuksina tehtävien toteuttamiseksi.

Uskollisuutta koskevassa elinkaaren vaiheessa on tarkasteltu asiakkaan bränditietoisuutta ja brändiuskollisuutta niin auton kuin vakuutuksen näkökulmasta. Uskollisuutta kuvataan todennäköisyydellä jatkaa saman automerkin kanssa myös jatkossa ja siihen liittyviä motiiveja. Koska uskollisuuteen liittyy tunnepohjaista sitoutumista, tyytyväisyyttä automerkkiin ja suhdetta merkkivakuutukseen on kuvattu 'tuntee' rivillä. Bränditietoisuutta on puolestaan kuvattu merkkivakuutukseen liitetyillä mielleyhtymillä ja persoonan esiin tuomilla merkkivakuutuksesta koetuilla hyödyillä.

Alla olevassa kuviossa 11 on kuvattu esimerkinomaisesti Peten ja Jonnan asiakasmatka. Kaikkiin asiakasmatkoihin on kuvattu tietoisuuteen liittyvässä vaiheessa konteksti, johon uuden auton hankkiminen linkittyy ja persoonakohtaiset tarpeet uuteen autoon ja sen hankintaan liittyen.

Kaikki kolme persoonakohtaista asiakasmatkaa yksityiskohtainen on liitetty tämän opinnäytetyöraportin loppuun (liitteet 6-8)

	TIE TOISUUS	VAIHTOEHTOJEN VERTAILU	OSTAMINEN	OMISTAJUUS	USKOLLISUUS
TEKEE	<ul style="list-style-type: none"> KONTEKSTI Pete ja Jonna ajavat kesä- ja talvella ja autoa hajuksella keuhkoilla. VIESTINTÄ & MEDIA Pete ja Jonna surffasivat usein Netissä ja etsivät tietoa saatavilla olevista autoista ja kodista. Pete tilaa myös autolehtiä ja on kiinnostunut testituloksista. 	<ul style="list-style-type: none"> AUTO He etsivät tietoa internetin kautta teknisistä asioista, hinnoista, polttoaineen kulutuksesta, leasing- vaihtoehtoja ja autorahoituksesta. VAKUUTUS He etsivät tietoa ehdoista (saim. omavastuu) ja muista lisä-palveluista ja tarjouksista. He etsivät aktiivisesti tietoa internetistä ja soittavat myös asiakaspalveluun. AUTO He käyvät eri autoliikkeissä ja tekevät kolme testiä. 	<ul style="list-style-type: none"> AUTO Pete ja Jonna menevät luotettavan ja asiantuntevan automaahantajan liikkeeseen perheensä kanssa. AUTO He tekevät yksityiskohtaisia kysymyksiä automyyjälle. VAKUUTUS Pete ja Jonna hyvin selvillä autovakuutuksesta ja haluavat jatkaa vakuutusyhtiön asiakkaana. RAHOITUS Pete ja Jonna haluavat automyyjän kertovan ja selittävän heille tarkasti autorahoituksen liittyviä eri vaihtoehtoja ja ehdoista. 	<ul style="list-style-type: none"> AUTO Pete ja Jonna ovat käteviä käsitään ja tiedostavia autonostajia. He selviävät kaikkia auton ylläpitoon liittyviä perusteita. Säästääkseen aikaa he ovat avoimia palvelujen hyödyntämiselle. AUTO He seuraavat ajotyyliään ja polttoaineen kulutusta säästääkseen kuluissa ja mielenkiinnosta hybridautoa käyttövaihtoa. VAKUUTUS Jonna soittaa asiakas palveluun varmistaakseen vakuutuksen olevan ajantasalla. 	<ul style="list-style-type: none"> AUTO / TODENNÄKÖISYYS JATKAA SAMAN AUTOMERKIN KANSSA Näyttää siltä, että Pete ja Jonna valitsevat saman merkin myös seuraavalla kerralla, mutta he ovat toki kiinnostuneita saatavilla olevista vaihtoehtoja ja mikä sopii heidän tarpeisiinsa juuri auton ostohetkellä.
AJATTELEE	<ul style="list-style-type: none"> INTRESSIT Pete: " Olen kiinnostunut autoista ja tykkään niistä ja ajamaisesta aina. Minkälaisia automalleja ja vaihtoehtoja oikean tarjolla?" Miten rahoitamme auton? AUTO / TARPEET Tarvitsemme melko uuden, taloudellisen, turvallisen ja tilavan auton, joka vastaa uutta elämäntilamettamme. 	<ul style="list-style-type: none"> AUTO / LEASING Olemme kiinnostuneita leasing-autosta mutta se maksaa minulle enemmän kuin omistaa auto ja se ei ole mielestäni tarpeeksi joustava vaihtoehto tarpeilleni. VAKUUTUS Me haluamme löytää kannattavimman ja sopivimman vaihtoehdon erityyppisille tarpeillemme turvauttamme elämämme. VAKUUTUS/TARPEET Haluamme käyttää aikaa etsiäksemme tietoa ja lukea tarkasti kaikki dokumentit rauhassa. 	<ul style="list-style-type: none"> AUTO / AUTOMYYJÄN ROOLI Meidän mielestämme automyyjällä on iso rooli asiantuntijana ja odotamme hänen käyttäytyvän rehellisellä ja kunnollisella. VAKUUTUS Olemme olleet niin tyytyväisiä vakuutusyhtiöön, että haluamme jatkaa asiakkuuttamme heidän kanssaan. Vakuutusyhtiöimme on nopea, toimiva ja kannattava vaihtoehto meille. RAHOITUS Mielestämme suurin kysymys liittyy autorahoitukseen ja tarvittavan tiedon löytämiseen räikeistä ja ehdoista. 	<ul style="list-style-type: none"> MOTIIVIT AUTONOMISTAJANA Toinaan olisin ihanaa ja kätevää säätää aikaa perheittäni ja itsellemme varten. Mutta uskomme, että uusi auto säästää rahaa kun todennäköisyy viikonin ja auton korjaukseen on pienempi. 	<ul style="list-style-type: none"> MERKKIVAKUUTUS/ BRANDITIE TOISUUS Meillä ei ole mitään käsitteitä mikä merkkivakuutus tarkoittaa. MERKKIVAKUUTUS/ HYÖDYT Mielestämme merkkivakuutuksesta voi olla hyötyä jälleennyminen yhteydessä auton arvon vuoksi ja sen huoltohistorian jäljitteilyyn kannalta.
TUNTEE	<ul style="list-style-type: none"> Nyt saa riittävä Haluan uuden auton, joka on turvallinen ja johon voi luottaa. Elämä ilman autoa on epämieluisaa ja aikaavievää perheen kanssa! 	<ul style="list-style-type: none"> On mielenkiintoista kokeilla mitä auto tuntuu alle ja testata eri automalleja, merkkejä ja ajotuntua! AUTORAHOTUS Pelkään, että aikomaani autorahoitukseen liittyy jotain riskiä! 	<ul style="list-style-type: none"> VAKUUTUS Yllätyimme myönteisesti alennetusta vakuutuksesta! Hinta erosa asiakaspalvelun kautta saamastani tarjouksesta! 	<ul style="list-style-type: none"> Aikani merkitsee minulle rahaa enemmän. 	<ul style="list-style-type: none"> Olemme tyytyväisiä automerkkiimme, joka on myös sukulaistemme suosikki. Suhteemme merkkivakuutukseen perustuu hintaan, ehtoihin ja sitä tukeva hyvä asiakaskokemus vakuutusyhtiöstämme.
KIPUKOHDAT	<ul style="list-style-type: none"> Miten rahoitamme automme? 	<ul style="list-style-type: none"> Miten löytää joustava ja kilpailukykyinen vaihtoehto auton omistamisen sijaan. Leasing ei kuuluttanut vaihtoehtoa elämäntilanteeseen, koska yllätyt kilometrit maksavat valtavasti! 	<ul style="list-style-type: none"> Miten löydän kaiken autorahoitukseen liittyvän olennaisen ja tarpeellisen tiedon päätöksenteon pohjaksi (ehdot, mahdolliset riskit) kaiken tarvittavan tiedon 	<ul style="list-style-type: none"> Minua ei informoitu merkkivakuutuksen korvauspaikoista autonoston yhteydessä. Hinta olikin eri liikkeessä ja asiakaspalvelun välillä, mutta alempi hinta oli toki myönteinen ylläty! 	<ul style="list-style-type: none"> Emme ole merkittäviä, sillä haluamme tutustua saatavilla oleviin eri automerkkeihin ja -malleihin. Mikä, olemko merkkivakuutusasiakas? Uskollisuuteni perustuu vakuutuksen hintaan ja ehtoihin sekä hyvään asiakaskokemukseen.

Kuvio 11: Esimerkki Peten ja Jonnan asiakasmatkasta

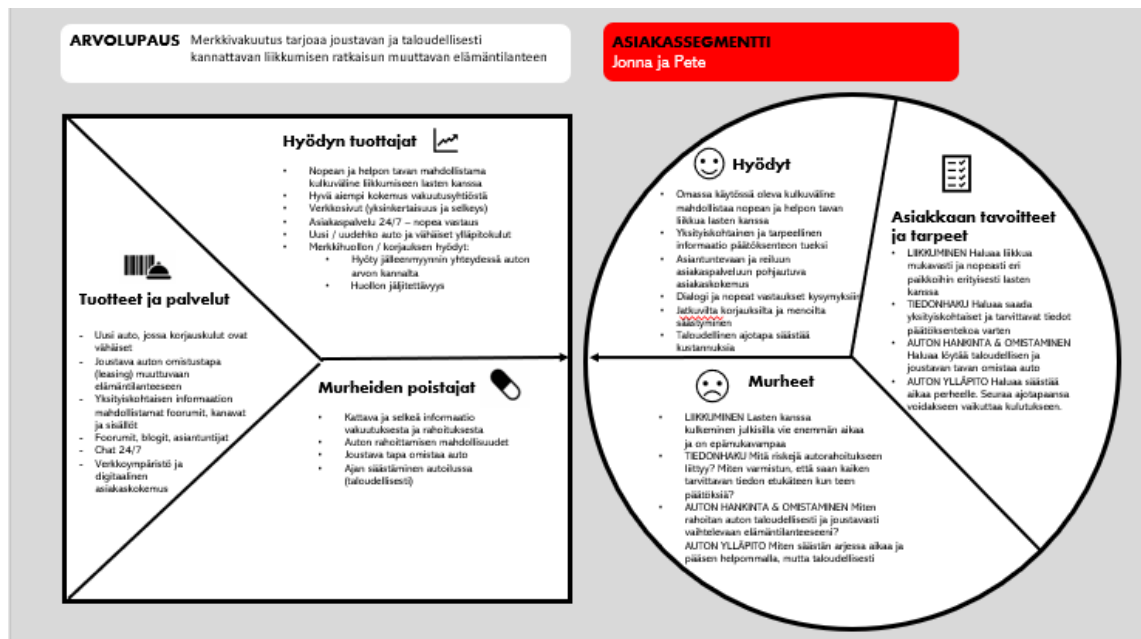
4.4.3 Arvolupaus kanvas

Tämän kehittämistyön kolmantena kehittämistehtävänä oli kiteyttää keskeiset suositukset ja arvo-ajurit asiakaskeskeisen kokonaisratkaisun pohjaksi ja brändiuskollisuuden kasvattamiseksi. Kolmannen kehittämistehtävän osalta tässä kehittämistyössä hyödynnettiin arvolupaus kanvasta, joka toteutettiin persoonakohtaisesti.

Arvolupaus kanvukseen on muotoilu persoonakohtainen merkkivakuutusta koskeva arvolupaus, jonka tarkoitusta on käsitelty tässä opinnäytetyössä luvussa kolme. Arvolupaus kanvaksen oikealle puolelle kiteytettiin asiakastutkimuksen keskeiset löydökset arvonluonnin näkökulmasta sisältäen keskeiset tehtävät sekä niihin liittyvät hyödyt ja murheet. Keskeiset tehtävät liittyivät liikkumiseen, tiedonhakuun, auton hankintaan ja omistukseen sekä auton ylläpitoon.

Vasemmalle puolelle listattiin merkkivakuutusratkaisun näkökulmasta arvoa luovat elementit. Ne pohjautuvat asiakkaan kokemuksiin murheisiin ja hyötyihin, joita voidaan poistaa tai lisätä tuotteiden ja palvelujen muodossa, ja jotka tukevat asiakkaan elämää autonomistajana sen elinkaaren eri vaiheissa.

Arvolupausten käsittelyssä keskitytään seuraavaksi käsittelemään persoonakohtaisia kokonaisratkaisuun liittyviä arvoajureita kolmannen kehittämistehtävään perustuen. Kuviossa 12 on kuvattuna esimerkinomaisesti Jonnan ja Peten arvolupaus kanvas. Kaikki kolme persoonakohtaista arvolupaus kanvasta yksityiskohtineen on liitetty tämän opinnäytetyöraportin loppuun liitteeksi (liitteet 9-11) yksityiskohtineen.



Kuvio 12: Esimerkki Peten ja Jonnan arvolupaus kanvaksesta

Arvolupaus ja tarjoama: Pete ja Jonna

”Merkkivakuutus merkitsee joustavaa ja taloudellisesti kannattavaa liikkumisen ratkaisua muuttuvaan elämäntilanteeseen”

Peten ja Jonnan kokonaisratkaisuun liitettävät arvoa luovat elementit voisivat muodostua seuraavista asioista

- Uusi auto, jossa korjauskulut ovat vähäiset
- Joustava auton omistustapa (leasing) muuttuvaan elämäntilanteeseen
- Yksityiskohtaisen informaation mahdollistamat (digi)kanavat ja (digi)sisällöt
- Foorumit, blogit, asiantuntijat
- Asiakaspalvelu (Chat, 24/7)
- Verkkoympäristö ja digitaalinen asiakaskokemus

Pete ja Jonna tarvitsevat auton muiden vaihtoehtojen sijaan, koska se mahdollistaa mukavan ja nopean liikkumisen lasten kanssa. He ovat kiinnostuneita heille sopivista palveluvaihtoehtoista, joihin autorahoitus ja taloudellinen sekä elämäntilanteeseen mukautuva auton omistamistapa luo arvoa.

Pete ja Jonna arvostavat dialogia, jossa arvo muodostuu heille nopeasti ja räätälöidysti tuotetusta informaatiosta ja hyvästä asiakaspalvelusta vuorokauden ympäri ja vastauksen saa heti.

Viestintä: Jonna ja Pete

Petelle ja Jonnalle arvo muodostuu faktapohjaisesta ja täsmällisestä asiantuntijatietoon perustuvasta informaatiosta erilaisissa verkkopohjaisissa foorumeissa sekä autoiluun ja liikkumiseen liittyvistä digisisällöistä, jonka vakuutusyhtiön kumppaniverkosto mahdollistaa yhteistyössä, ja johon Jonna ja Pete osallistuvat aktiivisesti.

Heille olennaista sisältöä ovat auton tekniset tiedot, hinnat ja ylläpitokustannukset. He asioivat pääsääntöisesti verkossa ja arvostavat vuorokauden ympäri toimivaa asiakaspalvelua, joka reagoi silloin, kuin heillä on tarve ja he saavat kysymyksiinsä vastauksen nopeasti.

Jonna ja Pete liikkuvat verkkoympäristössä. Erilaiset digitaalisesti tuotetut sisällöt luovat yhteisiä ja vuorovaikutteisia alustoja, jotka mahdollistavat arvonmuodostuksen vakuutusyhtiön, sidosryhmien ja Pete sekä Jonnan välillä. Peten ja Jonnan tarve saada yksityiskohtaista tietoa ja päästä dialogiin toteutuu.

Arvolupaus ja tarjooma: Ritva-Leena

”Merkkivakuutus merkitsee autoilun helppoutta ja yksinkertaisuutta ”yhden luukun” -periaatteella”

Ritva-Leenan kokonaisratkaisuun arvoa luovat elementit voisivat muodostua puolestaan seuraavista asioista

- Auto
- ”Yhden luukun” tapa omistaa auto
- Liikkumisen palvelu, joka auttaa ja kertoo mitä tehdä ja milloin tehdä
- Luotettava asiantuntijuus autoilun apuna ja tiedon tuottajana
- Vertaiset ja suusannallinen viestintä
- Vaikuttajayhteistyö

Ritva-Leenalle auto liikkumisen vaihtoehtona on välttämätön töihin pääsemiseksi sujuvasti ja tietyssä aikataulussa. Hän arvostaa autoilun helppoutta ja yksinkertaisuutta, koska ei ole kiinnostunut autoilusta eikä ymmärrä autoista paljoakaan. Huoleton auton omistaminen, jossa kaikki autoiluun liittyvät palvelut (kuten renkaat ja renkaiden vaihto, huolto, katsastus, autovakuutus) saa ”yhden luukun” periaatteella toisi hänelle autoiluun liittyvää helppoutta.

Hän on kiinnostunut suositteluista ja luottaa vertaisiin sekä puolueettomiin asiantuntijoihin. Toisaalta jonkinlainen liikkumisen (digi)palvelu voisi auttaa ymmärtämään paremmin autoon liittyviä haasteita sekä ennaltaehkäisemään, mutta myös tunnistamaan ilmeneviä ongelmia. Ennen kaikkea hän tarvitsee helposti ymmärrettävää sisältöä liikkumiseen ja autoiluun liittyvistä asioista.

Merkkivakuutus ja kumppaniverkosto asiantuntevana ja reiluna palveluntarjoajana luo mahdollisuuksia arvonluontiin edellyttäen, että palvelu on kohtuuhintaista ja Ritva-Leena kokee palveluntarjoajan luotettavaksi vaihtoehdoksi.

Viestintä: Ritva-Leena

Markkinoinnin näkökulmasta vertaisten rooli ja suusanallinen viestintä korostuu. Hän on kiinnostunut vertaisten suosituksista ja kokemuksista. Sosiaalinen media ja vaikuttajayhteistyö helposti samaistuttavan henkilön kanssa voisivat luoda luontevia mahdollisuuksia bränditietoisuuden kasvattamiseksi.

Arvolupaus ja tarjooma: Pekka

”Merkkivakuutus merkitsee mukavuutta ja hyvää hinta-laatusuhdetta”

Pekan kokonaisratkaisuun arvoa luovat elementit voisivat muodostua puolestaan seuraavista asioista

- Oma auto
- Hinta-laatu-suhteeltaan houkuttelevat autopaketit lisävarusteineen
- Huoltoalennus
- Rengasedut
- Verkkosisällöt ja automyyjä tai muu henkilökontakti

Pekalle autoilu on enimmäksään määrin tottumiskysymys, joka luo myös riippumattomuuden ja omavaraisuuden tunnetta liikkuessaan paikasta toiseen. Hän haluaa omistaa oman auton, koska kokee siihen sisältyvän pääoman tärkeäksi. Hän on avoin palveluille, mutta tarkka rahoistaan. Hän pohtii autoiluun liittyvissä asioissa erityisesti hinta-laatusuhdetta, koska rahoille on saatava vastinetta.

Hän on kiinnostunut autoiluun liittyvistä eduista ja alennuksista kuten rengasedut ja huoltoalennukset, joilla voi säästää rahaa. Hinnaltaan houkuttelevat autopaketit, joihin sisältyy mahdollisia lisävarusteita, huoltoalennuksia, rengas-, vakuutus- ja rahoitusetuja saavat Pekan kiinnostumaan palveluista.

Viestintä: Pekka

Markkinoinnin näkökulmasta sekä verkon digisisällöillä (esimerkiksi vertaussivustot ja foorumit) että autoliikkeen myyjällä tai vaihtoehtoisesti verkoston muulla asiakaspalvelijalla on suurin rooli bränditietoisuuden kasvattamisessa.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

5.1 Johtopäätökset

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli tarkastella vakuutusyhtiön merkkivakuutuksen brändiarvoa ja siihen liittyviä valintatilanteita loppuasiakkaan näkökulmasta auton omistamisen koko elinkaaren aikana. Tarkastelun mahdollistamiseksi tarvittiin syvällisempää asiakasymmärrystä vakuutusyhtiön merkkivakuutusasiakkaista, jota hankittiin tähän kehittämistyöhön liittyvällä asiakastutkimuksella. Tämän kehittämistyön tavoitteena olikin asiakastutkimuksen pohjalta kiteyttää keskeiset arvoajurit asiakaskeskeisen merkkivakuutusratkaisun pohjaksi.

Edellisessä luvussa tarkasteltiin tähän kehittämistyöhön liittyvien kehittämistehtävien tuloksia kohta kohdalta. Tässä luvussa pyritään vastaamaan tätä kehittämistyötä ohjaaviin kehittämiskysymyksiin.

Ensimmäinen kehittämiskysymys liittyi brändiuskollisuuden kasvattamiseen ja keskeiset kaksi tutkimusta ohjaavaa kysymystä olivat sen osalta:

- Miten asiakkaan bränditietoisuuden kasvattamiseen voidaan vaikuttaa elinkaaren aikana?
- Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan brändiuskollisuuteen asiakkuuden elinkaaren aikana?

Ensimmäiseen kysymykseen ja siihen liittyviin kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin vastaamiseksi tarvittiin syvällisempää asiakasymmärrystä asiakkaista ja heidän elinkaarensa vaiheista. Toinen kehittämiskysymys liittyikin asiakaskeskeistä logiikkaa painottaen asiakasymmärryksen lisäämiseen. Tarkoituksena oli ymmärtää syvällisemmin mitä liikkumiseen ja auton omistamiseen liittyviä odotuksia, tarpeita, motiiveja, toiveita ja kokemuksia asiakkailla on. Keskeiset kolme kehittämistyötä ohjaavat alakysymystä olivat:

- Mitä liikkumisen ratkaisuihin liittyviä tapahtumia ja merkitystihentymiä asiakkailla on elinkaaren aikana?

- Mitä keskeisiä ongelmia ja haasteita niihin liittyy asiakkuuden elinkaaren aikana?
- Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan valintoihin merkkivakuutusratkaisun liittyvän asiakkuuden elinkaaren aikana?

Seuraavaksi näihin edellä kuvattuihin kehittämiskysymyksiin pyritään vastaamaan kohta kohdalta aloittamalla poikkeavassa järjestyksessä syvälliseen asiakasymmärrykseen liittyvistä kysymyksistä, jotka pohjustavat bränditietoisuuden ja -uskollisuuden käsittelyä myöhemmin tässä luvussa. Ensimmäiseksi käsitellään mitä liikkumisen ratkaisuihin liittyviä tapahtumia ja merkitystihentymiä asiakkailla on elinkaaren aikana.

Liikkumisen ratkaisuihin liittyvät tapahtumat ja merkitystihentymät asiakkuuden elinkaaren aikana

Tapahtumilla ja merkitystihentymillä pyrittiin kuvaamaan tässä kehittämistyössä keskeisiä asiakkaan kannalta merkityksellisiä tehtäviä autonomistajan elinkaareissa, jota kuvattiin viisivaiheisesti. Asiakasymmärrystä kerättiin kyselyn ja teemahaastattelujen avulla, jonka jälkeen tutkimuslöydöksiin liittyvät merkitykselliset tapahtumat kuvattiin persoonakohtaisina asiakasmatkoina koko elinkaaren ajalta huomioiden ennen, aikana ja jälkeen vaiheet auton hankinnassa. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen onkin vastattu edellisessä luvussa.

Asiakastutkimukseen liittyvät haastattelut syvensivät haastateltavien kontekstia, tehtäviä, tarpeita ja motiiveja autonomistamisen elinkaaren eri vaiheissa. Kysely ja klusterikohtainen asiakasdata vahvistivat haastattelulöydösten luotettavuutta. Haastattelujen ja kyselyjen tulokset korreloivat keskenään tässä kehittämistehtävässä esiintuotujen keskeisten löydösten kohdalla.

Tähän kehittämistyöhön liittyvän arvonluonnin ja palvelun kokonaistarjoonnan liittyvien arvoajurien määrittämiseksi on keskeistä ymmärtää asiakkaan logiikkaa. Syvällisempi asiakasymmärrys luo kuvan asiakkaan elämään, sen kontekstiin, toimintaan ja tehtäviin liittyvistä kokemuksista ja siitä, miten palvelu voi tukea heidän elämäänsä. (Heinonen ym. 2010, 537.) Arvonmuodostumisen kannalta palvelua ei tarjota asiakkaille, vaan olennaiseksi muodostuu se, miten asiakkaat sisällyttävät palvelun omiin prosesseihinsa (Heinonen & Strandvik 2015, 472).

Asiakasmatkat poikkesivat toisistaan persoonien välillä erityisesti tiedonetsintään ja autonomistamiseen liittyvien palvelujen suhteen ja taustalta löytyi erilaisia tarpeita ja motiiveja. Heinonen & Strandvik (2015) puhuvat asiakkaan ekosysteemistä ja pyrkivät ymmärtämään miten asiakas on tekemässä erityyppisten palvelun tarjoajien kanssa ja miten asiakkaat sisällyttävät palvelun omiin prosesseihinsa.

Palvelukeskeisen logiikan mukaan arvo syntyy resursseja kuluttaessa ja käyttäessä käyttöarvona tietyssä kontekstissa (Grönroos 2017, 128.) Asiakastutkimus nosti esiin autoon liittyvän tiedon etsintään, auton hankintaan ja omistamiseen liittyviä asioita ja motiiveja, joiden pohjalta asiakas on tekemisissä eri toimijoiden kanssa toteuttaakseen tiettyjä tehtäviään tai täyttääkseen tiettyjä tarpeitaan. Näitä löydöksiä asiakkaalle merkityksellisistä toimijoista ja tapahtumista voidaan hyödyntää palvelutarjoomaa suunnitellessa. Keskeistä arvonluonnin ja asiakaskeskeisen logiikan näkökulmasta on huomioida persoonakohtaiset eroavaisuudet esimerkiksi tarpeiden, käytössä olevien resurssien ja tehtävien osalta.

Asiakkaat hakivat tietoa eri tavoin eri kanavien ja toimijoiden kautta erilaisissa, toisistaan poikkeavissa ympäristöissä. He miettivät auton hankintaan ja omistamiseen liittyviä vaihtoehtoja kuten leasing, autorahoitus ja autovakuutus, jotka nousivat tässä kehittämistehtävässä keskeisinä lisäpalveluina. Autonomistajina he käyttivät verkoston eri toimijoiden palveluita kuten autonpesu, renkaiden vaihto, autokorjaamo ja -huolto. Valintoihin liittyi eri motiiveja ja tarpeet vaihtelivat eri persoonien välillä kuten tämän kehittämistyön tuloksena syntyvissä persoonissa on kuvattu.

Asiakastutkimus toi esiin asiakkaiden käyttämiä resursseja autonomistajina ja resursseihin liittyviä persoonakohtaisia eroavuuksia. Asiakas osallistuu vuorovaikutteisiin prosesseihin kuluttajana tai käyttäjänä sekä yhtenä resurssina (Grönroos 2015, 82). Yhdistämällä omat resurssinsa olemassa oleviin yrityksen resursseihin, hän voi luoda arvoa itselleen tai muille (Grönroos 2017, 128). Autoon liittyvä tietämys ja palvelujen käyttöä koskevat motiivit vaihtelivatkin persoonien kesken. Toisaalta taloudelliset resurssit ja niihin liittyvät motiivit vaikuttivat valintoihin. Tietoa haettiin eri tavoin riippuen taidoista, mieltymyksistä ja motiiveista.

Asiakkaiden keskeiset ongelmat ja haasteet asiakkuuden elinkaaren aikana

Kuten Liedtka & Olivie (2011, 23) toteavat, uusi tulevaisuus muodostuu siitä, mihin tyytymättömyys pohjautuu tänään. Kasvussa onkin aina kyse ongelman ratkaisusta, vaikka siitä ei oltaisikaan tietoisia. Tämän kehittämistyöhön liittyvän asiakastutkimuksen toinen tarkoitus oli selvittää asiakkaiden keskeisiä ongelmia ja haasteita asiakkuuden elinkaaren aikana. Asiakastutkimuksessa tehdyn kyselyn perusteella asiakastyytyväisyys oli hyvällä tasolla ja NPS positiivinen (+7). Haastattelut vahvistivat asiaa eivätkä haastateltavat tunnistanee erityisiä ongelmia sitä suoraan heiltä kysyttäessä.

Tähän kehittämistyöhön liittyvän asiakastutkimuksen keskeisiin ongelmiin liittyvä löydös liittyikin siihen, jos merkkivakuutusasiakkailta ei olisikaan autoa käytössään liikkumisen mahdollistajana. Monille haastateltavista auto oli välttämätön arjessa kodin sijainnin, työn tai

esimerkiksi lasten vuoksi. Yhtenä löydöksenä voidaankin pitää sitä, että haastateltavat merkkivakuutusasiakkaat tarvitsivat auton, mutta osalle auton omistaminen muulla tavoin kuin perinteisen omistamisen sijaan olisi voinut olla mahdollista. Leasing-vaihtoehtoja oli tutkittu, mutta niihin liittyi joustamattomuutta tai monimutkaisuutta, jonka vuoksi haastateltavat olivat päätyneet omaan auton omistamiseen.

Usein etsitään ”sitä” oikeaa totuutta, tässä tapauksessa selkeitä ja isoja ongelmia. Laadullisen tutkimuksen hyvä puoli on siinä, että se voi tarjota ymmärrystä ”olennaisesta totuudesta” (Stickdorn ym. 2018, 98). Tässä yhteydessä olennainen totuus viittaa haastatteluissa ”rivien välistä” esiin nousseisiin kipupisteisiin eri asiakkuuden eri vaiheissa.

Asiakastutkimuksessa kävi ilmi, että auton hankintaan liittyvän tiedon löytäminen oli kaikille persoonille verraten helppoa, niin autoon, kuin vakuutukseen liittyen. Tätä löydöstä tukee asiakastutkimuksen yhteneväiset tulokset kyselyn ja haastattelun välillä. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin muutamia tiedonhakuun liittyviä kipukohtia, jotka liittyivät autorahoitukseen ja siihen liittyviin riskeihin. Päätöksenteon tueksi kaivattiinkin täsmällistä, luotettavaa ja ymmärrettävää tietoa vakuuttamaan palvelun luotettavuudesta ja sisällöstä.

Haastatteluissa pyrittiin kartoittamaan ongelmia myös auton omistajina. Haastateltavat kokivat pääosin auton ylläpitoon liittyvät tehtävät osana autoilijan elämää. Kolmas haasteisiin liittyvä löydös liittyikin Ritva-Leenaan, joka koki vähäistä kiinnostusta itse autoja ja autoilua kohtaan, vaikka auto olikin välttämätön arjen liikkumisen helpottaja. Vähäinen kiinnostus vaikutti siihen, että autoihin liittyvä ymmärrys ja tieto oli vähäistä. Tämän vuoksi hän turvautui apuun autovikojen ilmetessä auton hankkimisen ohella. Turhautumista aiheutti eniten se, ettei hänellä useinkaan ollut ymmärrystä siitä, milloin ja mitä autolle tulisi tehdä vikojen ilmetessä.

Tässä tutkimuksessa tunnistetut ja melko piilevätkin ongelmat ja haasteet tarjoavat mahdollisuuksia merkkivakuutusratkaisun pohjaksi. Kaikki asiakkaat tässä tutkimuksessa tarvitsevat auton ja he liittyvät siihen erilaisia tarpeita, joita on kiteytetty persoonakohtaisiin arvolupaus kanvaksiin.

Asiakkaan valintoihin liittyvät tekijät asiakkuuden elinkaaren aikana

Kolmas asiakastutkimusta ohjaava kysymys liittyi tekijöihin, jotka vaikuttavat asiakkaan valintoihin merkkivakuutusratkaisun liittyvän asiakkuuden elinkaaren aikana sen eri vaiheissa. Arvon syntymisen ja luomisen ymmärtämiseksi tarvitaan riittävän yksityiskohtaista ymmärrystä asiakkaan jokapäiväisistä prosesseista ja niihin liittyvistä sosiaalisista ja emotionaalisista konteksteista (Grönroos 2017, 128). Strandvik, Holmlund & Edvarsson (2012, 139) toteavatkin, että asiakkaan logiikkaa painottava lähestymistapa auttaa diagnosoimaan ja paljastamaan

asiakkaan mielenmalleja ja muodostamaan kuvan heidän tarpeistaan. Tämä auttaa puolestaan kääntämään asiakkaan tarpeet tarjoamaksi, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin.

Valintatekijöiden tarkastelu koko autonomistamisen elinkaaren aikana mahdollisti arvoajurien määrittelyn arvolupaus kanvaksiin ja paljasti persoonakohtaisia motiiveja, kriteerejä ja kokemuksia, jotka luovat pohjan asiakassuhteen kehittämiseksi, jota käsitellään tarkemmin bränditietoisuuteen ja brändiuskollisuuteen liittyvien kysymysten kohdalla.

Keskeiset löydökset liittyivät tämän kehittämistehtävän näkökulmasta tiedonhakuun ja viestintään, liikkumiseen, auton hankintaan ja sen ympärille kytkeytyviin valintoihin sekä autonomistamiseen liittyviin haasteisiin ja kipukohtiin.

Yksi tutkimuksen keskeisistä löydöksistä bränditietoisuuden ja viestinnän näkökulmasta liittyikin tiedonhakuun ja siihen liittyvään käyttäytymisen eroavaisuuksiin eri persoonien välillä. Toinen keskeinen löydös valintatilanteiden tarkastelussa liittyi autoiluun ja siihen liittyviin persoonakohtaisiin tarpeisiin ja eroavuuksiin.

Autoilulta odotettiin joustavuutta ja sopivuutta omaan elämäntilanteeseen, helppoutta ja yksinkertaisuutta sekä toimivuutta ja hyvää hinta-laatusuhdetta. Asiakastutkimus nosti esiin auton omistamisen (kuten leasing) ja rahoituksen, ja niihin liittyi persoonakohtaisia tarpeita ja kipupisteitä. Auton valintaan ja autoiluun liittyvien valintatekijöiden lisäksi asiakastutkimus toi esiin autovakuutukseen liittyviä kriteerejä kuten kannattavuus, toimiva ja vuorovaikutuksellinen palvelu, hinta, ehdot ja hyvä aiempi kokemus vakuutusyhtiöstä sekä luotettavuus.

Asiakastutkimuksen kolmas keskeinen valintatilanteisiin liittyvä löydös koski palveluiden käyttöä auton omistajana. Niiden taustalta löytyi persoonakohtaisia motiiveja kuten ajan säästämiseen, oma autoiluun ja autoihin liittyvä tietämättömyys ja autoilun toimivuus. Palvelujen kustannukset tiedostettiin ja palveluilta odotettiin hyvää hinta-laatusuhdetta.

Nämä edellä kuvatut kolme asiakastutkimuksen löydöstä, joihin liittyy persoonakohtaisia tarpeita, motiiveja ja kipupisteitä muodostivat tarjoamaan keskeiset elementit, arvoajurit, jotka on kuvattu tässä kehittämistyössä arvolupaus kanvaksen muodossa luvussa neljä. Arvolupaus kanvas yhdistääkin asiakasymmärryksen ja yrityksen arvokartan yhteen palvelu- ja asiakaslogiikkaa yhdistäen. Se summaa yrityksen tarjoaman sisältäen uniikin arvolupauksen. Arvolupaus kanvas kuvaa virtuaalisten tai fyysisten tuotteiden ja palveluiden ohella myös aineettomat asiakkaan arvot, joihin asiakkaat perustavat ostopäätöksensä. (Stickhorn ym. 2018, 76.)

Arvonluonti tapahtuu kuitenkin suhteen välityksellä asiakkaan kanssa asiakkaiden suorittaessaan tehtäviään. (Osterwalder ym. 2014, 29). Vakuutusyhtiö voikin vaikuttaa merkkivakuutusasiakkaan arvoprosessiin, sen kehittymiseen ja asiakkaan arvon täyttymiseen, mikäli he pääsevät yhteiselle kehälle ja alustalle, jossa vuorovaikutuksellinen, yhteistyöhön ja vuoropuheluun perustuva prosessi on mahdollinen. (Grönroos 2017, 133).

Palvelubrändin rooli on olennainen arvonmuodostuksen näkökulmasta tässä kehittämistyössä. Se toimii arvon yhdessä luonnin toteuttajana yrityksen, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien välillä. Se tarjoaa alustan, joka on arvon mahdollistaja, välittäjä ja toteuttaja palveluun liittyvissä tiettyyn arvolutaukseen pohjautuvissa suhteissa. (Brodie ym. 2006, 372.)

Brändisuhde antaa tuotteille, palveluille ja muille kokonaisratkaisun yhdistelmille merkityksen asiakkaiden mielissä ja se kehittyy asiakkaiden kokemien brändikontaktien myötä (Grönroos 2015, 387). Bränditietouden ja -uskollisuuden näkökulmasta brändisuhteen kehittymisellä on olennainen merkitys tähän kehittämistyöhön liittyvässä jatkokehityksessä.

Bränditietoisuuden kasvattamiseen vaikuttavat tekijät asiakkuuden elinkaaren aikana

Seuraavaksi vastataan brändiuskollisuuden kasvattamiseen liittyvään kehittämiskysymykseen siitä, miten asiakkaan bränditietoisuuden kasvattamiseen voidaan vaikuttaa elinkaaren aikana.

Bränditietoisuus perustuu asiakkaan kykyyn tunnistaa brändi (Keller 2001, 16). Tähän kehittämistyöhön liittyvä asiakastutkimus nosti esiin bränditietoisuuden olemassaolon merkkivakuutuksesta, joka liitettiin vakuutusyhtiöön tai autonmerkin ja vakuutusyhtiön yhteisesti tarjoamaan autovakuutukseen. Merkkivakuutukseen liittyvään bränditietämykseen liittyi kuitenkin vaihtelevuutta haastattelujen perusteella, vaikka merkkivakuutusta pidettiin kyselyn perusteella tärkeänä.

Bränditietämys syntyy bränditietoisuuden ja brändi-imagon pohjalta, kun brändimielleyhtymiin liitetään erilaisia ominaisuuksia ja suhteita. (Keller 1993, 8.) Merkkivakuutukseen liittyvä asiakkuus ei ollut kaikille haasteltaville selkeä, eivätkä haastateltavat kyenneet liittämään helposti merkkivakuutukseen liittyviä ominaisuuksia korjauslupauksista. Merkkivakuutukseen liitettiin pikemminkin muita laajaan autovakuutukseen liittyviä asiakkaille merkityksellisiä ominaisuuksia ja lisäturvia.

Bränditietoisuuden lähtökohtana onkin, että brändin nimi on vakiintunut kuluttajan mielissä. Tällöin siihen voidaan linkittää miellehtymiä (Aaker 1999, 63). Asiakastutkimus toi esiin liikkumiseen ja siihen liittyviä merkityksellisiä asioita, joita on kuvattu ensimmäisen kehittämiskysymyksen yhteydessä. Näiden merkityksellisten asioiden lisäksi haastattelut nostivat esiin asiakkaiden kokemia merkkivakuutukseen liitettävät hyötyjä, joita voisi olla

hyödyllistä korostaa persoonakohtaisesti merkkivakuutukseen liittyvässä elinkaariaviestinnässä. Pete ja Jonna kokivat merkkivakuutuksen hyötyinä auton jälleenmyyntiarvon ja huollon jäljitettävyyden. Ritva-Liisa ja Pekka korostivat hyötyinä asiantuntevaa korjaamohenkilökuntaa ja varaosia. Brändinimen piilevä arvo toteutuukin usein miellelyhtymien joukkona, joka luo merkityksen asiakkaille. (Aaker 1999, 109.)

Tutkimuksen yksi keskeisimmistä löydöksistä bränditietoisuuden näkökulmasta liittyi vakuutusyhtiön vähäiseen asiakkuusviestintään, joka nousi esiin kyselyn tuloksia tarkastellessa. Haastattelut vahvistivat, ettei vakuutusyhtiöstä oltu saatu juurikaan viestintää eikä haastateltavilla ollut siitä erityistä mielikuvaa.

Yksi selkeä kehittämiskohde bränditietoisuuden kannalta onkin asiakkuusviestinnän kehittäminen. Bränditietoutta voidaan edistää markkinointiviestinnän keinoin. Asiakkaat ja sidosryhmät on tehtävä tietoisiksi palvelun olemassaolosta. Viestintätoimenpiteiden tulisi myös tukea asiakkaiden kokemuksia palveluyrityksestä, palveluprosessista ja prosessin lopputulemasta. Tällöin markkinointiviestintä voi tukea asiakkaiden kokemuksia ja brändi toteutuu asiakkaan mielissä. (Grönroos 2015, 393.)

Tämän kehittämistehtävän yksi kehitysehdotuksista onkin luoda asiakastutkimuksen pohjalta elinkaariaviestinnän konsepti, jossa markkinointia kohdennetaan asiakasmatkan eri vaiheissa huomioiden persoonien konteksti, erilaiset asiakasmatkat ja niihin liittyvät tarpeet ja merkitykselliset tapahtumat. Asiakuusviestintä perustuu vuorovaikutukseen ja vuoropuheluun, jossa arvo muodostuu yhdessä asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteisellä kehällä tai asiakkaan kehällä vertaisten kesken. Keskeistä yrityksen kannalta on huomioida viestinnän suunnittelussa siihen liittyvä sisältö (*mitä*), esittäminen (*miten*), paikka (*missä*) ja aika (*milloin*), jonka pohjalta viestinnän arvo asiakkaalle muodostuu. (Heinonen & Strandvik 2005, 187-188.) Asiakaslogiikka määrittää näitä tekijöitä ja viestinnän suunnitteluun liittyviä valintoja.

Digitaalinen media, siihen liittyvät vuorovaikutusmahdollisuudet sekä joustavuus ajan ja paikan suhteen luo asiakkuusviestinnälle paljon mahdollisuuksia. (Heinonen & Strandvik 2005, 187.) Asiakas päättää kuitenkin arvonmuodostusprosessiin osallistumisesta. Vuorovaikutuksen kannalta onkin keskeistä, että asiakas hyväksyy kyseisen median ja viestinnän sekä kokee sen arvokkaaksi itselleen. Viestinnän tehokkuuden kannalta on puolestaan tärkeää huomioida, miten asiakas vuorovaikuttaa yrityksen kanssa kaikissa kontaktipisteissä. (Heinonen & Strandvik 2005, 187.)

Myös asiakkaiden väliseen vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen arvonluontiin liittyvien mahdollisuuksien joukko kasvaa. Palvelukeskeinen logiikka painottaa asiakkaan vuorovaikutusta asiakkaan kehällä ja Grönroos-Voima-malli korostaa suusanallisen viestinnän tärkeyttä.

Arvonluontiin vaikuttaa asiakkaan kehällä sosiaalisen arvon yhdessä luominen vertaisten kesken. Läsnaolo sosiaalisessa mediassa mahdollistaa näin halutessaan vakuutusyhtiölle yhdessä kumppaniverkoston kanssa asiakkaiden väliseen vuorovaikutukseen osallistumisen. (Grönroos 2017, 139.)

Tähän kehittämistehtävään liittyvä asiakasymmärryksen lisääminen on auttanut piirtämään kuvaa siitä, miten bränditietoisuutta on mahdollista kasvattaa ja kehittää. Viestinnän ja vuorovaikutuksen kannalta olennaiset asiat on kiteytetty tässä kehittämistyössä persoonakohtaisesti arvolupaus kanvaksen yhteyteen, jotka on kuvattu luvussa neljä.

Brändiuskollisuuden vaikuttavat tekijät

Tämän kehittämistehtävän toisena kehittämistyötä ohjaavana kysymyksenä oli selvittää mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan brändiuskollisuuden asiakkuuden elinkaaren aikana. Aakerin (1999, 18) mukaan brändiuskollisuuden vaikuttavat brändipääoman osatekijät, kuten bränditietoisuus sekä koettu laatu, brändimielleyhtymät ja muut varallisuuden liittyvät tekijät. Edellä onkin kuvattu bränditietoisuuden kasvattamiseen vaikuttavia tekijöitä ja yksi keskeisimmistä kehitysehdotuksista onkin elinkaari viestinnän kehittäminen ja konseptointi. Kohdennetun asiakkuusviestinnän ja vuorovaikutuksen kautta ilmenevät mielleyhtymät tarjoavat arvonmuodostukseen mahdollisuuksia ja perustan asiakkaan ostopäätöksille ja brändiuskollisuudelle (Aaker 1999, 110).

Asiakastutkimuksen perusteella yleisesti suhde merkkivakuutukseen perustui haastateltavilla muihin kuin korjauslupauksiin merkkikorjaamossa tai merkkivakuutukseen ei suoraan liitetty korjauslupauksia. Haastattelujen perusteella asiakkaille vakuutukseen liittyviä merkityksellisiä asioita olivat hyvä, aiempi kokemus vakuutusyhtiöstä, hinta, ehdot ja vakuutusyhtiön luotettavuus. Lisäksi vakuutusyhtiötä pidettiin nopeana ja joustavana sekä hinnaltaan kilpailukykyisenä. Kysely vahvisti näitä tuloksia.

Edellä kuvatut esiin tulleet merkitykselliset asiat kuvaavatkin asiakkaan koettua laatua, jotka voivat perustua esimerkiksi piileviin, luotettavuuteen tai suorituskykyyn linkittyviin tuoteominaisuuksiin. Koettu laatu voi olla yleistä asiakkaan havaitsemaa yleisluoteista laadukkuutta tai erinomaisuutta tuotetta tai palvelua kohtaan verratessa sitä tuotteen tai palvelun tarkoitukseen ja muihin tarjolla oleviin vaihtoehtoihin. (Aaker 1999, 85.) Asiakkaan koettu laatu vaikuttaa suoraan ostopäätöksiin ja brändiuskollisuuteen. Lisäksi sen yhdessä brändimielleyhtymien kanssa voi lisätä myös käyttökokemuksen asiakastyytyväisyyttä (Aaker 1999, 17-18).

Brändiuskollisuutta ei voi olla ilman ostoa ja käyttökokemusta (Aaker 1999, 41-42). Bränditietoisuuden kasvattamisella, asiakkaalle merkityksellisen koetun laadun ja miellehtymien vahvistamisella voidaan kuitenkin vaikuttaa brändiuskollisuuden kasvattamiseen ja hyvä käyttökokemus tukee brändiuskollisuutta.

Korkean uskollisuustason kuluttaja on aidosti brändistä pitävä kuluttaja, ja hänen mieltymyksensä liittyy brändin symboliin, käyttökokemuksiin tai korkeaksi koettuun laatuun. Brändi on heille tärkeä joko toiminnallisesti tai se voi olla heille myös tapa ilmaista itseään. He ovat niin vakuuttuneita brändistä, että suosittelevat sitä muille. (Aaker 1999, 40-41.) Olennaista on brändin ja siihen liittyvän arvolupauksen merkityksellisyys asiakkaan elämässä.

Tässä kehittämistehtävässä arvolupaus kanvaksiin luvussa neljä kiteytetty asiakasymmärryksen pohjalta merkivakuutusta koskevat persoonakohtaiset arvolupaukset. Brändiuskollisuuden kasvattamisessa on kysymys brändin kehittämisestä, jossa merkivakuutusbrändi antaa viestintätoimenpiteiden kautta ulkoisia lupauksia brändistä ja saa aikaan bränditietoisuutta asiakkaiden ja sidosryhmien keskuudessa, kun se lupaus koetaan merkityksellisenä, yhteinen alusta on olemassa ja asiakas osallistuu vuorovaikutukseen ja vuoropuheluun. Mahdollistaakseen annettujen lupauksen luomien odotusten täyttymisen, vakuutusyhtiön onkin tehtävä sisäisiä toimenpiteitä. Toimenpiteisiin liittyy myös kumppaniverkoston kanssa tehtävä yhteistyö ja siihen kytkeytyvä yhteinen lupaus asiakkaalle merkivakuutuksesta.

Asiakkaiden kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen, vakuutusyhtiön toimintamallien ja viestintätapojen tuleekin edistää brändin toteutumista asiakkaan elämässä yhdessä kumppaniverkoston kanssa. Palveluprosessin vuorovaikutustilanteissa työntekijät ja asiakkaat luovat yhdessä asiakkaille merkityksen ja palvelukokemuksen, jonka pohjalta merkivakuutusbrändi toteutuu. (Grönroos 2015, 394-395.)

5.2 Pohdinta

Tämä kehittämistehtävä kumpuaa nopeasti muuttuvasta liiketoimintaympäristöstä, jossa megatrendit vaikuttavat. Myös ihmisten liikkuminen paikasta toiseen on murroksessa ja sitä voimistavat ilmastonmuutos, omistajuuden uudet muodot ja digitalisaatio. Yritykset etsivät tapoja ratkaista uniikilla tavalla asiakkaan elämään liittyviä haasteita ja tukea heidän elämänsä toimintoja niin, että asiakas kokisi ne merkitykselliseksi. Tämä vaatii ymmärrystä asiakkaan logiikasta, jota tässä kehittämistehtävässä on pyritty lisäämään ja syventämään palvelumuotoilun keinoin.

Yritys ei toimita arvoa asiakkaalle, vaan asiakas päättää itse, miten se ilmenee yhteisesti asiakkaan ja sidosryhmien kanssa vuorovaikutuksen ja vuoropuhelun keinoin yhteisellä alustalla

tai toisinaan myös vertaisten kesken ilman yritystä ja kumppaneita. Brändi tarjoaa hedelmällisen alustan merkityksellisyyden ja arvonmuodostumisen näkökulmasta, jota tässä kehittämistehtävässä on pyritty kuvaamaan. Brändi tarjoaa merkkijärjestelmän ja mahdollistaa vuoropuhelun asiakkaan, yrityksen ja kumppani verkoston kanssa. Ajan mittaan brändisuhde voi kehittyä ja syventyä. Kun brändiin sitoutuneet asiakkaat kokevat brändin merkitykselliseksi ja arvokkaaksi omassa elämässään molemmin puolinen arvonmuodostus on mahdollista, sekä asiakkaalle että yritykselle yhdessä kumppaniverkoston ja muiden sidosryhmien kanssa.

Tähän kehittämistyöhön liittyvä asiakastutkimus tarjoaa vakuutusyhtiölle ja sen kumppaneille mahdollisuuden aiempaa syvällisemmän asiakasymmärryksen pohjalta erottautua kilpailijoista asiakkaille merkityksellisellä tavalla ja hyödyntää tässä kehittämistyössä luotuja palvelumuotoilun työkaluja kasvun ja ideoinnin lähteenä. Ne eivät edusta yhtä totuutta, vaan asiakkaan ääntä, jossa eroavaisuuksilla on merkitystä. Asiakasymmärrystä hyödyntämällä yritys voi yhdessä kumppanin ja siihen liittyvän verkoston kanssa muodostaa yhdessä merkivakuutusratkaisun, joka huomioi asiakkaan eroavaisuudet ja asiakkaan oman elämänsä kontekstissa.

Vakuutusyhtiöllä on nyt kirkkaammat mahdollisuudet jatkaa eteenpäin merkivakuutukseen liittyvässä kehitystyössä ja edetä muotoiluprosessissa seuraavaan vaiheeseen, jossa ideoinnin, yhdessä kehittämisen ja osallistamisen periaatteet korostuvat. Aidosti oikeat ratkaisut syntyvät, kun asiakas pidetään muotoiluprosessissa mukana myös jatkossa ja ratkaisut jalostuvat entisestään testauksen ja pilotointien kautta. Samalla asiakasymmärrys kasvaa ja lisääntyy entisestään.

Tämä kehittämistehtävä on mielenkiintoinen esimerkki siitä, miten muotoiluprosessia voidaan hyödyntää liiketoiminnan kehityksessä. Tässä kehittämistehtävässä asiakas- ja palvelukeskeinen logiikka keskustelevat keskenään. Näkökulmaa rikastuttaa brändiarvon tarkastelu, joka kytkeytyy arvonluonnin teemoihin; merkityksellisyyteen, vuorovaikutukseen, vuoropuheluun ja yhdessä luomiseen. Se luo yhteisen alustan ja asiakas päättää, miten arvo ja brändi muodostuvat. Yritys voi puolestaan vaikuttaa bränditietoisuuden ja -uskollisuuden kasvuun tavoilla kuten tässä kehittämistyössä on kuvattu.

Tässä kehittämistyössä sovellettua muotoiluprosessia on mahdollista soveltaa vastaaviin arvopohjaisiin asiakasratkaisuihin tavoitteleviin pitkäjänteisiin liiketoiminnan kehittämisprojekteihin, joissa kumppaniverkoston rooli ja brändin kehittäminen korostuvat. Kaikki alkaa kuitenkin asiakkaasta. Olennaista on, että yrityksessä ymmärretään asiakkaan logiikkaa, jota palvelumuotoilu pyrkii pääosin laadullisin keinoin tuomaan esiin. Tältä pohjalta ainutlaatuisilla, merkityksellisillä ja innovatiivisilla ideoilla on hyvät mahdollisuudet syntyä. Päätöksentekoa varten yrityksen mahdollinen käytettävissä oleva asiakasdata tarjoaa

arvokkaan väylän luotettavuuden varmistamiseen, joka on erityisesti yritysjohton kannalta tärkeää.

Asiakaskeskeisyyden rinnalla vuorovaikutuksella ja osallistavalla toimintatavalla sekä laaja-alaisella projektitiimillä on keskeinen rooli kehitystyössä. Vuorovaikutteinen ja laaja-alainen keskustelu projektitiimin kanssa tässä kehittämistehtävässä piirsi nopeassa aikataulussa kuvaa kehittämistyöhön liittyvistä keskeisistä asioista ja hiljainen tieto jalostui hyödylliseen muotoon asiakastutkimuksen toteutuksessa.

Covid-19-tilanne loi palvelumuotoilun näkökulmasta vuorovaikutukselle ja menetelmien toteutustavoille uudenlaisia haasteita. Yhteiset tapaamiset ja keskustelut sekä työpajat tapahtuivat pääosin virtuaalisesti etänä. Ilmeiden, tunnelman ja energian aistiminen oli erilaista tai melko ohutta. Lisäksi fyysisen tilan hyödyntäminen työpajojen toteutuksessa sekä asioiden konkretisoiminen ja visualisointi oli erilaista ja loi myös uudenlaisia haasteita opinnäytetyöntekijälle ja palvelumuotoiluprosessin toteutukselle.

Covid-19-tilanne heijastui myös asiakkaiden osallistamisessa. Havainnointia yhtenä tiedonkeruu menetelmänä ei voitu toteuttaa ja teemahaastattelujen kannalta olennainen kasvokkainen vuorovaikutus ilmeiden ja eleiden havainnoinnissa ontui. Erilaisten virikkeiden käyttö haastatteluissa asiakkaiden kokemusten vahvistajana ja visualisoijana jäi myös toteuttamatta, koska osa haastateltavista kieltäytyi tai heillä ei ollut mahdollisuutta videovälitteiseen haastatteluun.

Palvelumuotoilussa korostetaan datatriangulaatiota, jolloin eri menetelmien avulla saadaan samansuuntaisia tutkimustuloksia. Tässä kehittämistyössä tiedonkeruu toteutettiin kvantitatiivisen kyselyn sekä teemahaastattelujen pohjalta. Havainnoinnin ollessa covid-19-tilanteen vuoksi poissuljettu vaihtoehto, tiedonkeruuta pyrittiin vahvistamaan toteuttamalla fokusryhmä-haastatteluja. Niitä ei kuitenkaan saatu järjestettyä laimean osallistumisaktiivisuuden vuoksi. Luotettavuuden näkökulmasta olisi ollut hyödyllistä täydentää tiedonkeruuta kolmannen menetelmän turvin datatriangulaation toteutumiseksi. Vakuutusyhtiö pyrkiikin validoimaan tutkimustuloksia olemassa olevan asiakasdatan pohjalta.

Tässä kehittämistehtävässä olisi ollut myös tulosten analysoinnin näkökulmasta hyödyllistä toteuttaa työpajat ja osallistaa projektitiimiä siinä vaiheessa, kun asiakasymmärrystä olisi ollut enemmän olemassa. Tämä olisi auttanut karsimaan turhia oletuksia ja tutkijan mahdollisia vinoumia aineiston analysoinnissa ja kirkastamaan keskeiset löydökset sekä asiakkaan että liiketoiminnan näkökulmasta hedelmällisemmällä tavalla. Asiakastutkimus tehtiin kolmen kuukauden aikajanelalla, joka jätti itse tutkimustuloksiin ja asiakastutkimuksen tarkentamiseen

liittyvälle yhteiselle keskustelulle melko vähän tilaa. Yhteinen keskustelu työpajoissa painottuikin projektin alkupäähän ennen asiakkaiden osallistamista.

Kehittämistehtävän alussa toteutetut työpajat tukivat kuitenkin vuorovaikutuksellisuutta ja laaja-alaista tarkastelua sekä pohjustivat arvokkaalla tavalla asiakastutkimusta. Myös kyselyjen ja haastattelurungon laatiminen tehtiin yhteisesti, jotta laaja-alainen tarkastelu ja keskeisten asioiden tutkiminen varmistui.

Tämän kehittämistyön alussa pohdittiin ennakoinnin roolia osana asiakasprojektia, mutta se jätettiin pois aikataulusyistä. Tulevaisuuden liikkumiseen ja kuluttajien käyttäytymiseen vaikuttaa ilmastonmuutos yhdessä digitalisoitumisen kanssa. Vaihtoehtoinen käyttövoima sähköautoissa ja uudet omistamisen muodot tuovat uusia toimijoita markkinoille ja muokkaavat aiempien toimijoiden markkinaa. Jatkokehityksen kannalta olisikin tärkeää vahvistaa tulevaisuusajattelua ja ennakointia osana kehitysprojektia ja luoda tulevaisuuskuva, johon yhdistää merkkipäätökseen liittyviä liikkumisen ratkaisuja ja asiakasymmärrystä.

Tämä kehittämistehtävä on ollut haastava laajan aiheen, monimuotoisen liikkumisen ratkaisujen kontekstin ja nopean aikataulun vuoksi. Samalla se on ollut äärettömän mielenkiintoinen ja opettavainen muotoiluprosjekti, niin aiheen, kuin toteutuksen näkökulmasta. Kehittämistehtävässä on tarvittu hyviä ja toimivia vuorovaikutus- ja fasilitointitaitoja etäoloissa, nopeaa omaksumiskykyä uudelta toimialalta ja uudesta organisaatiosta sekä opintojen eri aihealueiden syventämistä tutkimuskirjallisuuden valossa.

Asiakastutkimuksen toteutus on puolestaan vaatinut kykyä tarkastella laaja-alaisesti liikkumisen kontekstia, selvittää ongelman ydintä ja piileviä asiakkaiden tarpeita sekä ongelmia. Se on vaatinut kykyä kerätä tietoa sekä määrällisin että laadullisin menetelmin ja kykyä analysoida ja kiteyttää tutkimusaineistosta olennaiset löydökset ja kääntää ne liiketoimintaa palveleviksi kehitysehdotuksiksi. Palvelumuotoilijalta vaaditaan monenlaista osaamista ja erilaisia kykyjä aina uudenaikaisessa kontekstissa. Taitavaksi palvelumuotoilijaksi voi kasvaa kokemuksen kautta ja matka jatkuu.

5.3 Kehittämistehtävän eettiset näkökohdat

Tässä kehittämistyössä on pyritty tekemään eettinen tutkimustapa huomioiden huolehtimalla kehittämistyössä toteutuksen luotettavuudesta ja laadusta niin lähdekirjallisuuden, kehittämisasetelman ja asiakastutkimuksen kuin raportoinnin näkökulmasta.

Tässä kehittämistyössä on pyritty rehelliseen, huolelliseen ja tarkkuuteen asiakastutkimukseen liittyvien tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja tutkimuksen arvioinnissa sekä tieteellisissä

viittauksissa aikaisempiin tutkimuksiin. Tiedonhankinnassa, tutkimus- ja arviointimenetelmissä on noudatettu eettisesti kestäväää tapaa.

Tässä kehittämistyössä kaikkia aineiston keräämisessä hankittuja tietoja on käsitelty luottamuksellisesti. Haastatteluaineiston käytöstä ja säilyttämisestä on sovittu kirjallisesti haastateltavien kanssa. Alkuperäiset äänitallenteet ja litteroidut haastattelut on säilytetty opinnäytetyöntekijän kotona puhelimissa, tallentimessa ja tietokoneella, josta ne on siirretty tutkimustiedostoihin Laurean Sharepointiin ja vakuutusyhtiön omiin luottamuksellisiin kansioihin. Pääsy näihin on ollut vain opinnäytetyöntekijällä sekä vakuutusyhtiön projektitiimillä. Materiaalit säilytetään huhtikuun 2020 loppuun saakka.

Haastateltavien anonymiteetti huomioitu tässä kehittämistehtävässä käsittelemällä henkilöitä nimettömänä ja hyödyntämällä koodausta. Haastattelujen yksityiskohtia on tarvittaessa muutettu niin, etteivät ne paljasta henkilöllisyyttä tai muita haastattelussa mainittuja henkilöitä, vaikka tuloksia käsitellessä on käytetty siteerauksia.

Lähteet

Painetut

Aaker, D. 2014. Aaker on branding. 20 Principles that Drive success. New York. Morgan James Publishing.

Aaker, D. 1999. Managing brand equity: capitalizing on the value of the brand name. New York. The Free Press

Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2000. Brändien johtaminen. Helsinki. WSOY.

Brown, Tim 2008. Design Thinking. Harvard Business Review, June. 84-95.

Brown, Tim 2019. Change by design, revised and updated: how design thinking can transform organizations and inspire innovation. New York. HarperCollins Publishers.

Brakus, J. J., Schmith, B.H. & Zarantonello, L. 2009. Brand experience: What is it? How is measured? Does It Affect Loyalty? Journal of Marketing, 73(3), 52-68.

Buchanan, R. 1992. Wicked Problems in Design Thinking. Design Issues, 8(2), 5-21.

Chaudhuri, A. & Holbrook, M.B. 2001. The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Effect to Brand Performance: The role of Brand Loyalty. Journal of Marketing, 65(2), 81-93

de Chernatory, L. & Dall' Olmo Riley, F. 1999. view's about defining services brands and the principles of services branding. Journal of business research 46(2), 181-192

de Chernatony, L. 1998. Defining A "Brand": Beyond The Literature With Experts' Interpretations. Journal of Marketing Management, 14(5), 417-443.

Dunne, D. & Martin, R. 2006. Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion. Academy of Management Learning & Education, (5)4, 512-52.

Edwardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I. (2005). Service portraits in service research: a critical review, International Journal Of Service Industry Mangement, 16(1), 107-21.

Foglieni F., Villari B. & Maffei S. 2018. From Service to Service Design. In Designing Better Services. SpringerBriefs in Applied Sciences and Technology. Springer, Cham.

Finne, Å. & Grönroos, C. 2017. Communication in use: customer integrated marketing communication. European Journal Of marketing, 50(3), 445-463.

- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. 2014. *The Business Model Navigator. 55 models that will revolutionise your business.* Pearson Education Limited. Harlow.
- Grönroos, C. 2017. On Value and Value Creation in Service: A Management perspective. *Journal of Creating Value*, 3(2), 125-141.
- Grönroos, C. 2015. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi.* Talentum. Vantaa.
- Grönroos, C. & Gummerus. 2014. A. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality* 24(3), 206-229.
- Grönroos, C. & Ravald, A. 2011. Service business logic: implication for value creation and marketing. *Journal of Service management*, 22(1), 5-22.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academic Marketing Science*, 41(1), 133-150.
- Heinonen, K. & Strandvik T. 2015. Customer-dominant logic: foundation and implication. *Journal of services marketing*, 29(6/7), 472-484.
- Heinonen, K., Strandvik T., Mickelsson, K-J, Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531-548.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Teemahaastattelu.* Helsinki. Yliopistopaino.
- Kasnakoglu, B.T. 2016. Antecedents and consequences of co-creation in credence-based service contexts. *The Service Industries Journal*, 36(1-2), 1-20.
- Keller, K.L. 2008. *Strategic Brand management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity.* Third edition. New Jersey. Pearson Education Inc.
- Keller, K.L. 2003. Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive Marketing*. 5 (1), 7-20.
- Keller, K.L. 2001. Building Customer-Based Brand Equity. *Marketing Management*, 10(2), 14-19.
- Keller, K.L., 1993. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22.
- Kolko, Jon. 2015. Design Thinking Comes of Age. The approach, once used primarily in product design, is now infusing corporate culture. *Harvard Business Review*, September, 66-71

- Lassar, W., Mittal, B. & Sharma, A. 1995. Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 11-19.
- Leone, R. P, Rao, V. R, Kevin L. K. Luo, A M., McAlister, L. & Srivastava, R. 2006. Linking brand equity to Customer Equity. *Journal of Service Research*,(9): 2, 125-138.
- Liedka J, Ogilvie T. 2011. *Design for growth - a design thinking toolkit for managers*. Columbia University Press, New York.
- Magretta, J. 2012. *Understanding Michael Porter. The essential Guide to Competition and Strategy*. Boston. Harvard Business review Press.
- Mattelmäki and Sleeswijk Visser. 2011. Lost in Co-x Interpretations of Co-Design and Co-Creation. In *Proceedings of IASDR'11, 4th World Conference on Design Research*, Delft University.
- Moritz, S. 2005. *Service Design -practical access to an evolving field*. Köln International School of Design, Köln.
- Närvänen, E., Kuusela, H., Paavola, H. & Sirola, N. 2020. A meaning-based framework for customer loyalty. *International Journal of retail & Distribution Management*, 48(8), 825-843.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki. Sanoma Pro.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2018. Service Logic Business Model Canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 70-98.
- Oliver, R.L. 1999. Whence consumer loyalty? *Journal of marketing*, 63(4), 33-44.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernada, G., Smith, A. & Papadakos, T. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. John Wiley & Sons, Incorporated, 2014. New York.
- Rindell, A. & Iglesias, O. 2014. Context and time in brand image constructions. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 756-768.
- Roderick, J.B., Glynn, M. & Little, V. 2006. The service brand and the service-dominant logic: missing fundamental premise or the need for stronger theory? *Marketing theory articles*, 6(3), 363-379.

Rust, R. R.T., Zeithaml, V.A. & Lemon, K. N. Customer-Centered Brand Management. Harvard Business review, 82(9), 110-118.

Schettkat, R. & Yocarini, L. 2003. The shift to services: a review of the literature. IZA Discussion paper, No. 964.

Schmitt, B. 2009. The concept of brand experience. Journal of Brand Management, 16(7), 417-419.

Stickdorn, M. & Lawrence A. & Hormess M. E. & Schneider J. 2018. This is service design doing. Sebastopol: O'Reilly Media Inc.

Strandvik, Holmlund & Edwadsson. 2012. Customer needing: a challenge for the seller offering. Journal of Business & Industrial Marketing, 27(2), 132-141.

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In Proceedings of the XXIII ISPIIM Conference. Barcelona, 1-20.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. Journal of Academy of Marketing Science, 36(1), 1-10

Wang, M. & Wang, H. 2006. From process logic to business logic - A cognitive approach to business process management. Information & Management, 43(2), 179-193.

Sähköiset

American Marketing Association. 2020. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing>. Viitattu 1.12.2020.

Brittish Design Council. 2020. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. Viitattu 25.11.2020.

Finanssiala 2020.

<https://www.finanssiala.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Sivut/default.aspx>. Viitattu 3.2.2021.

Finanssiala 2018.

<https://www.finanssiala.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Sivut/default.aspx>. Viitattu 3.2.2021.

Grames 2020. <https://www.service-design-network.org/community-knowledge/using-a-service-ecosystem-to-quickly-grasp-complexity>. Viitattu 23.11.2020.

Kotler, P. T., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M & Hansen, T. 2019. Marketing management. Pearson Education. Harlow.

Services trade in the global economy. 2020.OECD.

<https://www.oecd.org/trade/topics/services-trade>. Viitattu 1.2.2021.

Osterwalder, A., and Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game

Changers, and Challengers , edited by Tim Clark. John Wiley & Sons, Incorporated. New Jersey.

Kuviot

Kuvio 1: Grönroos & Voima-malli (mukaillen Grönroos & Voima 2013, 141)	17
Kuvio 2: Aakerin brändipääoman malli (mukaillen Aaker 1999, 17)	28
Kuvio 3: Kellerin asiakaslähtöisen brändipääoman kehitykseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Keller 2008, 60)	28
Kuvio 4: Palvelubrändin arvokolmio (mukaillen Brodie ym. 2006, 372)	36
Kuvio 5: Tuplatimantti-malli (mukaillen Brittish Design Council 2020)	45
Kuvio 6: Service Design Networkin arvoverkostokartta (mukaillen Grames 2020)	52
Kuvio 7: Elinkaariviestintää kuvaava arvoverkostokartta	61
Kuvio 8: Kyselyn löydökset kiteytettynä asiakkaan elinkaareen	63
Kuvio 9: Nelikenttä tutkimuksen keskeisistä löydöksistä ja eroavuuksista	70
Kuvio 10: Persoonat Pete ja Jonna (klusteri 5), Ritva-Leena (klusteri 3) ja Pekka (klusteri alfa)	74
Kuvio 11: Esimerkki Peten ja Jonnan asiakasmatkasta	75
Kuvio 12: Esimerkki Peten ja Jonnan arvolupaus kanvaksesta	77

Liitteet

Liite 1: Kysely	100
Liite 2: Teemahaastattelurunko	107
Liite 3: Persoona Jonna ja Pete	109
Liite 4: Persoona Ritva-Leena.....	110
Liite 5: Persoona Pekka	111
Liite 6: Asiakasmatka Pete ja Jonna	112
Liite 7: Asiakasmatka Ritva-Leena	113
Liite 8: Asiakasmatka Pekka	114
Liite 9: Arvolupaus kanvas Pete ja Jonna	115
Liite 8: Arvolupaus kanvas Ritva-Leena.....	116
Liite 11: Arvolupaus kanvas Pekka	117

Liite 1: Kysely

MERKKIVAKUUTUS_TUTKIMUS

Vakuutus

- Merkkivakuutusasiakas (1)
- Tavallinen vakuutusasiakas (2)

1/7 Pyydämme sinua vastaamaan muutamaaan taustakysymykseen

Taloudenkoko

Kuinka monta henkilöä talouteesi kuuluu?

Asumismuoto

Mikä vaihtoehto kuvaa asumismuotoasi? Valitse sopiva vaihtoehto.

- Kerrostalo (1)
- Rivi- tai paritalo (2)
- Omakotitalo (3)

Entuudestaan Asiakas

Olitko jo vakuutusyhtiön asiakas entuudestaan, kun viimeksi ostit auton?

- Kyllä (1)
- Ei (2)

AutonOstoVuosi

Milloin ostit nykyisen merkkivakuutetun autosi?

(Anna vuosiluku)

KayttoTarpeet

Autoa ostaessasi, mitkä olivat kolme tärkeintä käyttötarvetta?

Valitse järjestyksessä kolme tärkeintä syytä

___ Työmatkat (1)

___ Omiin harrastuksiin kulkeminen (2)

___ Lasten harrastuksiin kulkeminen (3)

___ Päivittäisten asioiden hoitaminen (4)

___ Ystävien ja sukulaisten tapaaminen (5)

___ Mökkimatkat (6)

___ Liikkumisen vapaus (7)

___ Huonot julkiset yhteydet (8)

___ Lemmikkien kuljettaminen (9)

___ Muu, mikä? (99) _____

Mitä seuraavista asioista arvostat arjen liikkumisessa?

Valitse korkeintaan kaksi tärkeintä vaihtoehtoa alla olevista.

- Yksilöllisyys (1)
- Vapaus (2)
- Taloudellisuus (3)
- Mukavuus (4)
- Ekologisuus / ympäristöystävällisyys (5)
- Aikataulujen toimivuus (6)
- Muu, mikä? (99) _____

Haluaisimme kuulla hieman tarkemmin siitä, miten toimit, kun olet suunnittelemassa uuden auton ostoa.

Mikä herätti kiinnostuksesi ostaa uusi auto?

Valitse tärkein vaihtoehto alla olevista.

- Halusin vaihtaa auton, koska edellisen käyttöikä oli jo pitkä. (1)
- Halusin uuden automallin. (2)
- Halusin vaihtaa toiseen merkkiin. (3)
- Tarvitsin uuden auton elämäntilanteeni muututtua. (4)
- Halusin vaihtaa sähköautoon. (5)
- Taloudellinen tilanteeni muuttui. (6)
- Halusin ekologisemman auton. (7)
- Ystäväni tai lähipiirini suositteli auton vaihtoa/hankkimista (8)
- Tarvitsin huolettoman auton leasing sopimuksella (9)
- Muu, mikä? (99) _____ [Keep position ♦ Other]

Mistä lähteistä hait autoon liittyvää tietoa?

Voit valita useamman sopivan vaihtoehdon

- Sanomalehdet (3)
- Aikakauslehdet (4)
- Internet (5)
- Sosiaalinen media (6)
- Ystävät tai sukulaiset (8)
- Autoliikkeet (9)
- Muu, mikä? (99) _____ [Keep position ♦ Other]

Mitä etsimistäsi tiedoista pidit tärkeimpinä?

Voit valita useamman vaihtoehdon

- Auton teknisiä tietoja (3)
- Testitietoja (4)

- Tietoja auton ekologisuudesta (5)
- Hintoja (6)
- Tarjouksia (7)
- Myyjäliikkeitä (8)
- Takuutietoja (9)
- Polttoaineen kulutustietoja (10)
- Latausmahdollisuuksia (11)
- Arvostelut ja vertaissuositteluja (12)
- Ylläpitokustannuksia (13)
- Muusta, mistä (99) _____

Kävitkö itse koeajolla ennen ostopäätöksen tekoa?

- En (0)
- Kyllä: kuinka monta autoa koeajoit (1) _____

Haluaisimme kuulla hieman tarkemmin siitä, miten toimit, kun ostat vakuutuksen autollesi.

Viimeksi kun hankit auton, saitko ennen auton ostoa tietoa merkkipakuutuksesta?

- Kyllä (1)
- En saanut (2)

Mitä kautta sait tietoa autovakuutuksesta?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Autoliikkeen verkkosivuilta (1)
- Automerkin verkkosivuilta (2)
- Vakuutusyhtiön verkkosivuilta (3)
- Autoliikkeen myyjältä (4)
- Ystävältä tai sukulaiselta (5)
- Mainoksesta (6)
- Jostain muualta, mistä (99)

Tiedot

Arvioi seuraavia väittämiä koskien autovakuutusta

	Täysin eri mieltä (1)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Täysin samaa mieltä (4)
Autovakuutuksesta oli helppo saada tietoa (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autovakuutuksesta saamani tieto oli ymmärrettävää (2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Täysin eri mieltä (1)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Täysin samaa mieltä (4)
Jäin kaipaamaan enemmän tietoa autovakuutuksesta (3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kriteerit

Kun valitset autovakuutusta, kuinka tärkeitä oheiset kriteerit ovat sinulle?

	Ei yhtään tärkeä (1)	Ei kovinkaan tärkeää (2)	Melko tärkeää (3)	Erittäin tärkeä (4)
Vakuutusyhtiön luotettavuus (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aiemmat kokemukset vakuutusyhtiöstä (2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Automyyjän suosittelu (3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Automerkin oma asiakaspalvelunumero vakuutusasioissa (4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Korvauslupaukset (auton merkkiosien ja merkkikorjaamojen käyttö korjauksissa) (5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinta (6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vertailitko viimeksi eri autovakuutuksia ennen auton ostoa?

- Kyllä (1)
 En (2)

Mitä yhtiöitä vertailit?

Vakuutusten vertaileminen oli helppoa

- Täysin eri mieltä (1)
 Jokseenkin eri mieltä (2)
 Jokseenkin samaa mieltä (3)
 Täysin samaa mieltä (4)

Missä kohtaa päätit autosi vakuutuksesta?

- Ennen auton ostoa (1)

Autonoston yhteydessä (2)

Mikä / mitkä tekijät vaikuttivat autovakuutuksesi valintaan? Valitse yksi tärkein vaihtoehto.

- Alennus (1)
- Merkkivakuutuksen paremmuus verrattuna muihin vakuutuksiin (2)
- Automyyjän suositus (3)
- Maksuton startti (4)
- Ystävien suositelu (5)
- Hinta (6)
- Aikaisempi vakuutusyhtiö (7)
- Jokin muu, mikä (99)_____

Autonvakuutuksen ostaminen oli mielestäni helppoa?

- Täysin eri mieltä (1)
- Jokseenkin eri mieltä (2)
- Jokseenkin samaa mieltä (3)
- Täysin samaa mieltä (4)

Tiesitkö vakuutusta ostaessasi, että kyseessä on merkkivakuutus?

- Kyllä (1)
- Ei (2)

Mitä palvelusopimuksia teit auton hankinnan yhteydessä:

- Autorahoitus (1)
- Autorahoituksen maksuturva (2)
- Autovakuutus (3)
- Huoltosopimus (4)
- Latausaseman osto ja asennus (5)
- Julkisen latausverkkoon liittyminen (6)
- Muu, mikä? (7)_____
- En tehnyt palvelusopimuksia (8)

Miten suhtautuisit siihen, että valitsemasi palvelut tarjottaisiin selkeänä pakettina autokaupan yhteydessä?

Miten vakuutuksen osto autokaupan yhteydessä voisi toimia mielestäsi paremmin?

Haluaisimme kuulla hieman tarkemmin siitä, mitä ajattelet/ajattelit autosi merkkivakuutuksesta. Merkkivakuutuksella tarkoitamme automerkkisi mukaista vakuutusta.

Arvioi kutakin alla olevaa merkkivakuutukseen liittyvää väittämää sen mukaan kuinka tärkeänä sitä pidät vakuutuksen valinnassa.

	Täysin eri mieltä (1)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Täysin samaa mieltä (4)
Merkkivakuutusasiakkaana saan laadukkaamman vakuutuksen. (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merkkivakuutusasiakkaana voin olla varma, että autossani käytetään laadukkaita varaosia. (2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merkkivakuutusasiakkaana voin olla varma, että autoni korjauksen laatu on ensiluokkaista. (3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulle on tärkeää, että auton vahinkojen korjaaminen tapahtuu nimenomaan merkkikorjaamossa. (4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen, että merkkivakuutus on paras nimenomaan omalle automerkilleni. (5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Minulle on tärkeää, että myös seuraavaan autoon on saatavissa merkkivakuutus.

- Ei yhtään tärkeä (1)
- Ei kovinkaan tärkeää (2)
- Melko tärkeää (3)
- Erittäin tärkeä (4)

Kokemuksellani merkkivakuutuksesta on vaikutusta jatkossa saman automerkin valintaan autoa vaihtaessani

- Täysin eri mieltä (1)
- Jokseenkin eri mieltä (2)
- Jokseenkin samaa mieltä (3)
- Täysin samaa mieltä (4)

Kuinka todennäköisesti suosittelisit merkkivakuutusta ystävällesi?

Asteikko 0:sta 10:een, jossa 10 on paras

- 0 (1)
- 1 (2)
- 2 (3)
- 3 (4)
- 4 (5)
- 5 (6)
- 6 (7)
- 7 (8)
- 8 (9)
- 9 (10)
- 10 (11)

Täyttikö merkkivakuutus tuote / -palvelu odotukseenne?

- Eivät täytyneet (1)
- Täyttivät (2)
- Ylittivät odotukset (3)

Voisitko vielä kertoa, miksi valitsit juuri tämän vaihtoehdon?

Mitkä asiat tai tilanteet merkkivakuutuksessa yllättivät sinut myönteisesti?

Missä asioissa tai tilanteissa If voisi toimia paremmin?

Thank_you - Thank you

Kiitos vastauksistasi! Mielipiteesi on meille tärkeä!

Liite 2: Teemahaastattelurunko

Haastattelurunko /Liikkumisen ratkaisut

TAUSTA

- Kerro lyhyesti itsestäsi
- Arjen tilanteet ja liikkuminen eri paikkoihin
- Oma auto ja sen merkitys itselle
- Auton omistamisen vaihtoehdot
- Elämä ilman autoa

ASIAKKAAN ELINKAARI

Auton hankinta ja vaihtoehtojen pohtiminen

- Auton hankkimisen konteksti ja tarpeet
- Vaihtoehdot ja niiden pohdinta
- Auton valinnasta varmistuminen

Auton ostaminen

- Ostopäätöksen syntyminen
 - auto
 - vakuutus
 - muut palvelusopimukset
- Ostohetki ja vaikuttavat tekijät
- Tietoisuus ja informointi merkkivakuutuksesta
- Aiempi asiakkuus
- Myyjän rooli autokaupoissa

Auton omistaminen

- Haasteet ja ongelmat auton omistajana ja sen käyttäjänä
- Avuntarve
- Autoiluun ja autonomistamiseen liittyvät palvelut
- Kriteerit palvelujen ostamisessa
- Ajotavan taloudellisuus

Asiakkuus ja uskollisuus

- Kokemukset merkkivakuutusasiakkaana
- Merkkivakuutukseen liittyvät mielleyhtymät
- Uskollisuus vaihtaa toiseen vakuutusyhtiöön merkkivakuutuksen vuoksi
- Suhde automerkkiin
- Todennäköisyys jatkaa saman automerkin autolla jatkossa
- Suhde vakuutusyhtiöön

Viestintä

- Automerkki
- Vakuutusyhtiö

Liite 3: Persoona Jonna ja Pete

PERSOONAN NIMI
JONNA & PETE




AMMATTI & IKÄ
Kulttuurituottaja Jonna, 29 vuotta & Sähköasentaja Pete, 33 vuotta

MOTIIVIT
"En mä osaa ajatella elämäni ilman autoa, ei, se olis kamalaa. Koska sils mun mielestä se on ihan parasta ei jos täytyy johonkin lähtee, jonkun luo kahville, kylään, mitä tahansa, lapsi vaikka viedä keskeisissä jonnekin vaikka siis aikaa hirvee korvatuohetus tai jolain vastaavaa, niin ei sun tarvi miettiä muuta kun ei no pakkaa autoon, niin soitetaan matkalla. Ei tarvi aikaa miettiä."

KUVAUS
MEIDÄN ARKEMME
Jonna ja Pete elävät pääkaupunkiseudulla omakotitalossa kuusivuotiaan poikansa kanssa. Heidän päivänsi täytyy eri toiminnoista käymällä töissä, esikoulussa ja lapsen harrastusten parissa. Päivittäisin asioihin kuuluu kaupassa käynti ja he tapaavat usein ystävänsä ja lasten isovanhempiä.

MEIDÄN AUTOMME
Pete ja Jonna omistavat melko uuden farmari Volvo hybridin, joka on turvallinen ja tilava auto vastaamaan heidän läsnäheikkönsä tarpeitaan. Auton kulutus on matala ja ympäristöystävällinen. Autoon on oletettu rahoitussopimus autonoston yhteydessä.

MIKSI TARVITSEMME AUTON?
Pete ja Jonna tarvitsevat auton pääsääntöisesti töihin ja isompien kauppastosten tekemiseen supermarketissa.

AUTON MERKITYS MEILLE
Auto merkitsee meille vapautta, mukavuutta ja aikataulun toimivuutta. Auto mahdollistaa meille lapsen harrastuksen kauempana kotia, menemiset ja tapaamiset ystävien ja sukulaisten luona lasten kanssa helposti ja nopeasti. Auto luo myös turvallisuuden tunnetta esimerkiksi lääkäreikäntien yhteydessä.

ASENNE
"Voisin mä antaa muidenkin hoitettavaksi, ei ei se silleen, niin kun...se vähän riippuu sen asian koosta silleen, ei niin kun miten... Miten paljon niin kun vaikka aikaa siihen menee. Jos tulee joku isompi asia, jolain teknisiä juttuja, niin enhän mä niihin rupee ite tekee yhtään mitään, ei niin kun en mä osaa."

TARPEET

- Tarvitsemme kaiken relevantin ja tarkkan tiedon pääsääntöisenä tukena
- Päivämme ovat täynnä eri toimintoja ja joskus voisi olla mukavaa hyödyntää palveluja, joita aikaa jää perheelle enemmän.

KIPLUKOHDAT

- Miten rahoitamme automme? Mistä saamme kaiken tarvittavan tiedon tarjolla olevista vaihtoehdoista?
- Leasing on vaihtoehtona kiinnostava, mutta joustamaton. Kallit ylimenevät kilometrit ovat esteenä kun elämä on valkeasti ennustettavaa.

VIESTINTÄ & MEDIA KÄYTTÄYTYMINEN

Pete ja Jonna käyttävät Internetin tiedon etsimiseen ja surfaavat usein kotieläkkeeseen tarjolla olevia koteja ja autoja. Näin he ovat tietoisia saatavilla olevasta tarjonnasta ja erilaisista vaihtoehdoista.

Pete tilaa kotiin autolehtisiä (Autobidit) ja kiinnostunut hestitölkistä.

Pete ja Jonna ovat aktiivisia tiedon hakijoita, mutta suosivat puhelinta tapaamisissa kun haluavat esittää tarkempia kysymyksiä ja saada niihin nopeasti vastausta.





Liite 4: Persoona Ritva-Leena

PERSONAN NIMI
RITVA-LEENA




AMMATTI & IKÄ
Terveydenhoitaja, Ritva-Leena, 55 vuotta

MOTIIVIT
"No, niinkun kaikesta nyt varmaan kuvastaa, että en tosiaankaan ole mikään autolihminen, niin minulle se auto oli vaan välttämätön."

KUVAUS
MINUN ARKENI
Ritva-Leena asuu Kouvolassa kerrostaloasunnossa kissan kanssa. Hän tekee vuorotyötä ja ajaa töihin autolla, käy kaupassa ja kulkee harrastuksiin (tanssi, kuntosalii ja Italian kieli) autolla. Kesällä hän liikkuu myös pyörällä ja kävelen eri paikkoihin.

MINUN AUTONI
Ritva-Leena osti uuden Toyota Yarisen, joka on luotettava perusauto ja kestävä myös Suomen olosuhteissa. Autoa ostaessa hänellä oli jo tietty merkki mielessään vaikka ei koe itseään erityisen meikkuskolliiseksi. Ostaessaan auton hän teki raholussopimuksen.

MIKSI TARVITSEN AUTON?
Ritva-Leenalle auto on välttämätön päästäkseen töihin. Hän käyttää autoaan käydessään kaupassa, harrastuksissa ja tapaamassa ystävänsä ja sukulaistaan.

AUTON MERKITYS MINULLE
Auto merkitsee meille vapautta, aikataulujen toimivuutta ja mukavuutta. Ritva-Leenalle auto on välttämätön työn vuoksi. Auto ansiosta hän kykenee liikkumaan eri paikkojen välillä helposti ja nopeasti verratuna julkiseen liikenteeseen. Hän ei ole kiinnostunut autoista eikä tämän vuoksi tiedä autoista ja ylläpidosta juurikaan.

ASENNE
"No siis, olisin se ajatuksena hieno, jos joku kotoota tulisi sen auton hakemaan ja huoltais tai vaihtais ne renkaat, mutta sen tiedostaa, että se myös maksaa enemmän, niin vaikka mä sitä inhoon sitä huoltoon viemistä ym, niin kyt mä sen siitä ite tekisin sille. Ei koska kyläinhän luommonen palvelu jotain maksaisi."

TARPEET

- Tarvitsen jonkun luotettavan ihmisen lähelleni, joka ymmärtää autoista jotain, koska en itse ole kiinnostunut autoista enkä ymmärrä niitä mitään.

KIPUKOHDAT

- Inhoan isojen päästösten tekemistä varsinkin autoihin liittyen, koska en ymmärrä niitä mitään
- Inhoan huoltoon menemistä, koska en tiedä mitä autoille pitää milloinkin tehdä ja milloin
- Leasing voisi kiinnostaa vaihtoehtona, mutta se on turhan monimutkainen. Renkaat ja vakuutus pitää kuitenkin hankkia leasing-sopimuksen lisäksi.
- Palvelut olisivat kivoja, mutta minulla ei ole varaa ostaa niitä.

VIESTINTÄ & MEDIA KÄYTTÄYMINEN

Ritva-Leena vaihtaa kokemuksiaan autoista ja niihin liittyvistä tiedoista ystävien ja sukulaisten kanssa.

Hän etsii tietoa vakuutuksista ja autoista Internetin avulla.

Ritva-Leena hankkii tietoa mieluiten vertaisten ja sukulaistensa avulla ja luottaa heidän puolueettomaan mielipiteeseen.



Liite 5: Persoona Pekka

PERSOONAN NIMI
PEKKA




AMMATTI & IKÄ
Vuoromestari, Pekka, 35 vuotta

MOTIIVIT
"Mulla on mahdollisuus käyttää linja-autoa. Liikun omalla, vaikka työnantaja kustantais mulle nyt bussin, mutta sitten oma auto on tietysti kun lähtis niin sanotusti hajataajama-alueella ja muutenkin Rauman seudulla, niin on aika kovat näs julkiset jutut. Mä nään auton ihan välttämättömäksi kulkuvälineeksi. Julkiset kulkuneuvot kulkee niin huonosti yksinkertaisesti, ei sit olti... Ei pääse mihinkään."

KUVAUS
MINUN ARKENI
Pekka asuu Uudessakaupungissa kerrostalossa avoavaimensa kanssa. He tekevät kumpikin vuorotyötä ja ajavat eri aikoihin töihin. Tästä syystä heillä on omat autot käytössä. Kaupassakäynti hoituu autoilla ja vapaa-aikallaan he tapaavat ystävänsä ja käyvät auttamassa päivittäisten asioiden hoidossa läheisiä vanhempiaan. He matkustelevat muutaman kerran vuodessa. Pekalla on terveydellisiä syitä johtuvia haasteita liikkumisessaan ja käyttää jonkin verran palveluita.

MINUN AUTONI
Pekka omistaa melko uuden Nissan Qashqain, joka on tilava, toimiva ja hyvä hinta-laatusuhteellaan. Pekan mielestä auton kulutus on matala. Hän on tehnyt auton oston yhteydessä rahoitussopimuksen.

MIKSI TARVITSEN AUTON?
Pekka on tottunut kulkemaan autoilla, ja tarvitsee autoa käydessään töissä, kaupassa ja ystävien ja sukulaistensa tapaamiseen. Pariskunnan molemmat läheiset vanhemmat tarvitsevat apua ja he vierailivat vilkoitain heidän luonaan.

AUTON MERKITYS MINULLE
Auto merkitsee Pekalle **vapautta, aikataulun toimivuutta, ja mukavuutta**. Oman auton ansiosta hän ei ole riippuvainen muiden aikatauluista ja voi mennä koska ja minne hän itse haluaa. Hän haluaa olla omavarainen liikkumisensa suhteen.

ASENNE
"Tietysti jonkun verran valmis maksamaankin niistä on. Jos semmossa tilannetta vaan tulee, että ne on yleensä kuulunu aina siihen kauppahintaan, kuuluu ne autot sitten palautu tilalle sama, ettei tarvi maksaa niistä. Mun ei tarvi ikänä maksaa niistä erikseen muuta ku renkaan vaihdosta tietysti."

TARPEET

- Liikkumiseen liittyvien terveydellisten syiden vuoksi tarvitsen tilavan ja korkeamman automallin ja olen kiinnostunut myös palveluista.
- Olen tarkka rahoitani, joten olen kiinnostunut alennuksista ja eduista sekä hyvästä hinta-laatu-suhteesta.

KIPLUKOHDAT

- Autoilla maksaa Suomessa paljon, joten olen tarkka millä rahalla saa.
- Vähäinen tietoni autorahoituksesta ennen auton ostoa aiheutti päänsäryn ja olin kalvanut selkessä ja kattavaa tietoa autoon liittyvästä rahoituksesta.
- Leasing on minulle ilian kallis vaihtoehto. Se ei kerrytä pääsmaa vaan siinä menettää rahaa.

VIESTINTÄ & MEDIA KÄYTTÄYTYMINEN

Pekka jakaa kokemuksiaan ja tietoa ystävänsä ja sukulaistensa kanssa.

Hän etsii autoon liittyvää tietoa myös Internetin avulla hinnoista ja tekee vertailuja sekä autoista että vakuutusista.

Pekka lukee autolehtiä (Tekniikan maailma) ja on kiinnostunut testituloksista.





Liite 6: Asiakasmatka Pete ja Jonna

	TIE TOISUUS	VAIHTOEHTOJEN VERTAILU	OSTAMINEN	OMISTAJUUS	USKOLLISUUS
TEKEE	<p>KONTEKSTI Pete ja Jonna ajavat kesämökkitään ja autoa hejooa kesälle tietä.</p> <p>VIESTINTÄ & MEDIA Pete ja Jonna surffaavat usein Netissä ja etsivät tietoa saatavilla olevista autoista ja kodicista.</p> <p>Pete tilaa myös autolehtiä ja on kiinnostunut testitulokista.</p>	<p>AUTO He etsivät tietoa internetin kautta teknisistä asioista, hinnoista, polttoaineen kulutuksesta, leasing- vaihtoehtoista ja autorahoituksesta.</p> <p>VAKUUTUS He etsivät tietoa ehdoista (esim. omavastuu) ja muista lisäpalveluista ja tarjouksista. He etsivät aktiivisesti tietoa internetistä ja soittavat myös asiakaspalveluun.</p> <p>AUTO He käyvät eri autoliikkeissä ja tekivät kolme testiä.</p>	<p>AUTO Pete ja Jonna menivät luottotilavaan ja asiantuntevaan automahtuajan liikkeeseen perheensä kanssa.</p> <p>AUTO He tekivät yksityiskohtaisia kysymyksiä automyyjälle.</p> <p>VAKUUTUS Pete ja Jonna hyvin selvillä autovakuutuksesta ja haluavat jatkaa vakuutusyhtiön asiakkaana.</p> <p>RAHOITUS Pete ja Jonna haluavat automyyjiin kurotaan ja solittävän heille tarkasti autorahoituksen liittyvät eri vaihtoehtoista ja ehdoista</p>	<p>AUTO Pete ja Jonna ovat käteviä käsitään ja tiedostavia autonostajia. He selvivät kaikkiä auton ylläpitoon liittyviä perusasioita. Säästääkseen aikaa he ovat avoimia palvelujen hyödyntämiselle.</p> <p>AUTO He seuraavat ajotytyään ja polttoaineen kulutusta säästääkseen kuluissa ja mielenkiinnosta hybridiautonsa käyttövoimasta.</p> <p>VAKUUTUS Jonna soittaa asiakas palvelun varmistaaakseen vakuutuksen olevan ajantasalla.</p>	<p>AUTO / TODENNÄKÖISYYS JATKAA SAMAN AUTOMERKIN KANSSA Näyttää siltä, että Pete ja Jonna valitsivat saman merkin myös seuraavalla kerralla, mutta he ovat toki kiinnostuneita saatavilla olevista vaihtoehtoista ja mikä sopii heidän tarpeisiinsa juuri auton ostopetkellä.</p>
AJATTELEE	<p>INTRESSIT Pete: "Olen kiinnostunut autoista ja tykäntynyt nitiä ja ajamoista aina. Minkälaisia automalleja ja vaihtoehtoja onkaan tarjolla?"</p> <p>Miten rahoitamme auton?</p> <p>AUTO / TARPEET Tarvitsemme melko uuden, taloudellisen, turvallisen ja tilavan auton, joka vastaa uutta elämäntilannettamme.</p>	<p>AUTO / LEASING Olemme kiinnostuneita leasing-autoista mutta se maksaa minulle enemmän kuin omistaa auto ja se ei ole mielestäni tarpeeksi joustava vaihtoehto tarpeilleni.</p> <p>VAKUUTUS Me haluamme löytää kannattavimman ja sopivimman vaihtoehdon erityisille tarpeillemme turvaksomme elämämme.</p> <p>VAKUUTUS/ TARPEET Haluamme käyttää aikaa etsiäksemme tietoa ja lukea tarkasti kaikki dokumentit rauhassa</p>	<p>AUTO / AUTOMYYJÄN ROOLI Meidän mielestämme automyyjällä on iso rooli asiantuntijana ja odotamme hänen käyttäytyvän reilusti ja kunnollisesti.</p> <p>VAKUUTUS Olemme olleet niin tyytyväisiä vakuutusyhtiöön, että haluamme jatkaa asiakkuuttamme heidän kanssaan. Vakuutusyhtiömme on nopea, toimiva ja kannattava vaihtoehto meille.</p> <p>RAHOITUS Mielestämme suurin kysymys liittyy autorahoituksen ja tarvittavan tiedon löytämiseen riskiestä ja ehdoista</p>	<p>MOTIIVIT AUTONOMISTAJANA Toisinaan olin ihanaa ja kätevää säästää aikaa perheitäni ja itsämme varten. Mutta uskomme, että uusi auto säästää rahaa kun todennäköisyys vikoihin ja auton korjaukseen on pienempi.</p>	<p>MERKIVAKUUTUS/ BRANDITIE TOISUUS Mutta ei ole missään käsitystä mitä merkivakuutus tarkoittaa.</p> <p>MERKIVAKUUTUS/ HYÖDYT Mielestämme merkivakuutuksesta voi olla hyötyä jällemyyntin yhteydessä auton arvon vuoksi ja sen huoltohistorian jäljitettävyyden kannalta.</p>
TUNTEE	<p>Nyt saa riittää! Haluan uuden auton, joka on turvallinen ja joihin voi luottaa.</p> <p>Eisimä ilman autoa on epä mukavaa ja aikaväcivää perheen kanssa!</p>	<p>On mielenkiintoista koccilla mitä auto tuntuu alle ja testata eri automalleja, merkkejä ja ajotunuu!</p> <p>AUTORAHOITUS Pelkään, että aikomaani autorahoituksen liittyy joiain riskijä!</p>	<p>VAKUUTUS Yllätyimme myönteisesti alennetusta vakuutuksesta! Hinta croaa asiakaspalvelun kautta saamastani tarjouksesta!</p>	<p>Aikani merkitsee minulle rahaa enemmän.</p>	<p>Olemme tyytyväisiä automerkkiimme, joka on myös sukulaistemme suosikki.</p> <p>Suhteemme merkivakuutukseen perustuu hintaan, chitoihin ja siitä tukeo hyvä asiakaskokemus vakuutusyhtiöstämme.</p>
KIRJUKOHDAT	<p>Miten rahoitamme automme?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Miten löytää joustava ja kilpailukykyinen vaihtoehto auton omistamisen sijaan. Leasing ei houkuttele vaihtelemaan elämäntilanteeseen, koska ylitetyt kilometrit maksavat valtavasti! 	<ul style="list-style-type: none"> Miten löydän kaiken autorahoituksen liittyvän olennaisen ja tarpeellisen tiedon päätöksentekoon pohjaksi (ehdot, mahdolliset riskit) kaiken tarvittavan tiedon 	<ul style="list-style-type: none"> Minus ei informoitu merkivakuutuksen korvauslupauksista autonoston yhteydessä Hinta olikin eri liikkeen ja asiakaspalvelun välillä, mutta alempi hinta oli toki myönteinen yllätys! 	<ul style="list-style-type: none"> Emme ole merkkituokollisia, sillä haluamme testata saatavilla olevia eri automerkkejä ja -malleja. Mitä, olenko merkivakuutusasiakas?! Uskollisuuteni perustuu vakuutuksen hintaan ja chitoihin sekä hyvään asiakaskokemukseen.

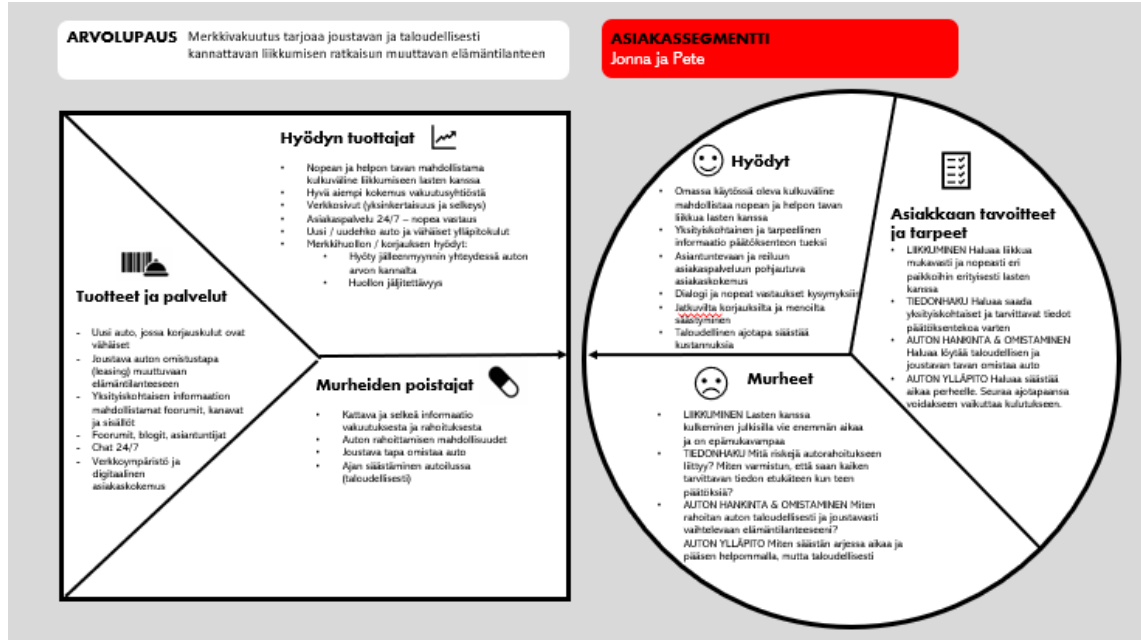
Liite 7: Asiaksmatka Ritva-Leena

	TIETOISUUS	VAIHTOEHTOJEN VERTAILU	OSTAMINEN	OMISTAJUUS	USKOLLISUUS
TEKEE	<ul style="list-style-type: none"> NONKESTI Ritva-Leenan ikänsä jo vanha auto hajoaa. VIESTINTÄ & MEDIA Ritva-Leena vaihtaa kokemuksiaan Vakuutusyhtiöistä ja autoista ystäviensä ja sukulaistensa kanssa. Hän etsii myös jonkin verran tietoa autoista ja vertailee vakuutuslaskia Internetin avulla. 	<ul style="list-style-type: none"> AUTO Ritva-Leena keskustelee ensimmäisensä sukulaistensa kanssa autoista ja kuuntelee heidän suositustaan. Hän on kiinnostunut hinnasta, teknisistä tiedoista ja polttoaineen kulutuksesta. 	<ul style="list-style-type: none"> AUTO Ritva-Leena menee läheiseen autoliikkeeseen perheen jäsenen kanssa. AUTO Perheen jäsen tekee Ritva-Leenan puolesta autoon ja sen teknisiin asioihin liittyviä kysymyksiä. AUTO Ritva-Leena tekee yhden koeajon autolla, jonka on ostamassa. VAKUUTUS Ritva-Leena ottaa ensimmäisen vakuutuksen, joka hänelle tarjotaan. RAHOITUS Ritva-Leenalla on vähän tietoa autoarhoituksesta ja kuuntelee automyyjää tarkasti ja tekee päätöksen. 	<ul style="list-style-type: none"> AUTO Ritva-Leena yrittää huolehtia auton ylläpitoon liittyvistä asioista (kuten renkaiden vaihto) välttämättömyyden palveluita niistä aiheutuvien kustannusten vuoksi. AUTO Hän seuraa ajotyylissään ja polttoaineen kulutusta säästämällä kuluissa ja ympäristöystävällisesti. VAKUUTUS Autonoston jälkeen Ritva-Leena perehtyy tarkemmin vakuutus-ehdoihin ja vertailee muiden vakuutusyhtiöiden ehtoja ja sisältöä. Hän päättää pitää saamansa vakuutuksen. 	<ul style="list-style-type: none"> AUTO / TODENNÄKÖISYYS JATKAA SAMAN AUTOMERKIN KANSSA Näyttää siltä, että Ritva-Leena valitsee saman merkin myös seuraavalla kerralla, mutta enemmän hänelle merkitsee auton luotettavuus ja kestävyys.
AJATTELEE	<ul style="list-style-type: none"> AUTO / TARPEET Tarvitsemme melko uuden perusauton, joka on luotettava ja kestävä. Minulla on tietty merkki jo tiedossa. 	<ul style="list-style-type: none"> AUTO / LEASING Olen kiinnostunut Leasing-vaihtoehdosta, mutta se vaikuttaa monimutkaiselta! Haluaisin koko paketin (renkaat, vakuutuksen jne.) suoraan yhden luokun periaatteella. VAKUUTUS Vakuutuksen on pakollinen. Lisäksi kilpailukykyisen vakuutuksen, joka vastaa perustarpeita autonostajana. 	<ul style="list-style-type: none"> AUTO / PERHEEN JÄSENIEN ROOLI En ymmärrä autoista mitään, joten haluan mukaan autokäyttöön jonkun tuntemman ihmisen, joka tietää autoista enemmän. VAKUUTUS Haluan ostoliikkeen sujuvan nopeasti ja helposti, koska kaikki autoon liittyvä pitää olla helppoa. AUTOMYYJÄN ROOLI on suuri auton ostossa ja siihen liittyvien palvelusopimusten toessa. Odotan myyjältä luotettavaa, asiantuntevaa apua ja asiakaspalvelua. 	<ul style="list-style-type: none"> MOTIIVIT AUTONOMISTAJANA Päätän kyllä autoni kanssa ja yritän hoitaa ylläpitoon liittyvät asiat mahdollisimman paljon itse. Tarvitson kuitenkin jonkun kartoittamaan minulle millä tavoin on tarpeen korjata ja mitä pitää korjata. UNELMA Täysipalvelu olisi parasta, mutta koin, ettei minulla ole varaa ostaa sellaista. VAKUUTUS Haluan, että vakuutusni on Kilpailukykyinen 	<ul style="list-style-type: none"> MERKIVAKUUTUS/ BRANDITIE TOISUUS Merkivakuutuksen sisältö ei ole minulle täysin selvä, mutta uskon sen olevan kattava ja autolleni sopiva vakuutus, jonka sain automerkiltä. MERKIVAKUUTUS/ HYÖDYT Mielestäni merkivakuutuksesta voi olla hyötyä kun autoa huollatavasti osaa henkilöstöä ja käytetään merkin omia varoista.
TUNTEE	<ul style="list-style-type: none"> Elämä ilman autoa on monimutkainen! Tarvitson auton heti, koska muuten en pääse millään töihin! Muuten minun on muutettava tai vaihdettava työtä! 	<ul style="list-style-type: none"> Luotan enemmän tuttavieni ja etsin tietoa heidän kauttaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Vihaan suurien päätösten tekemistä ja investointeja! RAHOITUS Ymmärrän väärin rahoitusehdot! 	<ul style="list-style-type: none"> AUTO on minulle välttämätön! En kuitenkaan ole kiinnostunut enkä ymmärrä autoista mitään! En tiedä mitä autolele pitäisi tehdä ja missä tilanteessa auto tulisi viettää huoltoon tai korjaamolle. 	<ul style="list-style-type: none"> Olen tyytyväinen automerkkiin, ja toivon sen täyttävän odotukseni ja siihen voi luottaa. Suhteeni merkivakuutukseen perustuu hintaan, ehtoihin ja luotettavuuteen! Onko korjauslupauksilla merkitystä?
KIPUKOHDIKAT	<ul style="list-style-type: none"> Auto on minulle välttämätön paikka. En ole kiinnostunut autoista enkä ymmärrä niistä mitään. 	<ul style="list-style-type: none"> Luotan oman elämän tuttuun enemmän enkä etsi aktiivisesti tietoa muualta. Leasing ei houkutele, koska tuntuu liian monimutkaiselta! Leasing-sopimuksen lisäksi minun tulisi ostaa renkaat ja ottaa vakuutuskin itse. 	<ul style="list-style-type: none"> Otan mukaan perheenjäsenen, koska en koe ymmärtäväni autoista tarpeeksi. Väärinymmärrykset ovatkin mahdollisia. Minua ei informoitu merkivakuutuksen korvauslupauksista autonoston yhteydessä, mutta minulle tarjottiin aktiivisemmin llin vakuutusta. 	<ul style="list-style-type: none"> Koska en ymmärrä autoista juurikaan, haluaisin käyttää palveluita, mutta minulla ei ole niihin varaa. En tiedä koska on tarvetta korjata ja mitä pitää korjata. 	<ul style="list-style-type: none"> Autoni vastaa toivottuihin ja tarpeitani. Valitsen todennäköisesti saman merkin myöskin jatkossa. Minulla ei ole tarkkaa käsitystä merkivakuutuksen sisällöstä. Uskollisuuteni perustuu vakuutuksen hintaan ja ehtoihin.

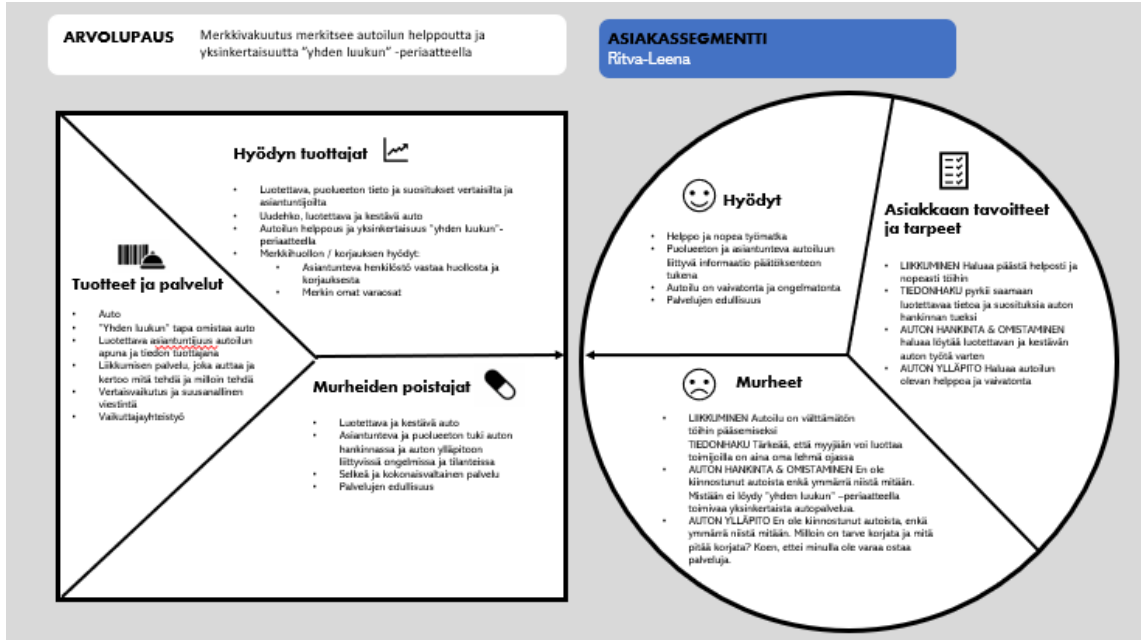
Liite 8: Asiakasmatka Pekka

	TIETOISUUS	VAIHTOEHTOJEN VERTAILU	OSTAMINEN	OMISTAJUUS	USKOLLISUUS
TERKEE	<p>KONTEKSTI Pekan autossa on ollut vikoja jo jonkin aikaa ja yhtenä päivänä auto auto hajosi.</p> <p>VIESTINTÄ & MEDIA Pekka keskustele autoista, niiden ominaisuuksista ja niihin liittyvistä kokemuksista sukulaisten ja tuttavien kanssa.</p> <p>Pekka lukee myös autolehtiä ja on kiinnostunut autoverailuista.</p>	<p>AUTO Pekka etsii tietoa internetin kautta erityisesti hinnoista ja on kiinnostunut teknisistä tiedoista ja polttoaineen kulutuksesta.</p> <p>AUTO Pekka etsii tietoa ensisijaisesti autolehtien kautta. Hän lukee tietoa Internetin kautta.</p> <p>VAKUUTUS He vertailee aikajoin Vakuutus Internetissä.</p> <p>Pekka vieraillee lähimmässä autolehtikioski ja tekee kaksi testajoa.</p>	<p>AUTO Pekka keskustele automyyjän kanssa ja on kiinnostunut autopaketista, lisävarusteista, alennuksista ja tarjouksista.</p> <p>AUTO Ostopäätös perustuu hintaan, alennuksiin ja auton toimivuuteen.</p> <p>VAKUUTUS Pekka on vakuutunut vakuutusyhtiöstä kilpailukykyisenä vaihtoehtona ja jatkaa asiakkuutta automyyjän kyvyssä vakuutusyhtiötä.</p> <p>RAHOITUS Pekka kiinnostuu houkuttelevasta Nissan Qashqai autopaketista ja ottaa autorahoituksen.</p>	<p>AUTO Pekka on kätevä käsistään, mutta terveydellisten haasteidensa vuoksi hän on kiinnostunut käyttämään palveluita jonkin verran (esim. Runkaiden vaihto). Autopakettiin liittyvän edun vuoksi hän huoltaa uutta autoaan merkkihuollossa.</p> <p>AUTO Pekka ei seuraa aktiivisesti ajotyyliään, sillä hän kokee tehneensä polttoaineen vähäisen kulutukseen liittyvän ratkaisun jo auton oston yhteydessä. Hän on kuitenkin kiinnostunut autoiluun liittyvistä eduista ja alennuksista.</p>	<p>AUTO / TODENNÄKÖISYYS JATKAA SAMAN AUTOMERKIN KANSSA Näyttää siltä, että Pekka valitsee seuraavallaan kerralla Nissanin hyvien kokemustensa vuoksi.</p>
AUANTELEE	<p>VIESTINTÄ & MEDIA Keskustelen mielelläni kasvokkain autoon liittyvistä kokemuksista ystäviin ja sukulaisten kanssa. Luen myös mielelläni autolehtiä ja pyysin kääryillä autoon liittyvistä asioista ja vertailuista.</p> <p>AUTO / TARPEET Tarvitseen toimivan, tilavan ja hintalaatu-suhteeltaan hyvän auton. Nissanissa on nämä ominaisuudet.</p>	<p>AUTO / LEASING Olen katsonut leasing-sopimuksia hieman, mutta se on avian liian kallis vaihtoehto minulle. Siinä menettäisi rahansa eikä pääomaa Kerry senkään vertaa.</p> <p>AUTO Jos vaihtaisin autoa, katsoisin internetistä sopivia, tarjolla olevia autoja tietyn kriteerin.</p> <p>VAKUUTUS Hinta ja keskitäminen yhdelle toimijalle helpottaa laskujen maksua.</p>	<p>AUTO En ole valmis maksamaan tietystä automerkistä, hyvä hinta-laatu-suhte merkitsee minulle eniten.</p> <p>VAKUUTUS Hinnalla on minulle merkitystä, joten alennukset ja edut kiinnostavat minua.</p> <p>RAHOITUS Alennusten ja etujen lisäksi toivon selkeää ja täsmällistä tietoa autorahoituksen liittyvistä sopimuksista.</p>	<p>MOTIIVIT AUTONOMISTAJANA Olen avoin palvelujen käyttöä kohtaan, mutta kiinnostukseni niitä kohtaan riippuu mitä rahoille saa vastineeksi.</p> <p>VAKUUTUS Alennukset kiinnostavat aina! Lisäksi ei vakuutusyhtiön tulisi olla kiinnostunut myös hyvistä auton renkaista ja olla tässä jollain tapaa mukana?</p>	<p>MERKKIVAKUUTUS / BRANDITETOISUUS Minulla ei ole selvää käsitystä merkkivakuutuksesta, mutta olen tietoinen alennuksista ja vahinkojen korjauksesta merkkiliikikkeissä.</p> <p>MERKKIVAKUUTUS / HYÖDYT Mielestäni merkkivakuutuksesta voi olla hyötyä, koska autoa huolletaan merkin varoilla ja sitä huoltavat merkin asiantuntijat. Sillä on mielestäni erityistä arvoa yli 30 000 € hintaisissa autoissa.</p>
TUNTEE	<p>Olen niin kyllästynyt jatkuvaan korjauksiin! Haluan uuden auton!</p>	<p>Menen mielelläni lähiseen autolehtikioskiin ja testaan siellä autoja ennen ostoa.</p>	<p>RAHOITUS Olsin kaivannut kattavampaa tietoa autorahoituksesta automyyjältä. Jouduin itse ottamaan selvää jälkikäteen rahoitusehdoista!</p>	<p>Koen olevani kätevä käsistään ja auton Omistaminen Suomessa maksaa jo nyt paljon.</p> <p>VAKUUTUS Mielestäni vakuutusyhtiöni on nopea ja joustava sekä hinnaltaan kilpailukykyinen.</p>	<p>Olen tyytyväinen automerkkiin, hyvän hinta-laatusuhteen ja toimivuuden vuoksi.</p> <p>Suhteeni merkkivakuutukseen perustuu hintaan ja ehtoihin.</p>
KIRUKOHDI		<ul style="list-style-type: none"> Auton on löydettävä lähellä olevista autolehtikioski Leasing ei houkuttele, koska se on kallis! Menetän siinä vain rahaa eikä pääomaa Kerry 	<ul style="list-style-type: none"> Hinta ja alennukset merkitsevät eniten 	<ul style="list-style-type: none"> Terveyteen ja liikkuvuuteen liittyvien haasteiden vuoksi tarvitseen myös jonkinlaisia palveluja Autoilu on kallista 	<ul style="list-style-type: none"> En koe olevani merkkinuolliinen, mutta erittäin tyytyväinen autooni. Olenko merkkivakuutusasiakas?! Uskollisuuteni perustuu vakuutuksen hintaan ja alennuksiin, jota hyvä asiakaskokemus vakuutusyhtiöstä tukee

Liite 9: Arvolupaus kanvas Pete ja Jonna



Liite 8: Arvolupaus kanvas Ritva-Leena



Liite 11: Arvolupaus kanvas Pekka

