

Asiakaskokemuksen johtaminen vakuutusmeklariyrityksessä

Case TM-Vakuutusvälitys Oy



Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK)

Kevätlukukausi 2022

Satu Lasarov

Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK)

Tiivistelmä

Tekijä Satu Lasarov

Vuosi 2022

Työn nimi Asiakaskokemuksen johtaminen vakuutusmeklariyrityksessä – Case TM-
Vakuutusvälitys Oy

Ohjaaja Helena Turunen

Asiakaskeskeisyyden tulisi olla kaiken yritystoiminnan lähtökohta, sillä ilman asiakkaita ei ole yritystäkään. Tämän kehittämistyön tavoitteena oli löytää niitä toimintamalleja, joiden avulla saadaan kehitettyä asiakaskokemusta kestävästi vakuutusmeklariyrityksessä. Asiakaskokemuksen kehittämisen tavoitteena on saavuttaa yritykselle kilpailuetua ja luoda arvoa asiakkaille. Työn pidempiaikaisena tavoitteena on mahdollistaa toimeksiantajalle kestävä kasvu tarkoin säädellyllä vakuutusmeklaritoimialalla. Työ toteutettiin toimeksiantona TM-Vakuutusvälitys Oy:lle.

Työn teoreettinen viitekehys perustuu laajalti tutkittuun tietoon asiakaskokemuksen kehittämiseen ja tulokselliseen, sekä sen vastuulliseen johtamiseen vaikuttavista tekijöistä, että keskeisesti liittyvistä käsitteistä. Työn empiria sisältää analysoinnit kahdesta asiakastyytyväisyyskyselystä, henkilöstön ryhmähaastattelusta ja datasta, sekä havainnoinnin. Valittujen tutkimusmenetelmien tarkoituksena oli kerätä asiakasymmärrystä, niin asiakkaiden, kuin henkilöstönkin näkökulmasta kehittämistyötä varten, joka toteutettiin palvelumuotoilun keinoin.

Tutkimuksen avulla saatiin hyvin tietoa toimeksiantajayrityksen positiiviseen asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä, sekä kehitysehdotuksista. Niiden avulla saatiin muotoiltua asiakaskokemuksen johtamisen tueksi työkaluja toimeksiantajayrityksen käyttöä ja jatkoehdyntämistä varten. Niitä ovat asiakastyytyväisyyskyselyt, arvolupaus, asiakaskokemustrategia, palvelupolkumalli kehitysehdotuksineen, sekä asiakaslähtöinen liiketoimintamalli vakuutusmeklaritoimintaan.

Avainsanat Asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, palvelumuotoilu, kestävä kehitys

Sivut 127 sivua ja liitteitä 8 sivua

Business Development Degree Programme (Master's Degree) Abstract
Author Satu Lasarov Year 2022
Subject Customer experience management in an insurance broker company – Case
 TM-Insurance broker company
Supervisor Helena Turunen

Since customers are the core of company, it is important to have an effective customer-focused strategy. The aim of this thesis was to clarify practices, which can develop sustainable customer experience in an insurance broker company. The goal of developing the customer experience is to achieve a competitive advance and create value for customers. The longer-term goal of this thesis is to achieve sustainable growth for the client with the customer-centric business model in a well-regulated insurance brokerage industry. The client is TM-Insurance broker company.

The theoretical framework of this thesis contains the concepts, that are central to customer experience management. The empirical research of this thesis includes an analysis of two customer satisfaction surveys, an analysis of staff group interviews, an analysis of data, and observation. The purpose of the research methods was to gather customer understanding from the perspective of both customers and staff for the service design process.

The methods were used to get information from the matters, that have a positive impact on the customer experience, as well as information from issues, which needs to develop. These methods provided the tools designed to support the customer experience management for the use and further utilization for the client, including customer satisfaction surveys, value proposition, customer experience strategy, service path with development suggestions, and business model for the customer orientated insurance broker business.

Keywords Customer experience, customer experience management, service design,
 sustainable development
Pages 127 pages and appendices 8 pages

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Kestävä kehitys ja vastuullisuus	8
1.3	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.4	Opinnäytetyön rakenne, rajaukset ja keskeisimmät käsitteet	11
2	Asiakaskokemuksen johtaminen	15
2.1	Asiakaskokemusstrategia	18
2.2	Asiakaskokemus	22
2.2.1	Asiakaskokemuksen mittaaminen	24
2.2.2	Henkilöstökokemus ja asiakaskokemus	27
2.2.3	Digitalisaatio ja asiakaskokemus	27
2.2.4	Ennakointimenetelmät apuna asiakaskokemuksen kehittämisessä .	30
2.3	Asiakaskokemuksen johtaminen osana vastuullista ja kestävää yritystoimintaa	31
2.3.1	Asiakaskokemus ja sosiaalisesti kestävä kehitys	34
2.3.2	Monimuotoisuuden huomioiminen asiakaskokemuksen kehittämisessä	35
2.4	Viestintä ja asiakaskokemus	37
2.4.1	Viestinnän kehittäminen palvelumuotoilun avulla	37
2.4.2	Vastuullisuusviestintä	39
2.5	Palvelumuotoilu asiakaskokemuksen johtamisen apuna	41
3	Tutkimuksen metodologia	43
3.1	Tutkimuksen metodologiset valinnat ja perustelut	43
3.1.1	Määrällinen tutkimusmenetelmä	45
3.1.2	Laadullinen tutkimusmenetelmä	46
3.2	Aineiston analyysimenetelmät	47
4	Case: Asiakaskokemuksen johtaminen vakuutusmeklariyrityksessä	49
4.1	Toimeksiantajayrityksen esittely ja vakuutusmeklaritoiminta	49
4.2	Vakuutusmeklaritoimintaan keskeisesti liittyvä lainsäädäntö	51

4.3	Tutkimustulokset ja yhteenveto	53
4.3.1	Elokuussa 2021 yritysasiakkaille tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset.....	53
4.3.2	Asiakastyytyväisyyskyselyn pohjalta 28.11.2021 tehdyn henkilöstön ryhmähaastattelun tulokset.....	63
4.3.3	Tammikuussa 2022 tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset	71
4.3.4	Havainnoinnin tulokset	81
4.4	Kehittämistyö	83
4.4.1	Asiakaskokemusstrategian suunnittelu toimeksiantajayritykselle	85
4.4.2	Asiakaskokemusstrategia	92
4.4.3	Palvelupolun mallintaminen ja kehitysideoit.....	95
4.4.4	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli Canvas vakuutusmeklariliiketoimintaan	102
5	Johtopäätökset ja yhteenveto.....	104
6	Pohdinta	112
	Lähteet.....	118

Kuvat ja taulukot

Kuva 1. Asiakaskokemukseen keskeisesti liittyvät käsitteet. (Mukaillen; Saarijärvi & Puustinen, 2020).....	17
Kuva 2. Sosiaalisesti kestävä kehityksen pääpiirteet	35
Kuva 3. Vakuutusmeklarin rooli osana vakuutusratkaisujen hallinnointia	50
Kuva 4. Vakuutusmeklarin tehtävät	51
Kuva 5. Kehittämistyön rakenne	83
Kuva 6. Asiakaskokemuksen johtamisen kehittäminen palvelumuotoilun avulla	85
Kuva 7. SWOT-analyysi. (Lasarov, 2022, s. 5).	86

Kuva 8. SWOT-analyysin tulokset syötettynä AWOT-sovellukseen (Sovellus; Eskelinen ym., 2022).....	87
Kuva 9. SWOT-ryhmien keskinäinen tärkeys; (Pohja Eskelinen ym., 2022).....	89
Kuva 10. "Timanttikuva" Tuloksista (Lasarov, 2022, s. 5).....	90
Kuva 11. Toimeksiantajalle muotoiltu arvolupaus	93
Kuva 12. Toimeksiantajalle muotoiltu asiakaskokemusstrategia.....	94
Kuva 13. Palvelupolun mallintaminen toimeksiantajalle	96
Kuva 14. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli vakuutusmeklariliiketoimintaan (Pohja Business Model Analytics).....	103
Taulukko 1. Kyselyyn osallistuneet yritysasiakkaat	54
Taulukko 2. Yritysasiakkaille lähetettyyn kyselyyn vastanneiden asiakkaana oloaika....	55
Taulukko 3. Yritysasiakkaille lähetetyn kyselyn vastaajien asema yrityksessä	56
Taulukko 4. Yritysasiakkaiden antamat NPS-luvut	57
Taulukko 5. Yritysasiakkaiden antamat CES-luvut.....	58
Taulukko 6. Yritysasiakkaiden antamat CSAT-luvut	59
Taulukko 7. NPS-, CSAT- ja CES-mittareiden tulokset	59
Taulukko 8. Empirian yhdistäminen teoreettisiin käsitteisiin	62
Taulukko 9. Pääluokkien yhdistäminen	63

Taulukko 10. Empiirisen aineiston yhdistäminen teoreettisiin käsitteisiin.....	68
Taulukko 11. Pääluokkien muodostaminen yläluokista	69
Taulukko 12. Yhdistävän luokan muodostaminen pääluokista.....	70
Taulukko 13. Tammikuun 2022 kyselyyn vastanneiden asiakkaiden määrä.....	72
Taulukko 14. Tammikuun 2022 kyselyn NPS-luvut	73
Taulukko 15. Suosittelijat, passiiviset ja arvostelijat	73
Taulukko 16. NPS-mittariin vastanneiden asiakkaiden määrä	74
Taulukko 17. Henkilökunnan ja tukihenkilöiden arviointi	74
Taulukko 18. Verkkosivujen ja kotisivujen arviointi	75
Taulukko 19. Empirian yhdistäminen teoreettisiin käsitteisiin	78
Taulukko 20. Yhdistävän luokan muodostaminen pääluokista.....	79
Taulukko 21. Tammikuun 2022 kyselyyn vastanneiden asiakkaana oloaika	81

Liitteet

Liite 1	Aineistonhallintasuunnitelma
Liite 2	Elokuussa 2021 tehty asiakastytyväisyyskysely yritysasiakkaille
Liite 3	Henkilöstön ryhmähaastattelun kysymykset elokuussa 2021 tehdyn asiakastytyväisyyskyselyn tulosten pohjalta
Liite 4	Tammikuussa 2022 suunnittelun ja tehdyn asiakastytyväisyyskyselyn saate
Liite 5	Tammikuussa 2022 Webropol-työkalun avulla tehty asiakastytyväisyyskysely
Liite 6	Webropol-työkalun avulla tehty lähtökysely sopimuksensa päättäneille asiakkaille

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

On selvää, että ilman asiakkaita ei ole yritystäkään. Siitä huolimatta asiakaskokemuksen kehittäminen jää yrityksissä valitettavan usein taka-alalle. (Schmitt, 2003, ss. 4)

Asiakaskokemus on tärkeä osa johtamista, mutta se jää usein organisaatioissa irralliseksi.

Visioissa ja missioissa asiakaskokemus on näkynyt useiden yritysten strategisina painopisteinä jo useita vuosia. Kuitenkin se monesti jää näkymättä yrityksen päivittäisissä toiminnoissa. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemus on johtamisen kovinta ydintä - luku, viides kappale) Asiakaskokemuksen kehittämisen avulla voidaan parhaimmillaan saada pitkäaikaisia ja lojaaleja asiakkaita, jotka myös suosittelevat yrityksen palveluita tai tuotteita muille. Tämän vuoksi asiakaskokemuksen johtaminen ja asiakaskokemusstrategian suunnittelu tulisi ottaa yrityksissä vakavasti toimialasta riippumatta. (Schmitt, 2003, ss. 14-19)

Asiakaskokemus vaatii sitoutumista ja erinomaisen asiakaskokemuksen tuottaminen edellyttää aitoa halua palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakaskokemuksen kehittämisen ja yrityksen taloudellisen menestyksen näkökulmasta kriittisiä osa-alueita ovat asiakaspalvelukulttuurin rakentaminen, rekrytointi, henkilöstön koulutus, seuranta ja palkitseminen, sekä prosessit ja toimintatavat. Asiakaskeskeisessä toimintakulttuurissa asiakkaan näkökulmaa mietitään päivittäisissä toiminnoissa. Henkilöstön kouluttaminen aitojen asiakaspalvelutilanteiden kautta on avainasemassa, kun lähdetään rakentamaan asiakaskeskeistä toimintakulttuuria yrityksessä. (Gerdt & Korhikoski, 2016, Ihmiset – luku, kolmas kappale)

Asiakaskokemuksen johtaminen korostuu vakuutusmeklaritoimialalla, etenkin kun tavoitellaan yritystoiminnalle pysyvyyttä ja kasvua. Toimeksiantajayritys on vakuutusmeklaritoimisto, jonka tavoitteena on tarjota omille asiakkailleen kilpailijoista erottautuvia, kokonaisvaltaisia vakuutus- ja vahinkoasioiden hoitopalveluita ammattitaidolla ja vastuullisesti. Sen lisäksi, että toimeksiantajan tulee erottautua muista

vakuutusmeklariyrityksistä, on asiakkaille pystyttävä osoittamaan vakuutusmeklarin tarjoamien palveluiden asiakkaille tuottama lisäarvo vakuutusmarkkinoilla.

Pienyrityksessä on oltava sellaisia kilpailuetuja, joilla yritys erottuu edukseen kilpailijoistaan (Vanhala ym., 2022, ss. 83-84). Keskittymällä asiakaskokemuksen vastuulliseen kehittämiseen ja johtamiseen, voidaan parhaimmillaan saavuttaa kilpailuetua. Koska toimeksiantajayritys työllistää yrittäjän lisäksi 6 henkilöä, korostuu koko henkilöstön motivaatio ja työpanos entisestään. Vakuutusmeklaritoimialan yrityksissä korostuvat asiakaskokemuksen kehittämisessä myös henkilöstön osaaminen ja ammattitaito. Vakuutusmeklarin tai vakuutusvälittäjän nimikettä saa käyttää vain Finanssivalvonnan rekisteriin merkitty taho. Vakuutusmeklariyrityksissä 30 % vakuutusten hoitoon osallistuvasta henkilöstöstä tulee olla lain mukaan rekisteröityneitä vakuutusmeklareita. (Laki vakuutusten tarjoamisesta 234/2018 8- 19 §)

1.2 Kestävä kehitys ja vastuullisuus

Kestävä kehitys voidaan jakaa sosiaaliseen, ympäristölliseen ja taloudelliseen kestävyteen. Nämä ovat toki myös monin tavoin kytköksissä toisiinsa. Toimiva talous mahdollistaa sosiaalisen perustan, mutta samalla kuitenkin kuormittavat luonnonvarat ja ympäristö. Ihmisten ja yritysten toiminnalla voidaan vaikuttaa vähentävästi ympäristön kuormittumiseen. (Valtioneuvoston kanslia, 2020)

Toimeksiantajayrityksessä on tehty kehitystoimenpiteitä asiakasjärjestelmiin, joiden myötä lähetettävän paperin määrä asiakkaille tulee vähentymään radikaalisti. Asiakaskokemuksen mittaaminen ja asiakastytyväisyyskyselyt on tarkoitus tehdä jatkossa digitaalista työkalua käyttäen. Näiden toimenpiteiden avulla yritys voi huomioida kestävä kehityksen ympäristöllisen ulottuvuuden ja samalla asiakaskokemuksen parantamisen. Myös erityisesti kestävä kehityksen sosiaalinen ulottuvuus osana asiakaskokemuksen kehittämistä tullaan huomioimaan teoreettisessa viitekehyksessä ja kehittämistyössä.

Vastuullisuudella tarkoitetaan yrityksen epäsuorien ja suorien vaikutusten huomioimista ympäröivään yhteiskuntaan. Käytännössä tämä tarkoittaa taloudellisten, sosiaalisten ja

ekologisten vaikutusten huomioimista yrityksen päivittäisessä toiminnassa. (Lipponen & Mäkelä, 2019, s. 4) Asiakaskokemukseen keskittyminen voidaan näin ollen parhaimmillaan nähdä osana vastuullista yritystoimintaa.

On ymmärrettävää, että asiakaskokemuksen kehittämiseen panostamista perustellaan usein liiketoiminnallisin ja kilpailullisin perustein. Yritykset kuitenkin jättävät usein huomiotta asiakaskokemuksen tarkastelun humanista näkökulmasta, vaikka positiivinen asiakaskokemus voi vaikuttaa ihmisten elämänlaatuun parantavasti. (Saarijärvi, H. & Puustinen, P, 2020, Asiakaskokemukset parantavat elämää -luku, neljäs kappale) Tämän työn teoreettisessa viitekehyksessä tullaan tarkastelemaan myös asiakaskokemuksen humaania näkökulmaa.

1.3 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Asiakaskokemusajattelussa asiakas siirretään keskiöön. Kaikissa yrityksen toiminnoissa on löydettävä sellaiset toimintatavat, jotka tukevat yrityksen tavoitteiden mukaista asiakaskokemuksen muodostumista. Asiakaskokemuksen johtamisella voidaan lisätä asiakaspysyvyyttä ja sitä kautta saadaan yritykselle liiketoimintahyötyä. Asiakaskokemuksen johtaminen on myös tehokas keino luoda yritykselle kasvumahdollisuuksia ja kilpailuetua. (Löytänä & Korteso, 2011, ss. 26- 161)

Henkilökunnan ammattitaidon pätevyysvaatimukset ja alan kasvava kilpailu asettavat vakuutusmeklariyrityksen kasvulle omat haasteensa. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajayritykselle kehityssuunnitelma asiakaskokemuksen johtamisen tueksi. Pidemmän aikavälin tavoitteena on asiakaskokemuksen kehittäminen siten, että sen avulla saadaan yritykselle liiketoimintahyötyä ja erottaudutaan kilpailijoista kestävästi.

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä vakuutusmeklarina vuodesta 2018 ja yritysasiakkuuspäällikkönä vuoden 2021 alusta lähtien. Asiakaskokemuksen kehittämisen tarpeellisuus ja ajankohtaisuus ovat nousseet esille opinnäytetyön tekijän oman työn kautta, sekä myös toimitusjohtajan ja henkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Kehittämistyön tavoitteena on tehdä toimintasuunnitelma, joka sisältää toimeksiantajayritykselle soveltuvia työkaluja asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Koska

asiakaskokemuksen kehittäminen on tehokas keino erottautua kilpailijoista ja tuoda yritykselle liiketoimintaetua, on kehittämistyön pitkäaikaisempaan tavoitteena luoda yritykselle kasvumahdollisuuksia haasteellisella ja tarkoin säädellyllä toimialalla.

Mikäli asiakaskokemuksen kehittämisen kautta yritykselle saadaan kestävä kasvua, voidaan tulevaisuudessa mahdollisesti kouluttaa uusia osaajia vakuutusmeklaritoimialalle ja sitä kautta luoda uusia työpaikkoja. Tämä on tärkeä tavoite myös yhteiskunnan ja kestävä kehityksen näkökulmasta. Toimiva talous on edellytys sosiaaliselle perustalle. Sitä kautta työpaikkojen lisäämisellä on vahvistava vaikutus ihmisten hyvinvoinnille ja sosiaaliselle perustalle. Kestävä kehityksen näkökulmasta työpaikkojen lisääntyminen toimialoille, jotka eivät lisää ympäristön kuormitusta, ovat ihanteellisia. (Valtioneuvoston kanslia, 2020) Vakuutusmeklaritoimialalla tehdään asiantuntijatyötä, eikä toimiala siten lähtökohtaisesti lisää ympäristön kuormitusta. Lisäksi alan yritysten päivittäisissä toiminnoissa voidaan vähentää ympäristön kuormitusta esimerkiksi lisäämällä mahdollisuuksien mukaan sähköisiä palveluita ja vähentämällä sitä kautta paperisen postin määrää.

Tutkimusongelma:

- Miten asiakaskokemuksen kehittämisen avulla saadaan yritykselle liiketoimintahyötyä ja erottaudutaan kestävästi?

Ratkaisua lähdetään etsimään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Miten asiakaskokemusta voidaan johtaa ja kehittää vakuutusmeklariyrityksessä?
- Miten organisaation asiakasymmärrystä kasvatetaan?
- Miten kestävä kehitys ja vastuullisuus voidaan huomioida asiakaskokemuksen kehittämisessä?
- Miten vakuutusmeklaritoimiston henkilöstön osaaminen ja asiakaskokemuksen parantaminen kohtaavat?

1.4 Opinnäytetyön rakenne, rajaukset ja keskeisimmät käsitteet

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistyö. Työn empiirinen osuus tehdään yhdistelemällä useampia tutkimusmenetelmiä, eli tutkimuksessa hyödynnetään menetelmätriangulaatiota. (Eskola & Suoranta 1998, ss. 69-70) Empiirinen osuus sisältää elokuussa 2021 yritysasiakkaille tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn analysoinnin, 1.8.2022-31.1.2022 ajalta saadun datan analysoinnin, henkilöstön ryhmähaastattelun, sekä opinnäytetyön tekijän havainnoinnin ajalla 1.2.2022-31.3.2022. Asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksia käytettiin teoriapohjana henkilöstön ryhmähaastattelulle. Henkilöstön ryhmähaastattelu oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Ryhmähaastattelussa käytettiin puolistrukturoituja kysymyksiä. Haastattelun jälkeen opinnäytetyön tekijä päätyi suunnittelemaan, testaamaan ja toteuttamaan tammikuussa 2022 uuden asiakastyytyväisyyskyselyn kaikille asiakkaille opinnäytetyön prosessin aikana valikoidun Webropol-työkalun avulla.

Asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksia ei voi luotettavasti tarkastella keskenään niiden erilaisuuden ja eri otannan vuoksi, mutta elokuussa tehtyä kyselyä pystyttiin käyttämään pohjana uudelle kyselylle kehittämisenäkökulmasta katsoen, saatujen havaintojen avulla. Se toimi siten myös testikyselynä varsinaiselle kyselylle, jota on tarkoitus myös hyödyntää jatkossa toimeksiantajayrityksessä. Lisäksi avoimista palautteista voidaan etsiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Ennen sähköisen kyselyn tekoa mietittiin, mikä elokuun kyselyssä onnistui, mikä epäonnistui ja miten sitä tulisi kehittää jatkossa. Asiakastyytyväisyyskyselyt ovat sisältäneet kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia kysymyksiä. Asiakastyytyväisyystutkimuksista saatuja tietoja tullaan analysoimaan tilastollisesti kuvaavalla analyysillä ja teoriasidonnaisella sisällön analyysillä. (Jyväskylän yliopisto, 2015).

Havainnointi tehdään strukturoimattomana. Tutkijan rooli on tässä osallistuva havainnoija. (Anttila, 1996, ss. 218-224) Havainnoinnin tarkoitus on täydentää henkilöstön ryhmähaastattelua. Asiakastyytyväisyyskyselyiden avoimet kysymykset ja ryhmähaastattelu, sekä havainnoinnin tulokset analysoidaan litteroinnin jälkeen teoriasidonnaisen sisällön analyysin avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, ss. 96) Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuloksena syntyy teorian ja empiirisen tutkimuksen kautta saatujen tietojen pohjalta

kehittämissuunnitelma asiakaskokemuksen johtamisen tueksi. Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen luotettavuus kuvataan ja perustellaan tarkemmin 3. luvussa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys 2. luvussa koostuu asiakaskokemuksen kestävästä kehittämisen ja -johtamisen keinoista, sekä keskeisesti asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvästä palvelumuotoilusta. Teoreettiseen viitekehykseen on koottu tutkimusongelmaan vastaavaa teoriaa, eli siihen on koottu niitä osa-alueita, joiden tutkija on katsonut olevan tutkimusongelman kannalta ratkaisevassa osassa. Tavoitteena oli saada myös teorian osalta ratkaisuja siihen, miten asiakaskokemusta voidaan kehittää ja johtaa niin, että saadaan kestävää liiketoimintahyötyä. Teoria pidetään yleistettävänä, mutta osa-alueiden lopuksi käydään aihetta ja sen vaikutuksia läpi vakuutusmeklaritoiminnan näkökulmasta.

Asiakaskokemus ei ole ainoastaan yritysten ja niiden asiakkaiden väliseen toimintaan liittyvää, vaan se soveltuu myös muihin tilanteisiin, joita elämässä kohtaamme (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemus on linssi yhteiskuntaan -luku, kolmas kappale). Tässä työssä tullaan kuitenkin keskittymään yrityksen ja asiakkaiden väliseen asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen. Empiirinen tutkimus oli aluksi tarkoitus rajata yritysasiakkaisiin. Henkilöstön kanssa käydyssä ryhmähaastattelussa keskustelu ymmärrettävästi ohjautui myös muihin asiakasryhmiin. Lisäksi kesken opinnäytetyöprosessin syntyi ymmärrys siitä, että saatua empiiristä aineistoa oli löyhästi tutkimusongelman näkökulmasta. Tutkimusongelmana on, miten asiakaskokemuksen kehittämisen avulla saadaan liiketoimintahyötyä ja erottaudutaan kestävästi.

Opinnäytetyön tekijä ymmärsi itsereflektion jälkeen, että empiirisen tutkimuksen rajaus oli tarpeettoman tiukka tutkimusongelmaan nähden. Tämän vuoksi ja haastatteluiden pohjalta saatujen tulosten avulla, osana opinnäytetyöprosessia päätettiin suunnitella ja tehdä kyselytutkimus, sekä lähettää se kaikille yrityksen asiakkaille tammikuussa 2022 Webropol-työkalun avulla. Kysely testattiin ennen lähettämistä henkilöstöllä. Rajauksen muuttamisen tarkoitus oli pystyä vastaamaan paremmin tutkimusongelmaan ja saada kattavammin tietoa kehittämissuunnitelmaa varten. Lisäksi samalla muodostui toimeksiantajan käyttöön soveltuva sähköinen tutkimuskaavake myös myöhempää käyttöä varten. Myös tämä kysely

tullaan analysoimaan tilastollisesti kuvaavalla analyysillä ja teoriasidonnaisella sisällön analyysillä.

Toimeksiantajan kuvaus ja vakuutusmeklaritoiminnan pääpiirteet kuvataan tarkemmin 4. luvun case-osiossa yhdessä tutkimustulosten ja kehittämissuunnitelman kanssa. Aikaisemmin tutkimuksia on tehty pääosin B2C-asiakaskokemuksesta, sekä sen kehittämisestä ja johtamisesta. Empiirisen tutkimuksen lisäksi tämän työn teoreettisessa viitekehyksessä tullaan keskittymään B2B-asiakaskokemukseen, sekä sen kehittämiseen ja johtamiseen. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet – luku, ensimmäinen kappale) Toimeksiantajayrityksellä on myös muitakin palveluita, kuten esimerkiksi kosteuskartoitukset ja märkätilavalvonnat. Empiirinen kehittämissuunnitelma rajataan kuitenkin koskemaan vakuutusmeklariliiketoimintaa.

Tässä opinnäytetyössä käytettäviä avainkäsitteitä ovat asiakaskokemus, asiakasarvo, arvolupaus, kilpailukeinot, palvelumuotoilu, sekä kestävä kehitys. Niitä käsitellään syvällisemmin teoreettisessa viitekehyksessä, mutta niiden pääpiirteet ovat:

Asiakaskokemus

Asiakaskokemus muodostuu kaikista niistä tilanteista, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat tunteet ja mielikuvat, jotka ovat syntyneet kaikista kohtaamisista ja kosketuspisteistä yrityksen kanssa.

Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat yrityksen henkilöstön lisäksi tuotteet, palvelut, järjestelmät ja alustat. Asiakaskokemus muodostuu siitä hetkestä alkaen, kun asiakas alkaa etsimään tietoa yrityksestä, eikä vasta siinä vaiheessa kun asiakas aloittaa yhteistyön yrityksen kanssa. (Colin & Ivens, 2002, ss. 3-8)

Asiakasarvo

Asiakasarvo on yksi asiakaskokemuksen johtamiseen keskeisesti liittyvistä käsitteistä ja se muodostuu vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa. Asiakas on aina subjektiivinen. Jokainen ihminen kokee siis arvon yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista eri tavoin.

(Verhoef, 2011, ss. 9-11). Asiakasarvo muodostuu niistä tekijöistä, jotka ovat kullekin asiakkaalle merkityksellisiä ja tärkeitä.

Arvolupaus

Arvolupaus määrittelee tuotteen tai palvelun ja kuvaa sen ainutlaatuisuuden, sekä määrittelee kohderyhmän ja kertoo asiakashyödyn. Asiakas muodostaa omat odotuksensa saatavasta arvosta toiveiden, tarpeiden, aikaisempien kokemusten, sekä yrityksen maineen ja viestinnän perusteella. (Tuulaniemi, 2011, Arvolupaus – luku, kolmas kappale)

Kilpailukeinot

Kilpailukeinojen avulla voidaan luoda asiakkaille tavoiteltavaa arvoa. Kilpailukeinoja ovat esimerkiksi palvelu, laatu, valikoima, brändi, toimitusaika, asiakaspalvelu ja hinta.

Kilpailukeinojen strateginen valinta on edellytys sille, että arvolupaus voi toteutua. Kilpailukeinot voivat puolestaan tuottaa yritykselle joko kilpailuhaittaa, kilpailukykyä tai kilpailuetua. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet – luku, kahdeksas kappale).

Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on useisiin osaamisalueisiin pohjautuva yleinen ajatustapa, prosessi ja työkaluvalikoima. Sitä voidaan hyödyntää eri toimialoilla ja osaamisalueisiin mittareita kokonaisvaltaisemmin asiakaskokemuksen suunnittelussa ja kehittämisessä. (Tuulaniemi, 2011, Palvelu – luku, toinen kappale)

Kestävä kehitys

Taloustieteilijä Kate Raworthin kehittämän mallin, kestävyysdonitsin mukaan, kestävä kehitys tarkoittaa ihmisten hyvinvointia maapallon kantokyvyn rajoissa. Kestävä kehitys jaetaan yleensä kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat sosiaalinen-, ympäristöllinen- ja taloudellinen kestävyys. Keskinäisriippuvuudella tarkoitetaan näiden kolmen ulottuvuuden kytkeytymistä monin tavoin toisiinsa. (Valtioneuvoston kanslia, n.d.)

2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen on osa kokemuksen johtamista. Sen lisäksi tarvitaan toisten ja omien kokemusten johtamista. Muiden ajatteluun tai toimintaan emme voi vaikuttaa itse. Voimme kuitenkin vaikuttaa siihen, miten voimme omalla käyttäytymiselläme ja asenteellamme vaikuttaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa käytävään vuorovaikutukseen. Sitä kautta voimme mahdollisesti vaikuttaa myös muiden toimintatapoihin ja asenteisiin myönteisesti. (Fischer & Vainio, 2014, Palvelukokemus luo kilpailuedun – luku, ensimmäinen kappale) Vakuutusmeklariyrityksessä kohdataan asiakkaita monenlaisissa tilanteissa. Henkilökunnan oma asenne ja käyttäytyminen vaikuttaa paljon, erityisesti silloin kun asiakkaalle on sattunut vahinko, josta hän ilmoittaa. Henkilökunnan on tärkeää pystyä käsittelemään tilanteet rauhallisesti ja empaattisesti. Erityistä rauhallisuutta ja empatiakykyä henkilöstöltä edellytetään esimerkiksi henkilövahinko-, liikennevahinko- ja palovahinkoilmoitusten vastaanottamisessa.

Tärkein lähtökohta asiakaskokemuksen strategiselle suunnittelulle ja johtamiselle on se, että yrityksessä ymmärretään, mitä asiakaskokemus on. Se ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan jotta asiakaskokemusta voidaan johtaa menestyksellisesti, yrityksen johdolla tulee olla ymmärrys asiakaskokemukseen keskeisesti liittyvistä käsitteistä. Niitä ovat esimerkiksi asiakasarvo, arvolupaus, kilpailukeinot, kilpailuhaitta, kilpailukyky, sekä kilpailuetu. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strateginen suunnittelu – luku, ensimmäinen kappale)

Asiakasarvo kertoo mitä ja miksi ostamme. Arvoa luodaan asiakkaiden lisäksi työntekijöille ja yhteiskunnalle. Asiakasarvon tulisi kuitenkin olla kaiken muun arvon lähtökohta, koska ilman sitä ei ole tuottavaa yritystoimintaa. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet – luku, ensimmäinen kappale) Asiakasarvo on subjektiivinen, joka tarkoittaa sitä, että asiakas määrittelee itse hänelle arvoa tuottavat asiat (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet – luku, toinen kappale).

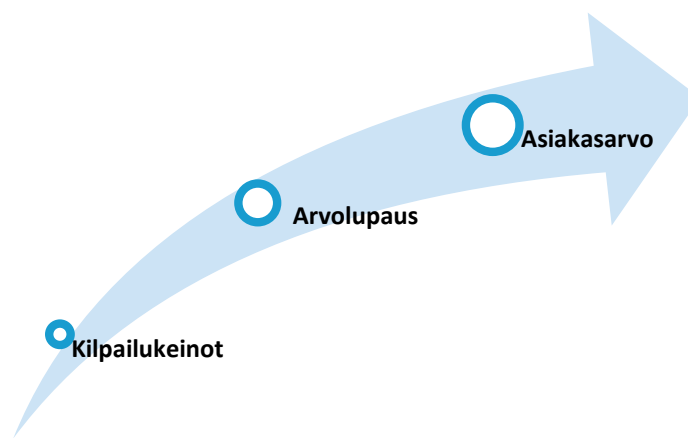
Arvolupaus määrittelee organisaation luoman arvon asiakkaalle ja luo odotuksia heille. Toimivan arvolupauksen luomiseksi yrityksellä tulee olla ymmärrystä markkinoiden asiakastarpeista ja kilpailijoiden toiminnoista. Arvolupaus toimii myös sisäisen ja ulkoisen johtamisen välineenä. Arvolupauksen avulla organisaatio viestii, millaista arvoa se haluaa asiakkailleen luoda ja miten se erottautuu kilpailijoistaan. Siten se toimii ulkoisen johtamisen välineenä. Usein arvolupauksissa korostetaan kilpailukeinoja, kuten alhaista hintaa, ammattitaitoista palvelua, monipuolista valikoimaa tai korkeaa laatua. B2B-liiketoiminnassa keskeisenä osana arvolupauksista on arvon mitattavuus. Sisäisen johtamisen välineenä arvolupaus toimii silloin, kun henkilöstölle kerrotaan, millainen on organisaation tavoittelema asiakaskokemus. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet – luku, seitsemäs kappale). Vakuutusmeklariyritysten pitää pystyä osoittamaan vakuutusmeklarin asiakkaalle tuottama lisäarvo vakuutusmarkkinoilla. Ei riitä, että erottaudutaan muista vakuutusmeklaritoimistoista. Tässä korostuu sisäisen ja ulkoisen viestinnän tärkeys. On tärkeää, että ulospäin viestitään selkeästi organisaation arvolupauksesta. Asiakaskokemuksen strategian jalkauttamiseksi on tärkeää huolehtia sisäisestä viestinnästä.

Kilpailukeinot ovat välineitä, joiden avulla voidaan luoda asiakkaille tavoiteltavaa arvoa. Esimerkiksi palvelu, laatu, valikoima, brändi, toimitusaika, asiakaspalvelu ja hinta ovat kilpailukeinoja. Kilpailukeinojen valinnat ovat erilaisia eri toimialoilla. Kilpailukeinojen strateginen valinta on edellytys arvolupauksen toteutumiselle. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet – luku, kahdeksas kappale).

Vakuutusmeklariyritykset korostavatkin arvolupauksissaan usein kilpailukeinoista ammattitaitoista palvelua ja riippumattomuutta, sekä mahdollista vakuutusten kilpailutuksen kautta saavutettua säästöä. Rekisteröity vakuutusmeklari voi hoitovaltakirjalla hoitaa asiakkaan puolesta uusien vakuutusten hankinnan, vakuutusten kilpailutukset, sekä vahinkotilanteissa avustamisen ja vahinkoilmoitusten teon. Etuna korostetaan usein vakuutusyhtiöiden kanssa suoraan asiointiin verrattuna muun muassa sitä, että meklari pystyy huomioimaan kaikkien vakuutusyhtiöiden tarjonnan ja meklarin tulee myös lain mukaan tehdä tasapuolinen analyysi ja antaa oma suosituksensa vakuuttamisesta. Lisäksi vakuutusmeklarin tulee selkeästi kertoa vakuutusyhtiöiden rajoitusehdoista, sekä vakuutusyhtiöiden ehto- ja omavastueroista asiakkaille. (Laki vakuutusten tarjoamisesta 234/2018 30-37 §)

Yrityksen valitsemat kilpailukeinot voivat tuottaa yritykselle kilpailuhaittaa, kilpailukykyä tai kilpailuetua. Niistä tekijöistä, jotka eivät ole kilpailun edellyttämällä tasolla, muodostuu kilpailuhaittaa. Niillä tekijöillä, joilla yritys erottautuu edukseen kilpailijoistaan, luodaan puolestaan kilpailuetua. Kilpailukyky pitää organisaation mukana kilpailussa, mutta se ei vielä takaa kilpailuetua. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet – luku, kahdeksas kappale).

Kuva 1. Asiakaskokemukseen keskeisesti liittyvät käsitteet. (Mukailten; Saarijärvi & Puustinen, 2020)



Ketterä oppiminen voidaan myös liittää asiakaskokemuksen johtamiseen. Siihen liittyy keskeisesti omista kokemuksista ja virheistä oppiminen, sekä tiedon siirto haastaviin tilanteisiin, uusien ja tuntemattomien asioiden sietäminen, sekä merkitysten löytäminen kielteisille tapahtumille ja niiden näkeminen oppimismahdollisuuksina. Myös omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen sekä uusien toimintamallien kokeileminen ja riskinsietokyky, sekä monimuotoisuuden ymmärtäminen liittyvät keskeisesti ketterään oppimiseen. (Ojala, 2018, ss. 27-28) On selvää, että ketterää oppimista voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämisessä ja johtamisessa. Sitä edellytetään myös vakuutusmeklarin työssä. Vakuutusmeklarin on pystyttävä aktiivisesti seuraamaan vakuutusmarkkinoilla tapahtuvia muutoksia ja reagoimaan niihin nopeasti. Myös vakuutusehtojen, vakuutuslakien ja vakuutustuotteiden sisällön jatkuva opiskelu on osa vakuutusmeklarin työtä. On väistämätöntä, että vakuutusmeklarille sattuu jossain vaiheessa uraa virheitä ja tärkeintä onkin oppia niistä, sekä siirtää

tietoa muille. Myös vastuun kantaminen virheistä on tärkeää asiakaskokemuksen tuottamisessa.

Asiakaskokemuksen johtamisessa korostuu asiakkaan näkökulman huomioon ottaminen. Jotta voidaan tuottaa voittavia asiakaskokemuksia ja kehittää niitä, on tärkeää miettiä hyötyjä, joita asiakas saa ostamalla yrityksen tuotteita tai palveluita, sekä mitä lisäarvoa asiakas niiden avulla saa. Lisäksi on varmistettava, että palveluiden tai tuotteiden saaminen asiakkaille olisi mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Keskeisenä osana asiakaskokemuksen johtamista on myös huomioida, miten digitalisaation avulla voidaan parantaa asiakaskokemusta, sekä helpottaa palveluiden tai tuotteiden saavutettavuutta. (Peppers, Rogers & Kotler, 2016, ss. 229-231) Vakuutusmeklaritoimialalla tarjotaan asiakkaille vakuutus- ja vahinkoasioiden asiantuntijapalveluita ja vakuutusten välitystä. Vakuutusmeklariyritysten on näin ollen pystyttävä osoittamaan asiakkaille palveluidensa tuottama lisäarvo verrattuna suoraan asiointiin vakuutusyhtiöiden kanssa.

Digitalisaatio näkyy vakuutusmeklarin toiminnoissa päivittäin. Digitaalisista palvelualueista on tehtävä mahdollisimman sujuvia ja asiakaslähtöisiä. Asiakkaat odottavat myös vakuutusmeklariyrityksiltä omia sivuja, joilta he pääsevät näkemään 24 / 7 vakuutustietonsa, sekä vahinkoasiakirjansa. Vaikka asiakassuhteiden johtaminen (CRM) sekoitetaankin usein asiakaskokemuksen johtamiseen (CEM), toimii asiakassuhteiden johtaminen kuitenkin asiakaskokemuksen tuottamisen tärkeänä työkaluna. Vakuutusmeklarialalla on tärkeää löytää järjestelmistä kaikki oleellinen tieto mahdollisimman nopeasti ja selkeästi. Tässä korostuukin toimivan CRM-järjestelmän merkitys. Palveluiden saatavuuden kannalta on tärkeää, että vakuutusmeklariyritysten nettisivut ovat riittävän informatiiviset ja antavat oikeaa kuvaa vakuutusmeklarin toiminnasta. Myös vastuullisuusviestinnän näkökulmasta viestinnän on oltava todenmukaista.

2.1 Asiakaskokemusstrategia

Asiakaskokemukseen liittyvien strategioiden toimeenpanossa on tärkeintä ensin määritellä, millainen on merkityksellinen ja kilpailuetuun johtava asiakaskokemus yrityksessä. Lisäksi on tärkeää suunnitella selkeät ja konkreettiset viitekehykset asiakaskokemuksen johtamiselle.

Strategiana asiakaskokemus yhdistää asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun ja operatiivisen toteutuksen. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemus on johtamisen kovinta ydintä - luku, viides kappale)

Jotta yritykselle voidaan luoda tuloksellinen asiakaskokemusstrategia, apuna kannattaa käyttää strategisen suunnittelun tueksi tarkoitettuja työkaluja. Niitä ovat esimerkiksi sinisen meren strategia, porterin viisi kilpailuvoimaa, strategiakartta, VRIO-malli, SWOT-analyysi ja Kano-malli. Sinisen meren strategian avulla yritys voi innovoida asiakkaalle luotavaa arvoa. Lisäksi se auttaa tunnistamaan, miten asiakaskokemusta voidaan kehittää ja optimoida suhteessa kilpailuun. Se on joukko menetelmiä, joiden avulla yritykset voivat laajentaa kilpailunäkökulmiaan. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemus on johtamisen kovinta ydintä - luku, viides kappale)

Perinteisessä strategiassa, jota kutsutaan myös punaisen meren strategiaksi, kilpaillaan nykyisillä markkinoilla vallitsevilla kilpailukeinoilla. Sinisen meren strategiassa puolestaan pyritään innovoimaan kokonaan uusia kriteereitä, joilla pyritään tuottamaan erinomaisia ja kilpailijoista erottautuvia asiakaskokemuksia. Yritykset voivat neljän kysymyksen mallin (Four Actions Framework) ja arvokäyrän (Value Curve) avulla suunnitella asiakaskokemusta strategisesti ja tunnistaa tavoiteltavalle asiakaskokemukselle uusia mahdollisuuksia. Neljän kysymyksen mallin avulla selvitetään, miten markkinaaan voidaan asemoitua uudella tavalla asiakaskokemuksen ominaisuuksia karsimalla, eliminoimalla, kehittämällä ja innovoimalla. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet – luku, kymmenes kappale).

Harvardin yliopiston Michael Porterin esittelemä viiden kilpailuvoiman malli on hyvä tapa sientää toimialojen sisällä tapahtuvaa kilpailua siitakin huolimatta, että se on jo 40 vuotta vanha. Toisaalta ehkäpä juuri sen vuoksi, että malli on kehitetty erilaiseen maailman tilanteeseen, on sitä myös kritisoitu laajalti. Siitakin huolimatta viiden kilpailuvoiman mallia pystytään hyödyntämään nykyäänkin asiakaskokemuksen strategisessa suunnittelussa. Tämä sen vuoksi, että yritysten välinen kilpailu on lopulta myös asiakaskokemusten välistä kilpailua. Porterin mallissa on viisi toisiaan täydentävää voimaa, jotka ovat tulokkaiden uhka, toimittajien ja tuottajien markkinavoima, kuluttajien markkinavoima,

substituuttihyödykkeiden uhka, sekä kilpailijat ja tämän hetken kilpailun taso. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet – luku, yhdestoista kappale).

Yksi eniten käytetyistä strategisista työkaluista on SWOT-analyysi ja se soveltuu hyvin myös asiakaskokemuksen strategiseen suunnitteluun. Siinä tarkastellaan ja analysoidaan nelikenttämenetelmän avulla organisaation sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Strategiakartta puolestaan perustuu Robert Kaplanin ja David Nortonin tasapainotettuun tuloskorttiajatteluun (Balanced scorecard). Siinä on neljä toisiinsa linkittyvää näkökulmaa, jotka ovat asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma, resurssinäkökulma ja taloudellinen näkökulma. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet – luku, yhdestoista kappale).

Strategiakartan avulla voidaan tunnistaa ja visualisoida asiakaskokemuksen kausaliitteet eli syy-seuraussuhteet (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet – luku, yhdestoista kappale). Strategiakartan avulla voidaan tiivistää tärkeimmät ja strategian toimeenpanon kannalta olennaisimmat asiat yhteen. Strategiakartan tekeminen aloitetaan valitsemalla ensin visio ja määrittelemällä yrityksen tai organisaation tärkeimmät tavoitteet. Kun ne on valittu, muodostetaan niiden perusteella toimenpidekartat. (JUHTA, 2017, ss. 2-3)

VRIO-malli on työkalu, joka perustuu laajalti sovellettuun resurssipohjaiseen teoriaan (resource-based view). VRIO-malli on yleisesti vähemmän tunnettu ja hyödynnetty, mutta siitä huolimatta se soveltuu hyvin myös asiakaskokemuksen johtamisen avuksi. Sen avulla voidaan tarkastella asiakaskokemuksen rakentamisen näkökulmasta tärkeitä resursseja ja kyvykkyyksiä organisaatiossa. Asiakaskokemuksen rakentamisen näkökulmasta ovat arvokkaita (valuable) resurssit ja kyvykkyydet, joiden avulla yritys pystyy lisäämään asiakkaalle liiketoimintahyötyjä ja vähentämään – haittoja. Harvinaisia (rare) ovat resurssit ja kyvykkyydet, jotka eivät ole yleisesti toimialalla saatavilla, mutta ne voivat kuitenkin olla tärkeitä voittavien asiakaskokemusten luomisessa. Vaikeasti kopioitavia (imitability) resursseja ja kyvykkyyksiä ovat ne, jotka ovat eri tavoin kytköksissä organisaatioon. Tehokkaasti organisoituja ovat resurssit ja kyvykkyydet, jos niitä voidaan hyödyntää yhdessä voittavien

asiakaskokemusten tuottamiseksi kilpailijoita paremmin ja tehokkaammin. VRIO-mallin kantava ajatus on, että kun arvokkaat-, harvinaiset-, vaikeasti kopioitavissa olevat-, sekä tehokkaasti organisoidut kyvykkyydet ja resurssit saadaan yhdistettyä tehokkaasti, luodaan yritykselle tai organisaatiolle kestävää kilpailuetua. Mallia on kuitenkin myös kritisoitu siitä, että se huomioi liikaa organisaation sisäisiä osaamisalueita, eikä riittävästi toimintaympäristön muutoksia. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet – luku, yhdestoista kappale)

Kano-malli on japanilaisen professori Noriako Kanon 1980-luvulla, alunperin autoteollisuuden käyttöön luoma asiakastytyväisyyden kehittymistä kuvaava malli. Malli perustui siihen havaintoon, että tuotteiden ominaisuudet vaikuttavat asiakastytyväisyyteen eri tavoin. Mallissa tuoteominaisuudet on jaettu kolmeen kategoriaan, joita ovat ominaisuudet A, B ja C. Ominaisuuksissa A huono laatu tai laadun puuttuminen vaikuttavat asiakastytyväisyyteen erittäin negatiivisesti, esimerkkinä huono hygienia. Ominaisuudet B vaikuttavat suoraan asiakastytyväisyyden parantumiseen tai huonontumiseen. Tällaisia ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi asiakaspalvelu tai hinta. Ominaisuuksien C puuttuminen ei heikennä asiakastytyväisyyttä, mutta niiden laadukas toteutus voi vaikuttaa erittäin positiivisesti asiakastytyväisyyteen, esimerkkinä kanta-asiakasetu. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet – luku, kahdestoista kappale) Vaikka Kano-malli on luotu alun perin tuotteita myyvien yritysten tarpeisiin, on sitä kuitenkin mahdollista soveltaa myös palveluyrityksissä.

Tarinan avulla pystytään muodostamaan strategia, jonka avulla voidaan fokusoida toimintaa ja sitä kautta tuottaa asiakkaalle täysin uudenlaisia palvelukokemuksia. Tarinallistamisessa johdetaan ja tehdään valintoja tarinalähtöisesti niin markkinoinnin kuin palveluidenkin suhteen. Tarinallistaminen on osa strategiaa, tuotteistamista, palvelumuotoilua, markkinointia ja brändäämistä. Tarinallisen juonen avulla hallitaan palvelu- ja mielikuva kokonaisuutta eri keinoin, kuin nykyisessä palvelukulttuurissa. Kantavana ajatuksena on, että asiakkaat tunnistavat yrityksen ja sen tarjoamat palvelut omanlaisensa ja muista erottautuvan tarinan avulla. Tämä helpottaa myös halutun kohderyhmän löytämistä ja auttaa palvelun myyntiprosessissa huomattavasti. (Kalliomäki, 2014, Tarinallistaminen – luku, ensimmäinen kappale)

Tarinan avulla voidaan luoda erottautuva asiakaskokemusstrategia. Ydinasemassa on silloin yrityksen tarinaidentiteetti, jolla tarkoitetaan yrityksen arvoja, osaamista ja visiota tarinamuotoon kiteytettynä. Kun yrityksen toiminta on läpinäkyvää, persoonallista ja inhimillistä, ovat yrityksen palvelut kaikista halutuimpia. Sitä kautta myös tarinallistamisella on suurempi mahdollisuus tuottaa kestäväää kilpailuetua asiakaskokemuksen kautta. Fiktiolla ja dramatisoinnilla voidaan vahvistaa tarinan kerrontaa, mutta valheilla ei. Ahneuteen ja pikavoittoihin perustuvat arvot eivät ole kestäväällä pohjalla. (Kalliomäki, 2014, Tarinallistaminen – luku, ensimmäinen kappale)

2.2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen ominaispiirteitä ovat ajallinen luonne, kosketuspisteiden merkitys ja moniulotteisuus. Ajallisella luonteella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että asiakaskokemus rakentuu asioinnin edetessä ja se ulottuu läpi koko asiakaspolun. Kosketuspisteiden merkityksellä tarkoitetaan organisaation ja asiakkaiden välisiä subjektiivisesti koettuja vuorovaikutustilanteita, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen. Moniulotteisuudella puolestaan tarkoitetaan asiakaskokemuksen kognitiivista, emotionaalista, sosiaalista ja sensorista ulottuvuutta. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Lähtökohtia asiakaskokemukseen – luku, toinen kappale)

Tyypillisimpiä asiakaskokemuksen osakokemuksia ovat brändi-, kulutus-, osto-, palvelu-, hinta-, käyttö-, toimitus-, sekä online- ja verkkokauppakokemus. Brändikokemuksen kehittämisen tärkeys korostuu esimerkiksi elintarvikeyritysten, sekä kosmetiikkayritysten toiminnassa. Kulutuskokemus on tuotteen kulutuksen ja omistamisen seurauksena syntynyt asiakkaan kokemus. Se korostuu esimerkiksi vaatteita tai kodinelektroniikkaa käytettäessä. Ostokokemus muodostuu tuotteen tai palvelun ostamisen kautta. Ostokokemus korostuu esimerkiksi B2B-liiketoiminnassa. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen rakenne – luku, toinen kappale)

Asiakaskokemuksen rakentumisessa hinnalla on merkittävä rooli esimerkiksi päivittäistavara-kaupoissa ja autokaupoissa. Tällöin puhutaan hintakokemuksesta. Asiakkaan kokemukset tuotteen tai palvelun käytöstä muodostavat käyttökokemuksen. Toimituskokemus liittyy

tuotteiden toimitukseen kokonaisvaltaisesti ja sillä on merkittävä rooli esimerkiksi verkko-kaupoissa ja B2B-liiketoiminnassa. Online- ja verkkokauppakokemuksen merkitys tulee digitalisaation myötä korostumaan entisestään. Palvelukokemuksen merkitys korostuu B2B-liiketoiminnassa erityisesti asiantuntijatoimialoilla. Palvelukokemus muodostuu ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa silloin, kun tarjotaan asiakkaille erilaisia palveluita. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen rakenne – luku, toinen kappale)

Asiakaskokemukset ovat erityyppisiä ja ne voidaan jakaa esimerkiksi arkisiin, tiedostettuihin, mieleenpainuviin, merkityksellisiin ja transformatiivisiin kokemuksiin. Arkiset kokemukset ovat kognitiivisesti helppoja ja rutiininomaisia. Silloin kun arkisista kokemuksista tulee mielenkiintoisia, tavallisesta poikkeavia, muistiin jääviä ja emootioita tuottavia, tulee niistä tiedostettuja kokemuksia. Tietoisista asiakaskokemuksista tulee mieleenpainuvia silloin, kun ne tuottavat emootioita tai herättävät tunteita. Mielenpainuvat asiakaskokemukset muuttuvat merkityksellisiksi, silloin kun ne ovat henkilökohtaisia tai identiteettiä muokkaavia. Transformatiivisia asiakaskokemuksia muodostuu silloin, kun asiakaskokemus muokkaa arvoja, asenteita ja käyttäytymistä, sekä kehittää ihmistä. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemukset ovat erityyppisiä – luku, kolmas kappale)

Asiakaskokemuksen luonne on moniulotteinen. Se voidaan jakaa kognitiiviseen, emotionaaliseen, sosiaaliseen ja sensoriseen ulottuvuuteen. Asiakkaat ostavat tuotteita tai palveluita saavuttaakseen tavoitteet, joita he ovat ennen ostamista tuotteelle tai palvelulle määrittäneet. Tällä tarkoitetaan kognitiivista ulottuvuutta. Asiakkaat voivat kokea yrityksen kanssa asioidessaan erilaisia emootioita, joko positiivisia tai negatiivisia. Tällöin puhutaan emotionaalista ulottuvuudesta. Sosiaalisella ulottuvuudella tarkoitetaan henkilökunnan ja muiden asiakkaiden vaikutusta asiakkaan mielikuvaan yrityksestä. Sensorinen ulottuvuus muodostuu sen mukaan, miten asiakas aistii tuotteet tai palvelut. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemus on moniulotteinen – luku, toinen kappale)

B2B-liiketoiminnassa korostuvat konkreettiset kognitiiviset tekijät, joiden avulla yritys pyrkii esimerkiksi lisäämään myyntiä, alentamaan kustannuksia, tai kehittämään asiakastyytyvyyttä. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet – luku, ensimmäinen kappale) B2B-asiakaskokemus onkin yleensä kuluttajien asiakaskokemusta

monimutkaisempi kokonaisuus. B2B-liiketoiminnassa voi olla useita henkilöitä, jotka määrittelevät asiakaskokemuksen omista lähtökohdistaan. Tämä toki tuo omia lisähaasteita asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen. B2B liiketoiminnassa asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta olennaisia elementtejä ovat sitoutuminen, tarpeiden tyydyttäminen, saumattomuus ja helppous, responsiivisuus, proaktiivisuus, sekä kehittyminen (Saarijärvi & Puustinen, 2020, B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet – luku, kuudes kappale)

Positiivisen asiakaskokemuksen syntymiseen B2B-liiketoiminnassa vaikuttavat kuitenkin yleensä samat asiat kuin kuluttajaliiketoiminnassakin, eli asiakkaan huomioiminen ja kuuntelu, sekä pyrkimys ja aito halu ymmärtää asiakasta ja vastaaminen asiakkaan yhteydenottoihin viipymättä. Myös annettujen lupauksen pitäminen, sekä palvelun korkea laatu vaikuttavat positiivisen asiakaskokemuksen syntymiseen. (Fischer & Vainio, 2014, Palvelukokemus luo kilpailuedun – luku, ensimmäinen kappale)

Koska toimintaympäristö ja kohtaamiset muuttuvat nopeasti, olisi hyvä selvittää yrityksen asiakaskokemuksen tilannetta riittävän usein. Jotta saadaan yritykselle arvokasta tietoa, olisi asiakastytyväisyystutkimus hyvä tehdä ainakin osittain laadullisena, jotta saadaan avointa palautetta asiakkailta ja sitä kautta tiedetään, mitä asioita tulisi toiminnassa kehittää. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, Strategia – luku, ensimmäinen kappale)

Yritysten kannattaa tehdä suunnitelma siitä, miten usein ja millä keinoilla asiakaskokemuksen nykytilaa selvitetään. Asiakaskokemusta tulisi mitata riittävän usein, mutta liian tiheään lähetetyt asiakastytyväisyyskyselyt voivat kuitenkin vaikuttaa vastaushalukkuuteen negatiivisesti. Asiakastytyväisyyskyselyt eivät kuitenkaan ole ainoa keino selvittää asiakaskokemuksen nykytilaa. Apuna voidaan käyttää myös esimerkiksi havainnointia ja haastatteluita, sekä dataa.

2.2.1 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemusta voidaan mitata eri mittareilla. Yleisimmin käytetyt mittarit on kehitetty vastaamaan B2C-liiketoiminnan tarpeita, mutta niitä on kuitenkin sovellettu myös B2B-liiketoimintaan. Yleisesti asiakastytyväisyyskyselyissä käytettyjä mittareita ovat esimerkiksi:

- NPS (Net Promoter Score)
- CES (Customer Effort Score)
- CSAT (Customer Satisfaction Score)
- CX Index

NPS on monen tietolähteen mukaan eniten asiakastyytyväisyystutkimuksissa käytetty mittari. Sen käyttämisestä asiakaskokemuksen mittaamisessa on kuitenkin myös kiistelty. Sen avulla kysytään, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yrityksen palveluita tai tuotteita muille asteikolla 0-10. Se kertoo siis asiakkaiden suositteluhalukkuudesta, mutta ei yksinään anna tietoa siitä, miten tyytyväinen asiakas on yrityksen palveluihin, tai miten helpoksi hän kokee asioinnin yrityksen kanssa. (SurveyMonkey, n.d.) NPS:n merkitystä ei voi kuitenkaan vähätellä asiakaskokemuksen mittaamisessa etenkin silloin, kun halutaan saavuttaa liiketoimintahyötyä. NPS on myös helppo ja nopea tapa saada palautetta.

Asiakkaat ryhmitellään vastaustensa perusteella suosittelijoihin, passiivisiin ja arvostelijoihin. Asiakkaat, jotka antavat arvon 9 tai 10 luokitellaan suosittelijoiksi. Luvun 7 tai 8 antaneet asiakkaat luokitellaan passiivisiksi ja luvun 0 ja 6 väliltä antaneet asiakkaat arvostelijoiksi. NPS lasketaan seuraavasti: $NPS = \% \text{ suosittelijoista} - \% \text{ arvostelijoita}$. NPS -pisteet voivat vaihdella -100 – 100 välillä pisteistä ja niiden jakaumasta riippuen. (SurveyMonkey, n.d.)

Customer Effort Scoressa (CES) kysytään, kuinka helpoksi asiakas kokee asioinnin yrityksen kanssa. CES:issä ei ole samalla tavoin standardoitua tapaa mitata sitä, kuin NPS:ssä. Variaatioina ovat yleisimmin 3-, 5- ja 7-portainen asteikko. Myös kysymysten asetteluissa ja mittaustavoissa on eroja. Mikäli käytetään 7-portaista asteikkoa, lasketaan tulokset siten, että vähintään viitosen (jonkin verran samaa mieltä) antaneiden prosenttiosuus lasketaan kokonaisuudesta. Kysymys voidaan asetella eri tavoin ja kysyä voidaan esimerkiksi seuraavasti: ”Kuinka helppoa on asioida kanssamme?” Olennaisinta tällä mittarilla mitattaessa on kuitenkin saatu data. Tärkeintä on ymmärtää taustalla oleva tutkimus ja reagoida siihen tarpeen mukaan. (Trustmary team, 2021)

CSAT eli Customer Satisfaction Score on asiakkaan tyytyväisyyttä kuvaava mittari. Sillä kysytään yrityksen toiminnasta riippuen, miten tyytyväinen asiakas on saamaansa tuotteeseen tai palveluun asteikolla 1-5, josta 1 tarkoittaa erittäin tyytymätöntä ja 5 erittäin tyytyväistä? Vastaukset jaetaan viiteen kategoriaan tai tähtiarvosteluun. CSAT-tuloksista puhutaan tyypillisesti prosentteina 0-100 %. Asiakastyytyväisyyttä edustaa 100 % ja tyytymättömyyttä 0 %. Yleensä vastauksista huomioidaan vain tyytyväiset (4) ja hyvin tyytyväiset (5). Laskukaava olisi siten tyytyväisten asiakkaiden määrä / kyselyyn vastanneiden määrä x 100. (Trustmary team, 2021) CX-indeksin avulla voidaan mitata asiakaskokemuksen laatua ja asiakasuskollisuutta yhtä aikaa (CX Index, 2020).

Mikään mittareista ei kuitenkaan ole täydellinen, vaan jokaisella mittarilla on omat heikkoutensa ja vahvuutensa (Trustmary team, 2021). Myös sillä on merkitystä, miten usein ja missä asiakaspolun vaiheissa niillä kannattaa mitata. Tärkeintä mittaamisessa on kuitenkin tulosten hyödynnettävyys käytännössä. Mikään mittari yksin tai yhdessä ei auta asiakaskokemuksen kehittämisessä, mikäli niitä ei osata käyttää, eikä hyödyntää niiden avulla saatuja tuloksia. Hyötyä voidaan saavuttaa esimerkiksi silloin, kun mittarit kytketään automaattisesti palvelutapahtuman jälkeen ja reagoidaan palautteisiin oikea-aikaisesti. Heikon palautteen varalle voidaan asettaa siitä ilmoittava hälytysraja. Paras hyöty mittareista saadaan silloin, kun ne pystytään yhdistämään asiakasjärjestelmiin ja sitä kautta asiointihistoriaan. (Pennanen, 2018)

Voidaan myös pohtia, ovatko mittarit yksinään riittävän informatiivisia keräämään asiakasymmärrystä. Todennäköisesti eivät, vaan tarvitaan enemmän tietoa esimerkiksi havainnoinnin, avointen kysymysten ja datan avulla. Vakuutusmeklaritoimialalla olisi hyvin vaikeaa pelkkien mittareiden avulla saada tietoa asiakkaan toiveista ja odotuksista. Mittareita on kuitenkin hyvä pitää mukana asiakaskokemuksen tutkimisen tukena, mutta asiakkaiden toiveista ja kehitysideoista saadaan paremmin tietoa esimerkiksi datan, avointen kysymysten sekä havainnoinnin ja haastatteluiden avulla.

2.2.2 Henkilöstökokemus ja asiakaskokemus

Henkilöstökokemuksen vaikutus asiakaskokemuksen tuottamisessa ja kehittämisessä on merkittävä. Siitä voisi tehdä, ja on tehtykin kokonaan omia tutkimuksia. Tässä työssä tullaan kuitenkin tutkimaan asiakaskokemuksen kehittämistä laajemmin yrityksen liiketoimintahyödyn ja kestävien kasvumahdollisuuksien näkökulmasta. Tämän vuoksi henkilöstökokemuksen vaikutusta käsitellään tässä tutkimuksessa rajauksen vuoksi pintapuolisemmin.

On tärkeää, että koko henkilöstö tietää yrityksen yhteisen vision ja strategian yrityksen tavoittelemasta asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemuksen lisäksi henkilöstökokemusta tulisi mitata säännöllisesti. Hyvinvoiva henkilöstö on todennäköisesti tyytyväinen henkilöstö ja tunteet näkyvät helposti työntekijöiden päivittäisissä toiminnoissa. Tyytyväinen ja hyvinvoiva henkilöstö on yleensä motivoituneempi palvelemaan myös asiakkaita paremmin. (Korkiakoski & Karhinen, 2019, ss. 33-35) Henkilöstön hyvinvoinnin ja turvallisuuden varmistaminen on tärkeä osa sosiaalisesti kestävästä kehityksestä ja vastuullisuudesta.

On myös hyvä huomioida, että asiakasvalinnalla on vaikutusta asiakaskokemukseen ja henkilöstökokemukseen. Asiakasvalinnassa tulisi huomioida, että asiakassegmentti vastaa strategiassa tavoiteltuja asiakasryhmiä. Voidaan myös tehdä palvelun kohdistusta eri asiakkaille tunnistamalla asiakasryhmät ja kohdistamalla palvelut niiden mukaan. (Korkiakoski & Karhinen, 2019, ss. 63-64) Vähän karkeasti miettien voidaan pohtia myös sitä, kannattaako kaikista asiakkaista pitää kiinni kaikin mahdollisin keinoin. Mikäli haasteellinen asiakas vie henkilöstön voimavarat ja sitä kautta vaikuttaa muiden asiakkaiden palvelemiseen, voi olla perusteltua miettiä asiakassuhteen purkamista lain sallimissa rajoissa. Tämäkin on asia, jota on hyvä pohtia.

2.2.3 Digitalisaatio ja asiakaskokemus

Digitalisaatio näkyy keskeisenä osana asiakaskokemuksen johtamisessa. Digitalisaatio tarjoaa tehokkaita ratkaisuja asiakkaan ostopolun, ostohistorian ja verkkokäyttäytymisen analysointiin, sekä yksilölliseen markkinointiin. (Korkiakoski & Karhinen, 2019, s. 60) Asiakkaat myös

odottavat nopeaa reagoituvastetta yhteydenottopyyntöihin, mieluiten myös virka-ajan ulkopuolella. Näin ollen osana asiakaskokemuksen johtamisen kehittämistä on myös huomioitava yrityksen tietojärjestelmien kehittäminen. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 198) Asiakasjärjestelmien jatkuva kehittäminen on tärkeää myös vakuutusmeklaritoimialalla. Asiakkaat odottavat, että he pääsevät katsomaan vakuutustietojaan, milloin haluavat. Siksi myös vakuutusmeklariyrityksissä tulee huomioida asiakasjärjestelmien kehittäminen niin, että asiakas löytää omilta sivuiltaan vakuutuskirjat ja vahinkopäätökset mahdollisimman vattomasti.

Vakuutusmeklariyritykset pystyvät täten myös huomioimaan kestävän kehityksen ekologisen puolen paperisen postin vähenemisen kautta. Harva asiakas haluaa enää paperisia vakuutuskirjoja tai laskuja. Myös asiakkailta on koko ajan enenevässä määrin tietämystä kestävästä kehityksestä, joten sen lisäksi että asiakirjojen löytyminen sähköisestä palvelusta on kätevää, on asiakkaille tärkeää myös sen ekologinen puoli. Vakuutusmeklariyritysten omien järjestelmien ja sovellusten lisäksi ratkaisevassa osassa asiakaskokemuksen tuottamisessa ovat yhteistyökumppanien, erityisesti vakuutusyhtiöiden järjestelmien ja sovellusten toimivuus. Esimerkiksi mahdollisimman pitkälle automatisoitu korvauspäätös auttaa myös vakuutusmeklaria vahinkotapahtuman käsittelyssä, jolloin vakuutusmeklari saa päätöksen asiakkaalle suoraan vahinkoilmoituksen käsittelyn jälkeen. Tällä hetkellä automatisoidut korvauspäätökset painottuvat pääosin hinaus- ja lasivahinkoihin.

Asiakaskokemus (CX) on noussut monen organisaation toiminnan kehittämisen tavoitteeksi, eikä vähiten digitalisaation vaikutuksesta. Asiakaskokemukseen panostamalla varmistetaan, että yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut onnistuvat luomaan asiakkaalle sellaista arvoa, kuin niiden on tarkoitettukin luovan. Organisaatioiden ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus on moninaistunut ja monimutkaistunut digitalisaation myötä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, Digitalisaatio murtaa ja muokkaa asiakaskokemusta - luku, toinen kappale)

Asiakaskokemuksen johtaminen (CEM) sekoitetaan hyvin usein asiakassuhteiden johtamiseen (CRM). Tietojärjestelmät ovat keskeinen osa asiakassuhteiden johtamista. Niiden avulla saadaan kerättyä ja tallennettua asiakkaista segmentointiin tähtäviä, asiakassuhteeseen liittyviä, sekä asiakkaan ja yrityksen kohtaamiseen kuuluvia tietoja. Tällaisia tietoja ovat

esimerkiksi puhelut ja sähköpostit. Asiakaskokemuksen johtamisessa (CEM) puolestaan keskitytään siihen, että jokaisella asiakaskohtamisella luodaan merkityksellisiä kokemuksia. Näin ollen saadaan maksimoitua yrityksen asiakkaalle tuottama arvo. (Löytänä & Korteso, 2011, s.21) CRM toimii kuitenkin apuna asiakaskokemuksen tuottamisessa ja kehittämisessä.

CXM tarkoittaa asiakaskokemuksen hallintaa. Se sekoitetaan usein asiakkuudenhallintaan joidenkin samankaltaisuuksiensa vuoksi. CXM on joukko tekniikoita, joiden avulla saadaan yksityiskohtaisia tietoja asiakkaiden mieltymyksistä ja toiminnasta reaaliaikaisen tietovirran avulla. CRM on määrällinen järjestelmä, jossa asiakkaita tarkastellaan tilastojen, tietojen ja trendien perusteella. CXM on puolestaan laadullinen järjestelmä, jonka avulla voidaan reagoida ja ennakoida asiakkaiden tarpeisiin nopeasti käytettyjen CRM-tietojen ja tekoälyn avulla. (Microsoft, n.d.).

Digitalisaation myötä myös asiakkaan käsite voi tulevaisuudessa hämärtyä. Tulevaisuudessa palvelun kohteena voi olla esimerkiksi jääkaappi tai kiinteistö, joka ilmoittaa automaattisesti esimerkiksi huollon tarpeesta huoltoliikkeelle tai vahingosta vakuutusyhtiölle. Lähtökohtana strategian ja asiakaskokemuksen kehittämisessä on ensin ymmärtää, kuka asiakas tosiasia on. (Holma, ym. 2021, Mihin asiakaskokemus strategiatasolla kuuluu? – luku, ensimmäinen kappale)

Tärkeänä osana B2B-liiketoiminnassa on ymmärtää digitalisoitumisen vaikutus yrityspäätäjien valintaperusteisiin. The Changin Face of B2B Marketin (2015) on Googlen ja Liwad Brownin tutkimus, jonka mukaan 71 % B2B-päätäjistä aloittaa ostopäätösprosessinsa verkkohauilla. Tutkimuksessa havaittiin myös, että videon ja mobiilin rooli on kasvanut merkittävästi B2B-tiedonhaussa ja siinä todettiin myös, että B2B-päätäjien pääasiallinen tiedonhakukanava on verkkohaku. (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017, Digitaalinen asiakaskohtaaminen (D2H) – Digitaalinen kädenpuristus – luku, ensimmäinen kappale)

Yrityspäätäjät hakevat enenevässä määrin tietoa itsenäisesti verkosta ennen palveluntarjoajan valintaa tai ennen ostopäätöksen tekoa. He etsivät verkosta puolueetonta tietoa päätöstensä tueksi.

Verkkosivujen merkitys korostuu vakuutusmeklaritoimialalla. Etenkin pk-yrityksille vakuutusmeklaritoiminta ja sen periaatteet voivat olla täysin vieraita. Kun yrittäjät etsivät verkosta tietoa esimerkiksi vakuutuksista tai vakuutusten kilpailuttamisesta, voi heille tulla hakutulokseksi myös vakuutusmeklariyrityksiä. Tällöin verkkosivujen luettavuus, saavutettavuus ja sisältö voivat olla hyvin ratkaisevassa osassa asiakkaan valintapäätöstä.

2.2.4 Ennakointimenetelmät apuna asiakaskokemuksen kehittämisessä

Tulevaisuuden ennakointimenetelmiä voidaan hyödyntää monella liiketoiminnan osa-alueella ja ne soveltuvat hyvin myös asiakaskokemuksen suunnitteluun ja kehittämiseen. Kuten aiemmin on todettu, asiakasarvo on keskeinen osa asiakaskokemusta. Asiakasarvo on kuitenkin aina subjektiivinen ja kullekin asiakkaalle siihen vaikuttavat heille tärkeät asiat. (Verhoef, 2011, ss. 9-11) Ennakointimenetelmien avulla voidaan kuitenkin saada selville ihmisille yleisesti tärkeitä arvoja ja muodostaa kokonaiskuva siitä, millaisia asiakaskokemuksia ihmiset arvostavat ja mitä he odottavat yritykseltä. (Dufva, 2018)

Toimivan arvolupauksen luomiseksi yrityksellä tulee olla ymmärrystä markkinoiden asiakas-tarpeista ja kilpailijoiden toiminnoista. Kilpailukeinojen strateginen valinta on edellytys arvolupauksen toteutumiselle. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet – luku, kahdeksas kappale). Myös arvolupauksen luomisen ja kilpailukeinojen strategisen valinnan apuna voidaan hyödyntää ennakointimenetelmiä.

Konkreettiset kognitiiviset tekijät korostuvat B2B-liiketoiminnassa ja niiden avulla yritys pyrkii esimerkiksi lisäämään myyntiä, alentamaan kustannuksia, tai kehittämään asiakastyytyvyyttä. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet – luku, ensimmäinen kappale) Myös näiden tekijöiden valinnoissa ennakointimenetelmistä voi olla apua.

Tulevaisuuden ennakointimenetelmiä voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen suunnittelussa ja kehittämisessä systemaattisesti. Siinä voidaan hyödyntää esimerkiksi visiota, trendejä, megatrendejä, skenaariota ja heikkoja signaaleja. Vision avulla luodaan kuva siitä, millaisia asiakaskokemuksia yrityksessä tavoitellaan. Lisäksi valitaan ne toimintatavat ja työkalut,

joilla päästään tavoitteisiin. Trendi kertoo tämän hetken kehityssuunnan, mutta trendit voivat muuttua lyhyelläkin aikavälillä. Megatrendi koostuu useista ilmiöistä ja kuvaa usein myös globaalilla tasolla tapahtuvaa yhteiskunnallista muutosta. Megatrendi ei muutu kovin nopeasti. Kestävä kehitys on hyvä esimerkki kiihtyvistä megatrendistä. Skenaariolla voidaan muodostaa polku nykyhetkestä tiettyyn tulevaisuudenkuvaan tai sieltä takaisin. Heikko signaali on ensiore muutoksesta. Se on yleensä hankala havaita, mutta se voi olla tulevaisuudessa merkittävä. (Dufva, 2018) Mikäli yritykset tunnistaisivat enemmän heikkoja signaaleja liiketoiminnassa, voisiko se lisätä kilpailuetua tai luoda kokonaan uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalle?

Vakuutusmeklaritoimialalla asiakaskokemuksen suunnittelussa ja toteutuksessa voidaan ennakoitimenetelmistä hyödyntää esimerkiksi visiota, trendejä, skenaariota ja heikkoja signaaleja. Vakuutusmeklaritoimiala on hyvin säänneltyä ja vakuutusmeklarin on oltava perillä myös vakuutusalan lainsäädännöstä pystyäkseen tuottamaan asiakkaalle voittavia asiakaskokemuksia. Lainsäädännön lisäksi vakuutuslalla tulee uusia ehto- ja tuotemuutoksia kiihtyvällä tahdilla. Asiakkaat odottavat vakuutusmeklariyrityksen henkilökunnalta monipuolista asiantuntemusta ja tuotetuntemusta.

2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen osana vastuullista ja kestävästä yritystoimintaa

Kun yrityksessä halutaan edetä kohti strategisempaa vastuuta, on tärkeintä tunnistaa yritys vastuun vaikutus arvomuodostukseen, sekä tunnistaa ne yritystoiminnan osa-alueet, joissa yritys voi tavoitella kilpailuetua ja edelläkävijyyttä. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, s. 20.) Yritysvastuu voi tuoda yritykselle suoraa lisäarvoa parantuneen myynnin, pienentyneiden kustannusten tai entistä korkeamman hinnan muodossa. Asiakasuskollisuus, henkilöstön sitoutuminen, sekä parempi maine ja brändiuskollisuus ovat esimerkkejä yritysvastuun epäsuorista vaikutuksista yritystoimintaan (Winston, 2014.)

Kestävä kehitys jaotellaan usein kolmeen ulottuvuuteen, jotka ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen. Nämä ovat monin tavoin myös riippuvaisia toisistaan ja tätä kutsutaan keskinäisriippuvuudeksi. Samaa mallia käytetään usein yritysvastuuta tarkasteltaessa. (Harmaala & Jallinoja, 2012) Edellä kuvatun kolmen pilarin mallin on

kehittänyt John Elkington (Koipijärvi & Kuvaja, 2017, 17). Taloudellisen vastuun välittömiä vaikutuksia ovat esimerkiksi palkat, osingot, verot, investoinnit, sekä tuotekehitys. Välillisiä vaikutuksia ovat yhteiskunnalliset vaikutukset työllisyyteen ja taloudelliseen toimeliaisuuteen. Henkilöstön hyvinvointi, sekä tuotteet ja palvelut ovat sosiaalisen vastuun välittömiä vaikutuksia. Sosiaalisen vastuun välillisiä vaikutuksia ovat esimerkiksi yhteiskunnalliset vaikutukset mm. hyvinvointiin ja nuoriin. Ympäristövastuun välittömiä vaikutuksia ovat ympäristövaikutukset toimintaympäristöön, sekä luonnonvarojen käyttö ja polttoainevalinnat. Ympäristövastuun välillisinä vaikutuksina ovat vaikutukset biodiversiteettiin ja ilmastonmuutokseen. (Harmaala & Jallinoja 2012)

Olennaisena osana asiakaskokemuksen johtamista tehdään päätöksiä siitä, miten asiakaskokemus tuotetaan ja mikä on tavoiteltava asiakaskokemus yrityksessä. Vastuullisessa asiakaskokemuksen johtamisessa noudatetaan vastuullisen päätöksenteon periaatteita. Vuonna 1948 hyväksytty YK:n ihmisoikeuksien julistus toimii edelleen hyvin vastuullisuuden perusmäärittelyä. Perustana vastuullisuudessa on humanismi. Myös heikoimmassa asemassa olevien huomioiminen kuuluu kiinteästi vastuullisuuteen. (United Nations Trust Fund for Human Security, n.d) Moraalisten valintojen tekeminen on osa vastuullista päätöksentekoa. Valinnoilla on aina seurauksia, joten tämän vuoksi vastuullisessa päätöksenteossa tulisi käyttää mielikuvitusta päätösten seurausten ymmärtämiseksi. (Krohn, 1995) Parhaimmillaan asiakaskokemukseen keskittyminen voidaan nähdä vastuullisena yritystoimintana kestävän kehityksen sosiaalisen ulottuvuuden kautta.

Miten positiivinen asiakaskokemus voi parantaa ihmisten elämänlaatua? Ihmiset haluavat myönteisiin emootioihin vaikuttavia kokemuksia. Emootio on tunnetta kestävämpi ja kokonaisvaltaisempi vaste. Asiakkailta on tapana muistaa erityisen hyvät ja erityisen huonot asiakaskokemukset, sillä ne luovat voimakkaamman emotionaalisen vasteen, kuin neutraalit kokemukset. Organisaatioiden olisikin hyvä pysähtyä miettimään, millaisia emootioita he haluavat luoda. Mikäli asiakkaat kokevat yrityksen pystyvän tarjoamaan asiakkaan arvojen mukaisia tuotteita tai palveluita, voivat he kokea niiden parantavan heidän elämänlaatuaan. Useimmille ihmisille nykyajassa tärkeitä arvoja ovat esimerkiksi turvallisuus, perinteikkyyt, hyväntahtoisuus ja suvaitsevaisuus (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemukset parantavat ihmisen elämää - luku, neljäs kappale)

Mikäli asiakas kokee palvelun tai tuotteen sopivan heidän arvomaailmaansa ja helpottavan heidän päivittäistä elämäänsä, voi tuolloin positiivisella asiakaskokemuksella olla yksilön elämänlaatuun hyvinkin iso merkitys emotionaalisen vasteen kautta. Toisaalta sama koskee myös negatiivista asiakaskokemusta. Mikäli palvelun tai tuotteen hankinta on vaivalloista tai asiakkaan arvojen vastaista, asiakaskokemus tuskin on hyvä. Tämän kaltaisella kokemuksella voi puolestaan olla emotionaalisen vasteen kautta negatiivinen vaikutus yksilön elämänlaatuun.

Henkilöstön empatiakyky on tärkeää asiakaskokemuksen tuottamisessa toimialasta riippumatta. Jotta voidaan tuottaa positiivisia asiakaskokemuksia, on tärkeää ymmärtää asiakasta ja yrittää nähdä asiat asiakkaan näkökulmasta käsin. Empatiakyvyn merkitys korostuu esimerkiksi haasteellisissa asiakaspalvelutilanteissa. (Villani, 2018, s. 17)

Tunteita ymmärtämällä voidaan luoda parempia asiakaskokemuksia. Tunteet vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen usein enemmän kuin rationaalinen ajattelu. Myös asiakasuskollisuuteen tunnekokemuksella on iso vaikutus. Tämän seikan huomioiminen ja ymmärtäminen asiakaskokemuksen johtamisessa voi auttaa yritystä tuottamaan kilpailijoista erottautuvia asiakaskokemuksia. Asiakkaiden tunteet selviävät parhaiten aidoissa kohtaamisissa asiakkaan itsensä kertomina. Kuitenkin myös koneet pystyvät jo analysoimaan kasvojemme ilmeitä tai puhettamme. Nähtäväksi jää missä määrin koneita aletaan käyttää apuna asiakaskokemusten tuottamisessa esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa. Kone voisi tulevaisuudessa esimerkiksi avustaa myyjää asiakaskohtaamisissa muun muassa kertomalla, milloin asiakas alkaa turhautumaan tai milloin hän tarvitsee apua. (Killström, 2020, Asiakaan tunne on asiakaskokemuksen tärkein osa – luku, kolmas kappale)

Vastuulliseen yritystoimintaan liittyy kiinteästi eettisyys. Mahdollisen elämänlaadun parantamisen asiakaskokemuksen kautta voidaan katsoa olevan vastuullista toimintaa. Kuitenkin kun pyritään vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen tunteiden kautta, joudutaan miettimään toimintatapojen eettisyyttä. Eettisesti ongelmalliseksi tilanne voi tulla siinä vaiheessa, kun asiakas tekee ostopäätöksiä tunteiden kautta tiedostamatta sitä itse. (Killström, 2020, Asiakaan tunne on asiakaskokemuksen tärkein osa – luku, kolmas kappale)

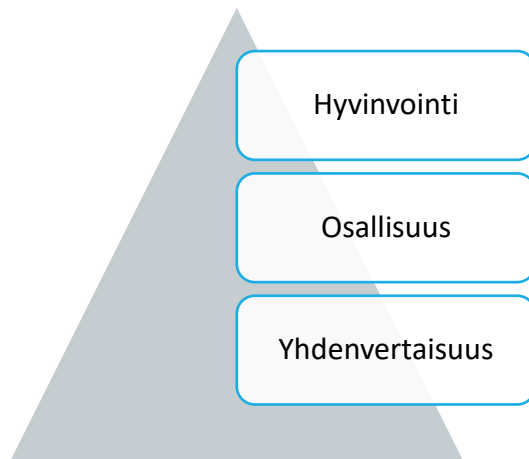
2.3.1 Asiakaskokemus ja sosiaalisesti kestävä kehitys

Sosiaalisesti kestävä kehityksen tavoitteena on vähentää eriarvoisuutta hyvinvoinnissa, terveydessä ja osallisuudessa (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2021). Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää, sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Laissa säädetään, että ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 1-8 §) Myös Suomen perustuslaki turvaa yhdenvertaisuutta, kaikki ovat yhdenvertaisia lain edessä (Suomen perustuslaki 731/1999 6 §). Yritysten tulisi huomioida yhdenvertaisuus kaikessa toiminnassaan.

Asiakaskokemus tulisi tuottaa aina yhdenvertaisesti ja vastuullisesti. Vastuullisen yrityksen toiminnassa yhdenvertaisuus näkyy päivittäisessä toiminnassa, ei vain paperilla. Yhdenvertaisuus tarkoittaa käytännön yritystoiminnassa sitä, että kaikkia kohdellaan samanarvoisesti huomioiden yksilölliset tarpeet niin työntekijöiden, asiakkaiden, kuin myös muiden sidosryhmien kanssa toimiessa (Kela, n.d). Myös palveluiden saavutettavuus ja esteettömyys ovat osa vastuullista yritystoimintaa. Vastuullisuuden ja kestävä kehityksen huomioiminen osana asiakaskokemuksen tuottamista voi tuoda yritykselle huomattavaa kilpailuetua. (Uusyri-tykeskus, n.d) Vaikka nyt voidaan puhua vastuullisuudesta jopa kilpailuetuna, tulevaisuudessa on todennäköistä, että vastuullisuus tulee olemaan yritysten toimintaedellytys.

Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on olennainen osa sosiaalista vastuuta yritysten päivittäisissä toiminnoissa. Johtajilla ja esihenkilöiden käyttäytymisellä, sekä asenteella on suuri merkitys henkilöstön työhyvinvointiin. Vastuullisissa yrityksissä tuetaan työntekijöitä työtehtäviensä hoidossa, sekä huolehditaan sitä, että työntekijöillä on käytössään kaikki tarvittavat välineet ja fyysisesti, sekä psykologisesti turvallinen työympäristö. (Lloyd & Del Rosario & Woodbury, 2001) Hyvinvoivat ja tyytyväiset työntekijät ovat motivoituneempia palvelemaan asiakkaita paremmin. Tällä on puolestaan vaikutusta asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta asiakaspysyvyyteen, sekä suositteluhaluuteen.

Kuva 2. Sosiaalisesti kestävä kehityksen pääpiirteet



2.3.2 Monimuotoisuuden huomioiminen asiakaskokemuksen kehittämisessä

Monimuotoisuuden määritteitä ovat ikä, sukupuoli, vammaisuus, terveydentila, etninen alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus ja seksuaalinen suuntautuminen, sekä työntekijöiden toisistaan poikkeava koulutus, kokemus, taidot, työnteon tapa, persoonallisuus ja arvot. Nämä ovat myös aiempana kuvattuja yhdenvertaisuuslain määrittelemiä perusteita, joiden mukaan ketään ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan. Tämä koskee yhtä lailla työntekijöitä, asiakkaita, sekä muita sidosryhmiä. Yhdenvertainen kohtelu on monimuotoisen työyhteisön lähtökohta. Jokaisen työntekijän ja esihenkilön vastuulla on edistää ja hyödyntää erilaisuutta arvostavaa kulttuuria. Monimuotoisuus on yrityksissä voimavara, jonka avulla voidaan edistää toimintatapojen ja palveluiden kehittämistä. (Työturvallisuuskeskus, n.d)

Monimuotoisessa työyhteisössä kunnioitetaan kaikkia yksilöinä ja halutaan tarjota kaikille tasa-arvoinen kohtelu. Tämä näkyy positiivisesti myös asiakkaille ja muille sidosryhmille. Monimuotoisuus ja sitä kautta kestävä kehityksen sosiaalinen ulottuvuus voidaan huomioida asiakaskokemuksen kehittämisessä esimerkiksi seuraavin keinoin:

- Varmistetaan esteetön pääsy ja kulku yrityksen tiloihin.

- Esteettömät wc-tilat.
- Otetaan käyttöön unisex vessa.
- Huomioidaan yrityksen verkkosivujen saavutettavuus.
- Koulutukset henkilöstölle ja esihenkilöille asiakkaiden tasavertaisesta kohtaamisesta.
- Tulkkipalveluiden käyttö tarvittaessa.

Edellä mainituilla keinoilla voidaan myös parhaimmillaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua yritykselle vastuullisesti. Kuten aiemmin on todettu, asiakaskokemuksen muodostuminen alkaa jo ennen kuin asiakas on aloittanut yhteistyön yrityksen kanssa. Digitalisaation myötä verkkosivujen saavutettavuudella on iso merkitys asiakaskokemukseen. Pienillä asioilla verkkosivujen tekemisessä ja päivittämisessä voidaan yrityksen viestinnässä huomioida näkövammaiset asiakkaat. Näkövammaisiin kuuluvat sokeat ja heikkonäköiset. He käyttävät internettiä samoilla laitteilla kuin kaikki muutkin, eli tietokoneella, älypuhelimella ja tabletilla. Sokea käyttää sisällön puheeksi muuttavaa ruudunlukuohjelmaa. Myös sisällön pistekirjoituksella ilmaiseva pistenäyttö voi olla joskus kytketty tietokoneeseen. Heikkonäköiset tarvitsevat erilaisia pienelle tekstille tarkoitettuja suurennusohjelmia. Tietyt väriyhdistelmät, kuten valkoinen teksti mustalla pohjalla voivat olla vaikeita. It-yrittäjä Tuomo Burman vinkkaa Susanna Koiviston Blogissa, että ottamalla saavutettavuusasiat huomioon, voi tavoittaa niitäkin ihmisiä joita muissa yrityksissä ei ole välttämättä huomioitu. (Koivisto, 2020) Tuomo Burmanin vinkkejä verkkosivujen tekemisessä ja muokkaamisessa ovat:

- Sivuston tulisi olla sellainen, jossa kaikki tarvittava voidaan tehdä ilman hiirtä, pelkkää näppäimistöä käyttäen.
- Otsikot tulisi tehdä html-kielen standardeja noudattaen, eikä suurentaa niitä.
- Kuville ja videoille tulisi kirjoittaa vaihtoehtoinen kuvaus eli alt-teksti.
- Automaattisesti käyntiin lähteviä videoita ja musiikkia tulisi välttää.
- Linkit tulisi nimetä oikein ja välttää pelkkien linkkien laittamista.
- Lomakkeet tulisi laittaa selkeästi ja selittää kaikki kohdat tekstein.
- Sillä hetkellä käsittelyssä olevat kohdat tulisi korostaa raameilla, tämän helpottaessa heikkonäköisen hahmottamista.

- Olisi hyvä varmistaa, että pystyykö sivuston tekijä mielestään hahmottamaan sivun ilman kuvia.
- Värien tukena tulisi käyttää tekstiä.
- Mikäli yrityksellä on mobiilisivut, tulisi käyttö ohjata niille yksinkertaistetumman näkymän vuoksi.
- Nettisivut olisi hyvä rakentaa standardien mukaan, ilman turhia tehosteita.

Burman muistuttaa myös, että pienetkin muutokset nettisivujen rakentamisessa, joilla huomioidaan näkövammaisia, ovat eteenpäin (Koivisto, 2020). Jotta monimuotoisuus voidaan ottaa huomioon asiakaskokemuksen kehittämisessä ja johtamisessa, on yritysten esihenkilöille ja työntekijöille annettava koulutusta yhdenvertaisuusasioista, sekä monimuotoisuuden huomioimisesta. Yritysten ei tulisi missään tilanteessa jättää näitä asioita huomiotta ajatellen asiakasryhmän olevan marginaalinen. Yhdenvertainen kohtelu ja palveluiden saavutettavuus määritellään jo laissa ja tämä periaate on myös keskeinen osa kestäväen kehityksen sosiaalista ulottuvuutta. On ilmeistä, että yritykset, jotka ottavat kestäväen kehityksen sosiaalisen ulottuvuuden kokonaisvaltaisesti huomioon asiakaskokemuksen johtamisessa, voivat saavuttaa merkittävääkin liiketoimintahyötyä.

2.4 Viestintä ja asiakaskokemus

2.4.1 Viestinnän kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää myös viestinnän kehittämisessä. Tärkeänä osana asiakaskokemusta on ottaa asiakkaat mukaan kehittämään palveluita, keräämällä asiakasymmärrystä esimerkiksi haastatteluiden, kyselytutkimusten, sekä havainnoinnin avulla. Palvelumuotoilujohtaja Elina Piskosen mukaan palvelumuotoilua käytetään viestinnässä erityisesti asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvissä projekteissa, verkkopalveluiden kehittämisessä ja sisäisten muutosten tekemisessä. Viestinnän kehittämisessä on tärkeää tarkastella käytettävissä olevia kanavia ja asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta syventää vuorovaikutusta erityisesti asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa, sekä tehdä yhteistyötä näkyvämmäksi. (Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 118)

Marjamäen ja Vuorion mukaan asiakaskokemuksen näkökulmasta viestintää voidaan aloittaa kehittämään huolellisella suunnittelulla ja apuna voidaan käyttää neljää kohtaa, jotka ovat:

1. Kiteyttää

- Mitä Vuorovaikutuksella tavoitellaan?
- Missä asiassa vuorovaikutuksen lisääminen veisi toimintaa nopeasti eteenpäin?
- Missä asiassa vuorovaikutuksella olisi eniten vaikutusta?
- Missä asiassa se olisi yhteiskunnallisesti tärkeää?
- Mitkä ovat 1-3 tärkeintä ryhmää, joiden kanssa vuorovaikutusta pitäisi ehdottomasti kehittää?
- Onko meillä riittävästi osaamista vuorovaikutuksen kehittämiseen vai tarvitsemmeko apua siihen?

2. Käydä läpi olemassa olevat vuorovaikutuksen väylät ja välineet

- Säännölliset sidosryhmätapaamiset, foorumit, neuvottelukunnat, seminaarit, puolivuotistapaamiset.
- Asiakkaiden kanssa käytävän vuorovaikutuksen tarkasteleminen sosiaalisen median kanavissa, palautekanavissa, asiakasraadeissa ja vastaavissa.
- Toimivatko käytettävissä olevat foorumit yrityksen ja osallistujien näkökulmasta hyvin?
- Mitä puuttuu?
- Vahvistetaanko vuorovaikutusta monikanavaisella viestinnällä?

3. Tärkeimpien kehityskohteiden päättäminen ja ensimmäiset askeleet

- Realistisen toteuttamisen näkökulmasta on tärkeää rajata kehityskohteita.

4. Monikanavaisuuden ja moniäänisyyden hyödyntäminen

- Vuorovaikutuksen kehittämisen lisäksi viestintä eri kanavissa.
- Vuorovaikutteisen johtamisen näkökulmasta tarkistettavia asioita:

- Onko työntekijöillä pääsy tarvittavaan tietoon mahdollisimman avoimesti ja mahdollisimman varhaisessa vaiheessa?
- Pystyvätkö eri henkilöstöryhmät ja sidosryhmät osallistumaan yhteiseen kehittämistyöhön?
- Tunnetaanko palvelumuotoilun hyödyt ja mahdollisuudet myös viestinnän näkökulmasta?
- Hyödynnetäänkö palvelumuotoilua strategisesti tärkeiden teemojen, suurin investointien tai toiminnan pahimpien kipukohtien työstämiseen?
- Uskalletaanko käydä vuoropuhelua myös kriittisten sidosryhmien kanssa?
- Miten organisaatiossa suhtaudutaan virheisiin ja niiden käsittelyyn? (Marjamäki & Vuorio, 2021, ss. 119-121)

2.4.2 Vastuullisuusviestintä

Yritysten ja muiden toimijoiden odotukset vastuullisuudesta kasvavat jatkuvasti. Tällä hetkellä ymmärretään, että vastuullinen liiketoiminta ja korkealle asetetut vastuullisuustavoitteet ovat kilpailuetu suhteessa asiakkaisiin, työntekijöihin, työnhakijoihin ja sijoittajiin. (Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 122) Koska asiakaskokemus koskee kaikkia yrityksen toimintoja, on tärkeää ymmärtää myös viestinnän merkitys asiakaskokemuksen syntymisessä. Organisaatiot painottavat eri vastuunäkökulmia sen mukaan, mikä on niiden toiminnan kannalta olennaisinta. Teollisuudessa painottuvat usein ympäristöllisen vastuun osa-alueet. (Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 122) Palvelualoilla, kuten myös vakuutusmeklaritoiminnassa painottuvat sosiaalisen vastuun näkökulmat.

Lisäksi meklaritoimialalla ja muilla palvelualoilla vastuullisuutta tarkastellaan myös taloudellisen vastuun kautta.

Taloudellisen vastuun välittömiä vaikutuksia ovat esimerkiksi palkat, osingot, verot, investoinnit ja tuotekehitys. Yhteiskunnalliset vaikutukset työllisyyteen ja taloudelliseen toimeliaisuuteen ovat puolestaan taloudellisen vastuun välillisiä vaikutuksia. Sosiaalisen

vastuun välittömiä vaikutuksia ovat esimerkiksi henkilöstön hyvinvointi, sekä tuotteet ja palvelut. Sosiaalisen vastuun välillisiä vaikutuksia ovat esimerkiksi yhteiskunnalliset vaikutukset muun muassa hyvinvointiin ja nuoriin. (Harmaala & Jallinoja, 2012) Toki myös palvelualoilla voidaan huomioida ympäristölliset vaikutukset esimerkiksi kehittämällä digitaalisia järjestelmiä ja vähentämällä sitä kautta paperisen postin määrää. Myös digitaalisuuden ja digitalisaation mukanaan tuomat haasteet ja mahdollisuudet, sekä niihin liittyvät eettiset kysymykset ja palveluiden käyttäjien yksityisyyden suoja ovat osa digitaalista vastuullisuutta (Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 122). Digitaalinen vastuu tulisi huomioida digitalisaation myötä entistä vahvemmin yritysten päivittäisissä toiminnoissa.

Vastuullisuusviestinnän johtamisen näkökulmasta voidaan siitä tuoda esille kolme näkökulmaa, joita ovat:

- Organisaation yritystoiminta on vastuullista, ja sitä halutaan kehittää eri osa-alueilla.
- Viestitään vastuullisesta yritystoiminnasta.
- Tehdään viestintää vastuullisesti. Eli kaiken viestinnän tuli olla totuudenmukaista ja eettistä, eikä siitä saisi olla haittaa sidosryhmille. (Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 127)

Viestinnän eettisyyden arvioinnin apuna voidaan käyttää niitä määritteleviä linjauksia, joita ovat esimerkiksi:

- Valtiohallinnon viestintäsuositus (Valtioneuvoston kanslia)
- Viestinnän eettiset ohjeet (Viestinnän eettinen neuvottelukunta)
- Marketing Finlandin eettiset säännöt
- PING Ethics (Sisällöntuottajien ja yritysten yhteinen eettinen koodisto) (Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 129).

On hyvä muistaa, että vain ymmärrettävä viestintä voi olla vastuullista ja vaikuttavaa. Vastuullisuusnäkökulmasta olisi hyvä pohtia selkokielen hyödyntämistä viestinnässä. Selkokieli on asiasisällöltään, sanastoltaan ja rakenteeltaan helpompaa, yksinkertaisempaa, sekä ymmärrettävämpää kuin yleiskieli. Onnistunut viestintä sisäisen ja ulkoisen viestinnän näkökulmasta edellyttää, että sitä tehdään yhdessä ylimmän johdon kanssa. Lisäksi johdolla tulee olla syvä ymmärrys toiminnan erityispiirteistä, haasteista ja mahdollisuuksista. (Marjamäki & Vuorio, 2021, ss. 130-137) Viestinnän vaikuttavuuden arvioinnin apuna voidaan käyttää useampia työkaluja kuten esimerkiksi OKR-mallia tai Barcelonan periaatteita. Vakuutusmeklaritoimialalla korostuu viestinnän tekeminen vastuullisesti, sillä esimerkiksi lait määräävät, että viestinnän täytyy olla puolueetonta vakuutusyhtiöihin nähden. Lisäksi vastuullisuustoimenpiteistä viestittäessä nousee esille, että vakuutusmeklaritoimintaan keskeisesti liittyvä riskien arviointi ja hallinta on itsessään vastuullista toimintaa.

2.5 Palvelumuotoilu asiakaskokemuksen johtamisen apuna

Palvelumuotoilu on mittareita kokonaisvaltaisempi ratkaisu asiakaskokemuksen suunnitteluun ja kehittämiseen. Sen hyödyntäminen tarjoaa mahdollisuuksia asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen pelkkää mittaamista syvällisemmin. Toiminnan pohjautuminen yrityksen strategian lisäksi asiakasymmärrykseen, sekä asiakaskeskeiseen ajattelutapaan organisaation ja kumppanuusverkoston sisällä, ovat edellytyksiä asiakaskokemuksen johtamiselle ja suunnittelulle. Palvelumuotoilun prosessin käynnistämiseksi on ensin kerättävä asiakasymmärrystä niin asiakkaan kuin henkilöstönkin näkökulmasta. (Ihamäki, 2016)

Palvelumuotoilun keskeisimpiin asioihin kuuluu ymmärrys asiakkaan arvonmuodostusprosessista. Arvolupaus tiivistää sen mitä yrityksellä on asiakkailleen tarjota ja määrittää sen, miten kilpailijoista erottaudutaan. Arvolupaus määrittelee tuotteen tai palvelun ja kuvaa sen ainutlaatuisuuden, sekä määrittelee kohderyhmän ja kertoo asiakashyödyn. Asiakas muodostaa omat odotuksensa saatavasta arvosta toiveiden, tarpeiden, aikaisempien kokemusten sekä yrityksen maineen ja viestinnän perusteella. (Tuulaniemi, 2011, Arvolupaus – luku, kolmas kappale)

Palvelumuotoilua voidaan käyttää kaikilla toimialoilla menestyvien palveluiden kehittämisessä. Sen vahvuus on siinä, ettei sitä ole tarkkaan määritelty, vaan se on yleinen ajatustapa, prosessi ja työkaluvalikoima, joka pohjautuu useisiin osaamisalueisiin. Suurin arvo palvelumuotoilusta saadaan keskittymällä sen avulla oman toiminnan kehittämiseen toimialasta riippumatta. (Tuulaniemi, 2011, Palvelu – luku, toinen kappale)

3 Tutkimuksen metodologia

Tutkimustoimintaan kuuluvat perustutkimus, soveltava tutkimus ja kehittämistyö tai kehittämistutkimus. Myös tutkimusprojekteihin kuuluva tiedonkeruu ja muut rutiininomaiset toimenpiteet katsotaan tutkimustoiminnaksi. (Anttila, 2014) Tämä tutkimus on kehittämistyö. Tutkimuksen empiirinen osa tullaan tekemään laadullisia, eli kvalitatiivisia ja määrällisiä, eli kvantitatiivisia menetelmiä hyödyntäen. Usein korostetaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välistä eroa, vaikka samassa tutkimuksessa voidaan käyttää molempia suuntauksia. Molemmilla tutkimussuuntauksilla voidaan selittää samoja tutkimuskohteita eri tavoin. (Jyväskylän Yliopisto, 2015)

3.1 Tutkimuksen metodologiset valinnat ja perustelut

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä triangulaation avulla. Triangulaatiosta erotellaan yleisesti neljä päätyyppiä, jotka ovat aineisto-, tutkija-, teoria- ja menetelmätriangulaatio. Lisäksi voidaan käyttää analyysi- ja monitriangulaatiota. Tämän työn empiirisessä osassa käytetään haastattelua, kyselyitä ja havainnointia, eli hyödynnetään useampia tiedonhankintamenetelmiä. Tätä kutsutaan menetelmätriangulaatioksi. Useampien tutkimusmenetelmien käytön tavoitteena on lisätä empiirisen tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, ss. 141-143) Menetelmätriangulaatiota on myös kritisoitu, sillä eri tutkimusmenetelmien taustafilosofiat sisältävät erilaisia ihmiskäsityksiä, ollen siten yhteensovittamattomia. Kuitenkin menetelmätriangulaation avulla voidaan saada paljastettua ristiriitaisuuksia, jotka jäisivät muutoin huomaamatta. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 71)

Tämän tutkimuksen empiirinen osa sisältää elokuussa 2021 tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn analysoinnin ja aikavälillä 1.8.2021-30.1.2022 saadun datan analysoinnin. Lisäksi empiirinen osuus sisältää edellä mainittujen tutkimusten lisäksi tammikuussa 2022 tehdyn sähköisen asiakastyytyväisyyskyselyn suunnittelun, teon ja analysoinnin. Analysoitava data sisältää avoimia asiakaspalautteita. Henkilöstön puolistrukturoitu ryhmähaastattelu asiakastyytyväisyyskyselyn pohjalta analysoidaan

teoriasidonnaisen analyysin avulla. Lisäksi empiirinen osuus sisältää strukturoimattoman havainnoinnin henkilöstön näkökulmasta käytännön asiakastyössä aikavälillä 1.2-30.3.2022

Asiakastyytyväisyyskyselyt ovat sisältäneet kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia kysymyksiä.

Asiakastyytyväisyyskyselyt on tehty keskenään eri tavoin ja eri mittareilla, lisäksi otanta on eri. Tämän vuoksi niitä ei voi luotettavasti verrata keskenään. Niiden avulla saadaan

kuitenkin asiakasymmärrystä kehittämistehtävää varten. Asiakashaastattelu on yksi yleinen ja kattava tapa kerätä asiakasymmärrystä. Haastattelut ovat kuitenkin yleensä

kustannustehottomampia kuin asiakaskyselyt. Lisäksi etenkin tutun haastattelijan kanssa voi muodostua haasteeksi se, ettei haastattelusta saada objektiivista tietoa tunnesiteistä

johtuen. Opinnäytetyön tekijä jätti siksi asiakashaastattelut pois tämän työn empiirisestä osuudesta. On suurempi todennäköisyys saada nimettöminä tehtävien

asiakastyytyväisyyskyselyjen avulla objektiivista tietoa. Lisäksi molempien kyselyjen osalta annettiin tilaa vapaille palautteille.

Kehittämissuunnitelman apuna tullaan käyttämään palvelumuotoilua. Valitut tutkimusmenetelmät perustuvat siihen, että palvelumuotoiluprosessin käynnistämiseksi on ensin kerättävä asiakasymmärrystä niin asiakkaan, kuin henkilöstönkin näkökulmasta. (Ihamäki, 2016) Toimeksiantajayrityksessä ei ole aikaisemmin mitattu asiakaskokemusta, eikä myöskään työkaluja siihen ole ollut ennen opinnäytetyöprosessia. Opinnäytetyön tekijä ymmärsi prosessin aikana ensimmäisen kyselyn rajauksen olleen liian tiukka, joten siksi osana tutkimusta päätettiin testata ja tehdä sähköinen asiakastyytyväisyyskysely toimeksiantajan tarpeita ja jatkokäyttöä varten. Toimeksiantajan tarpeisiin räätälöity kysely lähetettiin kaikille toimeksiantajayrityksen asiakkaille, myös taloyhtiöille tammikuussa 2022. Kyselyn lähettämisessä huomioitiin kuitenkin se seikka, että samalla isännöitsijällä tai yrityksellä saattoi olla useampi taloyhtiö tai yritys hallinnoinnissaan. Tämän vuoksi kysely lähetettiin vain kerran samalle yhteyshenkilölle.

Rajauksen muuttaminen ei muuttanut tavoitetta tai tutkimusongelmaa, vaan tuki sitä. Alkuperäinen rajausta empiirisen tutkimuksen osalta yritysasiakkaisiin oli liian kapea verrattuna tutkimusongelmaan. Tutkimusongelma on, miten asiakaskokemuksen kehittämisen avulla saadaan liiketoimintahyötyä ja erottaudutaan kestävästi? Lisäksi kehittämistyö on tarkoitus

tehdä yritykselle kokonaisuudessaan, joten tarpeettoman kapean rajauksen muuttaminen oli tutkijan mielestä perusteltua. Tutkimuksellisen opinnäytetyön periaatteisiin kuuluu johdonmukaisuus ja loogisuus, kuitenkin Uusitalon mukaan hyvääkin suunnitelmaa voi joutua muuttamaan, sillä työn alussa prosessin tuomia tilanteita ei voi etukäteen tietää. (Uusitalo 1991, 113-115) Näin tehtiin tämän kehittämistyön osalta. Lisäksi alkuperäinen rajaus ei ollut johdonmukainen kehittämistyön tavoitteen kannalta, joten johdonmukaisuuden ja loogisuuden kannalta oli tärkeää miettiä kokonaisuutta ja erityisesti empiiristä osuutta uudelleen.

3.1.1 Määrällinen tutkimusmenetelmä

Määrällisen tutkimusmenetelmän avulla saadaan kuva muuttujien, eli mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista. Se vastaa kysymykseen, miten usein tai kuinka paljon. Määrälliseen tutkimukseen liittyy kiinteästi objektiivisuus, joka tarkoittaa puolueettomuutta. Tutkijasta riippumaton tutkimustulos on objektiivinen, eli tutkija ei vaikuta tutkimustulokseen. Määrällisessä tutkimuksessa halutaan tietoa muuttujasta, joka on esimerkiksi henkilöä koskeva asia, toiminta tai ominaisuus. Muun muassa mielipide, postinumero, ammattiasema ja ikä ovat muuttujia. Mittarin avulla saadaan määrällinen tieto tai määrälliseen muotoon muutettava sanallinen tieto (kvantifiointi) tutkittavasta asiasta. Kysely-, haastattelu- ja havainnointilomake ovat määrällisen tutkimuksen mittareita. (Vilkka, 2007)

Vastaajien suuri määrä on määrälliselle aineistolle tyypillistä. Suositeltava havainnointiyksiköiden (esim. henkilöiden) vähimmäismäärä on 100, jos tutkimuksessa käytetään tilastotieteellisiä menetelmiä. Kysely ei ole sama asia kuin määrällinen tutkimus, mutta sitä käytetään usein määrällisen tutkimusaineiston keräämisessä määrällisessä tutkimuksessa. (Heikkilä 2004, ss. 45) Tässä tutkimuksessa käytettiin määrällisen tutkimusaineiston keräämisessä kahta erityyppistä kyselyä, jotka analysoitiin tilastollisesti kuvaavan analyysin avulla.

3.1.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus. Siinä pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä. (Jyväskylän Yliopisto, 2015) Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa erilaisilla menetelmillä. Vaikka laadullisesta ja määrällisestä tutkimuksesta puhutaan usein vastakohtina, laadullisuus ei kuitenkaan sulje pois määrällisyyttä. Määrä ja laatu voivat olla mukana niin kvalitatiivisessa, kuin kvantitatiivisessakin tutkimuksessa. Myös laadullinen aineisto voidaan kvantifioida, joskin siitä on kiistelty eri asiantuntijoiden toimesta puolesta ja vastaan. Esimerkiksi riskinä laadullisen aineiston kvantifioimisessa voi olla laadullisen tutkimuksen arviointi määrällisen tutkimuksen käsitteillä. (Mäkelä 1990, ss. 57-58) Yleisiä kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset haastattelut ja havainnointit. Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullisina menetelminä asiakastyytyväisyyskyselyjen avointen palautteiden analysoimista sisällön analyysin keinoin, sekä henkilöstön puolistrukturoitua ryhmähaastattelua ja sen analysointia sisällön analyysin keinoin. Lisäksi laadullisina menetelminä tutkimuksessa olivat datan analysointi sisällön analyysin keinoin, sekä havainnointi.

Havainnoinnilla täydennetään henkilöstön haastatteluita. Havainnoinnin, eli observoinnin avulla kootaan tietoa seuraamalla tutkittavaa ilmiötä ja tekemällä siitä havaintoja. Havaintoja voidaan dokumentoida monin eri tavoin ja tässä tutkimuksessa havainnot dokumentoidaan muistiinpanoilla. Havainnointia voidaan tehdä sisäpuolisesta tai ulkopuolisesta näkökulmasta käsin ja se voi olla joko strukturoitua tai strukturoimatonta. (Jyväskylän Yliopisto, 2015) Tässä tutkimuksessa havainnointi tehdään siten, että tutkija on osallistuva havainnoitsija ja havainnointi on strukturoimatonta. Havainnoinnin, joka tehdään 1.2.2022-30.3.2022 välisenä aikaa, on tarkoitus täydentää henkilöstön haastatteluita.

Jotta havainnointi täyttää tieteellisen menetelmän kriteerit, on sen täytettävä tieteelliselle havainnoinnille määritellyt edellytykset. Havainnoinnin avulla saadun aineiston tulee olla relevanttia ja todistusvoimaista, eli sen tulee antaa tutkimuksessa esitetyn ratkaisuehdotuksen kannalta oleellista tietoa ja tiedon tulee tarjota mahdollisimman hyvät perusteet saaduille johtopäätöksille. Tutkimuksellisen havainnoinnin on lisäksi oltava sekä

harhatonta, että luotettavaa. Harhattomalla tarkoitetaan sitä, että havainnointi antaa oikean kuvan niistä kohteista, joita halutaan kuvata. Luotettavalla tarkoitetaan sitä, että siinä esitetyt havainnot ovat tarkastettavissa ja toistettavissa esimerkiksi toisella tutkimusmenetelmällä. (Tuomivaara, 2005) Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa käytetäänkin havainnointia ainoastaan täydentämään henkilöstön ryhmähaastattelun avulla saatuja tutkimustuloksia.

3.2 Aineiston analyysimenetelmät

Analyysimenetelmät voidaan perusjaotteluna jakaa määrälliseen ja laadulliseen analyysiin. Määrällisiä aineiston analyysimenetelmiä ovat esimerkiksi Delfoi-menetelmä, riippuvuussuhteiden analyysit, yhteisvaihtelun analyysit, luokittelu, sekä tilastollisesti kuvaava analyysi. Laadullisia analyysimenetelmiä ovat esimerkiksi narratiivinen analyysi, diskurssianalyysi, keskusteluanalyysi, sekä erilaiset sisällön ja muodon analyysit. (Jyväskylän Yliopisto, 2015) Asiakastytyväisyyskyselyiden kvantitatiiviset osiot analysoitiin tässä työssä tilastollisesti kuvaavalla analyysillä. Laadulliset aineistot, eli avoimet palautteet ja data, sekä henkilöstön ryhmähaastattelu analysoitiin teoriasidonnaisen sisällön analyysin keinoin. Sisällön analyysivaihtoehtoja ovat esimerkiksi teorialähtöinen, teoriasidonnainen ja induktiivinen analyysi.

Teoriasidonnainen analyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta kytkennät teoriaan ovat havaittavissa ja sen avulla aineistosta tehtyjen havaintojen tueksi etsitään selityksiä tai vahvistusta teoriasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, ss. 98-99). Tämän tutkimuksen osalta asiakastytyväisyyskyselyjen avoimet palautteet, data ja henkilöstön ryhmähaastattelu tullaan analysoimaan teoriasidonnaisen sisällön analyysin keinoin.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee siten, että aineisto ensin pelkistetään eli redusoidaan. Tällöin aineistosta etsitään tutkimukselle oleelliset kohdat ja ne merkitään esimerkiksi alleviivauksin. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan. Tämä tarkoittaa sitä, että samaa asiaa tarkoittavat asiat muodostavat alaluokan. Alaluokat nimetään sisältöä kuvaavalla otsikolla. Sen jälkeen luokittelua jatketaan siten, että alaluokat yhdistetään yläluokiksi. Tätä kutsutaan abstrahointivaiheeksi eli yleiskäsitteiden muodostamisvaiheeksi. Yläluokista puolestaan muodostetaan pääluokkia ja pääluokista yksi

yhdistävä luokka. Kaikki luokat nimetään sisältöä kuvaavalla otsikolla. Teoriasidonnainen aineiston analyysi sisältää ensin samat vaiheet kuin induktiivinen sisällönanalyysi. Erona induktiiviseen sisällön analyysiin verrattuna on se, että yleiskäsitteiden muodostamisvaiheessa eli abstrahointivaiheessa yhdistetään empiirinen aineisto teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, ss. 99-116)

Puhdas induktiivinen päättely ei ole mahdollista sen vuoksi, että se perustuu pelkkään havaintojen kuvaamiseen ilman minkäänlaista ennakkokäsitystä tutkittavasta ilmiöstä. Koska käytetyt käsitteet ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat tuloksiin, ei ole olemassa objektiivisia havaintoja. Tuomen & Sarajärven mukaan teoriasidonnaista lähestymistapaa voidaan myös kutsua abduktiiviseksi päättelyksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 98)

Aineiston tarkastelua ohjaavat usein tutkijan oma ennakkokäsitys ja perehtyneisyys tutkimusaiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Toisin kuin induktiivisessa päättelyssä, abduktiivisessa päättelyssä uusi teoria ei synny pelkkien havaintojen pohjalta. Grönforsin mukaan johtojatous voi olla epämääräinen intuitiivinen käsitys tai pitkälle muotoiltu hypoteesi, jonka avulla havainnot voidaan kohdistaa tärkeiksi oletettuihin seikkoihin. (Grönfors, 1982, s. 99) Tässä työssä opinnäytetyön tekijällä oli kohtuullisen vahva käsitys teoreettisista käsitteistä ja perehtyneisyyttä tutkimusaiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, joten päädyttiin valitsemaan teoriasidonnainen sisällön analyysi tämän työn laadullisen aineiston analysointitavaksi.

4 Case: Asiakaskokemuksen johtaminen vakuutusmeklariyrityksessä

4.1 Toimeksiantajayrityksen esittely ja vakuutusmeklaritoiminta

Toimeksiantajayrityksenä toimii TM-Vakuutusvälitys Oy, joka on asiakaslähtöinen vakuutusmeklaritoimisto Järvenpäässä. Yrityksen toiminta on alkanut vuonna 2003. Yritys on aloittanut toimintansa kiinteistövuokautusten hoidosta. Vakuutus- ja vahinkoasioiden hoitoa on tarjottu pk-yrityksille vuodesta 2017 alkaen. Vakuutusmeklaripalveluiden lisäksi palveluvalikoimaan kuuluvat kosteuskartoituspalvelut, purkutyöt, rakenteiden kuivaus, korjausrakentaminen ja yhteistyökumppanin kautta saatavat tuholaiistorjuntapalvelut. TM-Vakuutusvälitys Oy on myös vakuutusmeklariliiton ja Suomen kuivausliikkeiden liitto ry:n jäsenyritys. (TM-Vakuutusvälitys Oy, n.d.)

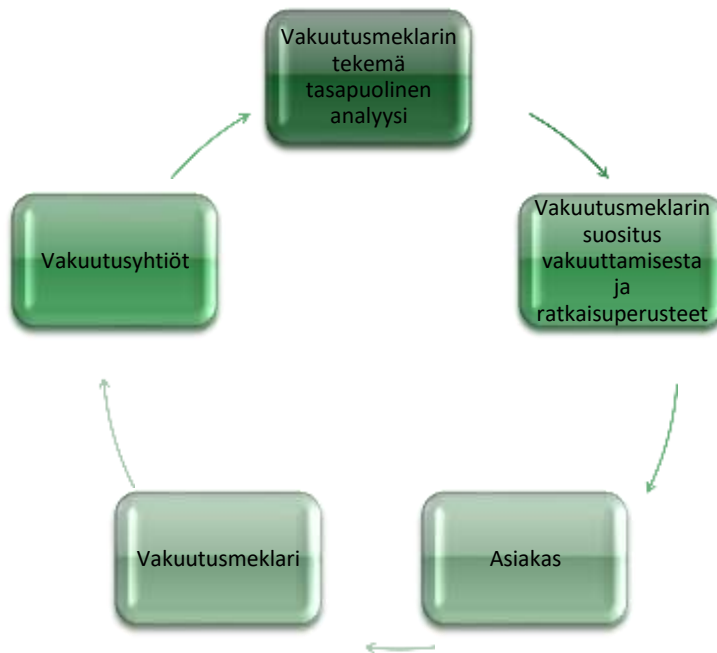
Toimeksiantajayrityksen visiona on olla asiakkaista ja henkilöstöstä välittävä, uudistuva, sekä turvallinen ja vastuullinen kasvuyritys. Yrityksen missiona on tarjota vakuutusten ja vahinkoasioiden hoitopalveluita vastuullisesti ja kestävästi. Yrityksen arvoja ovat vastuullisuus, luotettavuus, tasapuolisuus ja rehellisyys. Yrityksen arvot näkyvät yrityksen päivittäisissä toiminnoissa. Yrityksellä on World Visionin kautta oma kummilapsi, jonka kasvua ja kehitystä yritys on tukenut useamman vuoden ajan. Asiakkaille varatut joululahjarahat ohjataan kummilapsen hyvinvointiin.

Vakuutusmeklaritoimiston henkilökunnalta edellytetään hyvämaineisuutta ja riittävää ammattipätevyyttä (Laki vakuutusten tarjoamisesta 234/2018 2 §). Vakuutusmeklariksi rekisteröityminen luonnollisena henkilönä Finanssivalvonnan ylläpitämään vakuutusedustajarekisteriin edellyttää vakuutusmeklaritutkinnon suorittamista. Vakuutusedustuksen kannalta tarpeellisen lainsäädännön tunteminen, hyvän vakuutusmeklaritavan, sekä toimeksiannon kannalta tarpeellisten käytännön toimien hallinta, ovat edellytyksiä vakuutusmeklaritutkinnon suorittamiseksi. (Finanssivalvonta, 2020) Koulutus- ja pätevyysvaatimukset asettavat vakuutusmeklariyrityksen kasvulle omat haasteensa.

Vakuutusmeklari toimii aina asiakkaidensa toimeksiannosta ja vakuutusyhtiöistä riippumattomasti. Vakuutusmeklarin tavoitteena on tehostaa asiakasyritystensä riskien ja

vakuutusratkaisujen hallinnointia. Myös vahinkoilmoitusten teko ja vahinkoneuvonta, vakuutusten kilpailutus, sekä vakuutusten ehto- ja vakuutusmaksumuutosten valvominen kuuluvat vakuutusmeklarin toimenkuvaan. (Suomen vakuutusmeklariliitto, n.d.)

Kuva 3. Vakuutusmeklarin rooli osana vakuutusratkaisujen hallinnointia



Vakuutusmeklaritoiminnan on oltava rehellistä, tasapuolista, ammattitaitoista, huolellista ja asiakkaan edun mukaista. Vakuutusmeklarin on noudatettava toiminnassaan lakien lisäksi hyvää vakuutusmeklaritapaa. Vakuutusmeklarin velvollisuuksiin kuuluu asiakkaan vakuutustarpeen selvittäminen ja vakuutusanalyysin teko saatujen vakuutustarjousten pohjalta. Vakuutusanalyysi tulee tehdä aina, ellei asiakkaan kanssa toimeksiantosopimuksessa sovita muuta. Vakuutusmeklarin tulee lisäksi antaa asiakkaalle henkilökohtainen suosituksensa vakuuttamisesta ja ratkaisuperusteet. Vakuutusmeklarin on myös selkeästi kerrottava asiakkaille vakuutusehdoista ja rajoitusehdoista. (Laki vakuutusten tarjoamisesta 234/2018 30-37 §) Vastuullinen vakuutusmeklari toimii lakien, säädösten ja hyvän vakuutusmeklaritavan mukaisesti.

Kuva 4. Vakuutusmeklarin tehtävät



Vakuutusmeklariyrityksen niistä työntekijöistä, jotka osallistuvat suoraan vakuutusten tarjoamiseen, on 30 prosenttia oltava vakuutusmeklariksi rekisteröityneitä. Lisäksi edellytetään, että vakuutusten välitykseen osallistuvan henkilöstön on ylläpidettävä ja kehitettävä jatkuvasti omaa ammattitaitoaan. Lain mukaan riittävänä pidetään 15 tunnin ammatillista koulutusta ja kehittämistä vuosittain. Myös vakuutusmeklariyrityksen johdolla on oltava riittävä ammattipätevyys ja tiedot. (Laki vakuutusten tarjoamisesta 234/2018 8- 19 §)

Luonnollinen henkilö saa käyttää vakuutusmeklarinimikettä vain, jos hän on suorittanut vakuutusmeklaritutkinnon. Tutkinnon suorittanut henkilö on osoittanut perehtyneisyyttä tarpeelliseen lainsäädäntöön ja hyvään vakuutusmeklaritapaan. (Suomen vakuutusmeklariliitto, n.d.)

Sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudessa toimiva vakuutusedustuslautakunta järjestää vakuutusmeklaritutkintoja kaksi kertaa vuodessa. Yleinen osa, henkivakuutusosa ja vahinkovakuutusosa kuuluvat tutkintoon. Mikäli suorittaa yleisen osan ja henkivakuutusosan, voi rekisteröityä henkivakuutusmeklariksi ja yleisen osan, sekä vahinkovakuutusosan suorittuaan voi rekisteröityä vahinkovakuutusmeklariksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.)

4.2 Vakuutusmeklaritoimintaan keskeisesti liittyvä lainsäädäntö

Vakuutusmeklareiden ja vakuutusten tarjoamiseen osallistuvien henkilöiden, sekä vakuutusmeklariyritysten johtavassa asemassa olevien henkilöiden on oltava hyvämaineisia. Henkilön voidaan katsovan olevan hyvämaineinen, ellei häntä ole lainvoimaisella tuomiolla

tuomittu viiden viimeisen vuoden aikana vankeusrangaistukseen tai kolmen viimeisen vuoden aikana sakkorangaistukseen rikoksesta, jonka voidaan katsoa osoittavan henkilön olevan ilmeisen sopimaton harjoittamaan vakuutusten tarjoamista. Mikäli henkilö on muutoin aiemmalla toiminnallaan osoittanut olevansa sopimaton, ei hänen katsota olevan hyvämaineinen, vaikkei määriteltyjä rangaistuksia olisikaan taustalla. (Laki vakuutusten tarjoamisesta 234/2018 16-17 §)

Laki vakuutusten tarjoamisesta 234/2018 2 § määrittelee vakuutusmeklariyrityksille omat vaatimuksensa muun muassa henkilökunnan ja johdon pätevyysedellytysten, sekä luotettavuuden suhteen. Tämän lisäksi vakuutusmeklaritoiminnalle asettaa omat edellytyksensä myös laki rahanpesun ja terrorismin estämisestä, jota sovelletaan muun muassa Finanssivalvonnasta annetun lain 878/2008 4 § tarkoitettuun kohdan kuusi vakuutusten tarjoamisesta annetussa laissa (234/2018) tarkoitettuun vakuutusedustajaan, joksi myös vakuutusmeklariyrityksen katsotaan kuuluvan. (Laki rahanpesun ja terrorismin estämisestä 28.6.2017/444)

Laissa rahanpesun ja terrorismin estämisestä 28.6.2017/444 määritellään muun muassa asiakkaan tuntemisesta ja riskiperusteisesta arvioinnista, asiakkaan tunnistamisesta ja henkilöllisyyden todentamisesta, asiakkaan tunnistetiedoista ja niiden säilytyksestä, sekä asiakasta koskevien tietojen hankkimisesta, jatkuvasta seurannasta ja selonottovelvollisuudesta. Näin ollen vakuutusmeklariyritysten on tehtävä kaikista asiakkaistaan riskiarviot säännöllisesti. Kaupparekisteriotteet, edunsaajareportit ja yhtiöjärjestykset on haettava säännöllisin väliajoin.

Lisäksi riskiperusteisen arvioinnin avulla on huomioitava poliittisesti vaikutusvaltaiseen henkilöstöön liittyvä tehostettu tunnistamisvelvollisuus. (Laki rahanpesun ja terrorismin estämisestä 444/2017) Vakuutusmeklaritoimialalla käsitellään henkilötietoja ja näin ollen myös GDPR (yleinen tietosuojasetus) asettaa omat määräyksensä vakuutusmeklaritoiminnassa käsiteltävien henkilötietojen käsittelylle. (Tietosuojalaki 1050/2018) Voidaan todeta, että vakuutusmeklaritoiminta on hyvin lailla ja asetuksilla säädeltyä, ja siten asettaa henkilöstölle ja muun muassa asiakaskokemuksen tuottamiselle, sekä kehittämislle omat edellytyksensä ja haasteensa.

4.3 Tutkimustulokset ja yhteenveto

4.3.1 Elokuussa 2021 yritysasiakkaille tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset

Elokuun 2021 aikana tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset käsitellään tässä osiossa. Kysely löytyy liitteestä kaksi. Kysely tehtiin postikyselynä ja aikaa vastaamiseen annettiin kaksi viikkoa. Postikyselyn tekeminen ei ole järkevää ekologisesti kestävänsä kehityksen kannalta ja jatkossa kyselyt tullaankin tekemään sähköisesti Webropol-työkalun avulla. Postikysely tehtiin aiemmin siitä syystä, että näin toivottiin vastauksia myös niiltä yrittäjiltä, jotka ehtivät olemaan hyvin vähän tietokoneella työnsä luonteen vuoksi.

Asiakastyytyväisyyskyselyä ei ennen näitä kyselyitä ole yrityksessä tehty. Tämän vuoksi ei ole aiempaa dataa, johon kyselyn tuloksia voisi verrata. Kysely testattiin henkilöstöllä. Vastaukset pyydettiin lähettämään nimettöminä. Vastaajien kesken arvottiin kaksi kappaletta lahjakortteja ja arvontaan osallistuvilla oli erilliset yhteystietolomakkeet. Vastaukset käsiteltiin nimettöminä.

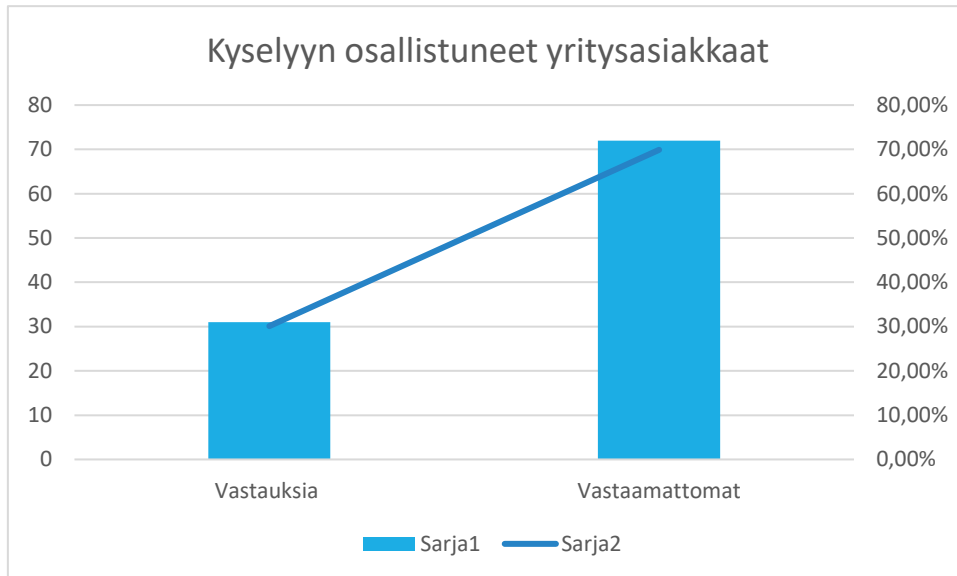
Asiakastyytyväisyyskyselyyn haluttiin mahdollisimman hyvä vastausprosentti. Tämän vuoksi kyselyn laadinnassa käytettiin huomiota siihen, että sen avulla saataisiin mahdollisimman paljon tietoa yritysasiakkaiden asiakaskokemuksesta, kuitenkin niin, että asiakkaiden tarvitsisi käyttää vastaamiseen mahdollisimman vähän aikaa ja vaivaa. Tämän kyselyn vastausprosentti oli 30,1. Aineisto tämän osalta jäi harmillisen pieneksi ja siksi analyysissä huomioitiin prosenttiosuuksien lisäksi myös frekvenssit eli tutkittavan ilmiön lukumäärät. Isommissa aineistoissa frekvenssien huomioiminen ei yleensä ole tarpeellista. Elokuun yritysasiakkaille tehdyssä kyselyssä käytettiin kolmea edellä mainittua mittaria ja kahta avointa kysymystä. Avoina kysymyksiä kysyttiin:

- Missä asioissa olemme mielestänne onnistuneet?
- Missä asioissa meillä on kehitettävää?

Avoimet kysymykset tehtiin strukturoimattomana, koska ei haluttu johdatella asiakasta ja lisäksi haluttiin mahdollisimman paljon tietoa asiakkaan toiveista ja kehitysideoista. Kyselyt

lähetettiin yritysasiakkaille, joita oli kyselyn tekemisen aikaan 103. Vastauksia saatiin 31 eli vastausprosentiksi muodostui 30,10 %. Avoimiin kysymyksiin vastasi 29 asiakasta.

Taulukko 1. Kyselyyn osallistuneet yritysasiakkaat

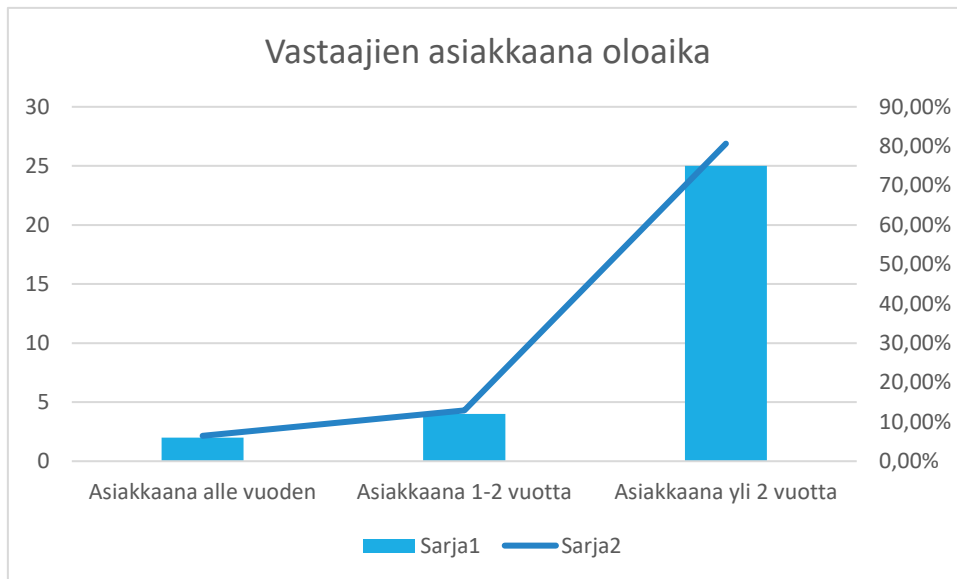


Lisäksi kysyttiin kuinka kauan yritys oli ollut asiakkaana, vastausvaihtoehtoina:

1. Alle vuoden
2. 1-2 vuotta
3. Yli 2 vuotta

Vastaajista 2 yritystä eli 6,45 % oli ollut alle vuoden asiakkaana, 1-2 vuotta asiakkaana oli ollut 4 yritystä eli 12,90 %. Yli kaksi vuotta asiakkaana oli ollut 25 vastaajayritystä eli 80,65 % vastaajista.

Taulukko 2. Yritysassiakkaille lähetettyyn kyselyyn vastanneiden asiakkaana oloaika

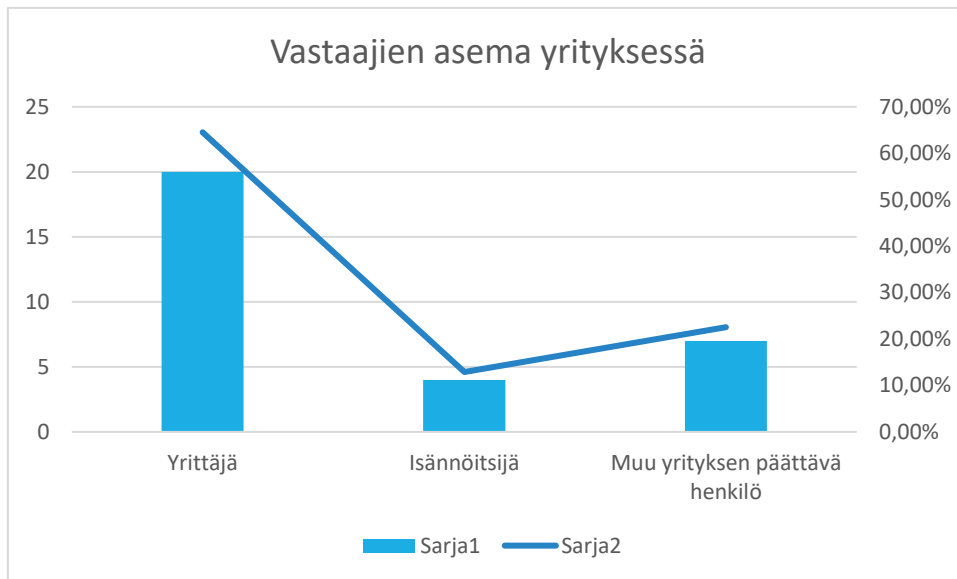


Taustatietoina kysyttiin myös vastaajan asema yrityksessä, vastausvaihtoehtoina:

4. Yrittäjä
5. Isännöitsijä
6. Muu päättävä henkilö

Vastaajista 20 eli 64,52 % oli yrittäjiä, isännöitsijöitä vastaajista oli 4 eli 12,90 % ja muita yritysten päättävissä asemassa olevia henkilöitä oli 7 eli 22,58 %.

Taulukko 3. Yritysassiakkaille lähetetyn kyselyn vastaajien asema yrityksessä

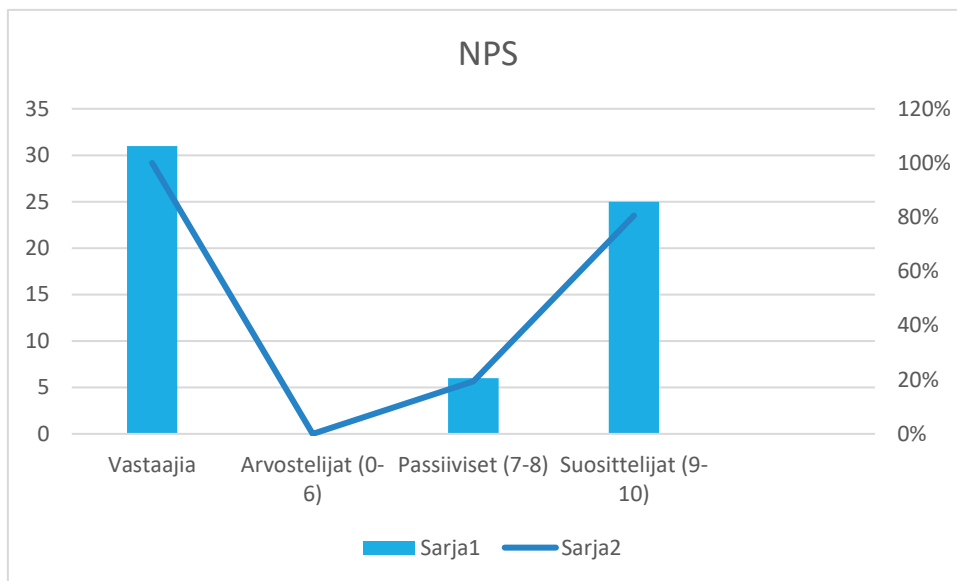


Kyselyssä käytettiin kolmea mittaria, jotka olivat:

- NPS (Net Promoter Score)
- CES (Customer Effort Score)
- CSAT (Customer Satisfaction Score)

NPS lasketaan niin, että asiakkaat ryhmitellään vastaustensa perusteella suosittelijoihin, passiivisiin ja arvostelijoihin. Suosittelijoiksi luokitellaan asiakkaat, jotka antavat arvon 9 tai 10. Arvon 7 tai 8 antaneet asiakkaat luokitellaan passiivisiksi ja arvon 0-6 väliltä antaneet asiakkaat luokitellaan arvostelijoiksi. (SurveyMonkey, n.d.) Vastaajista 25 luokiteltiin suosittelijoiksi ja 6 luokiteltiin passiivisiksi. Vastaajien joukossa ei ollut arvostelijoita.

Taulukko 4. Yritysassiakkaiden antamat NPS-luvut



NPS lasketaan seuraavasti: $NPS = (\% \text{ suosittelijoista} - \% \text{ arvostelijoista}) / (\text{vastaajien määrä}) \times 100$. NPS -pisteet voivat vaihdella -100 – 100 välillä pisteistä ja niiden jakaumasta riippuen. (SurveyMonkey, n.d.) NPS luvuksi muodostui 80.

Customer Effort Scoressa (CES) kysytään, kuinka helpoksi asiakas kokee asiain yrityksen kanssa. Kuten teoriaosuudessa todettiin, CES-mittarissa ei ole samalla tavoin standardoitua tapaa mitata sitä, kuin NPS-mittarissa. Eli mittausportaisissa ja kysymyksen asettelussa on eroja. Tällä mittarilla mitattaessa olennaisinta on saatu data. (Trustmary team, 2021) Tässä tutkimuksessa on käytetty 7-portaista asteikkoa ja kysymys on aseteltu seuraavasti:

Kuinka vahvasti olet samaa mieltä seuraavan väittämän kanssa asteikolla 1-7

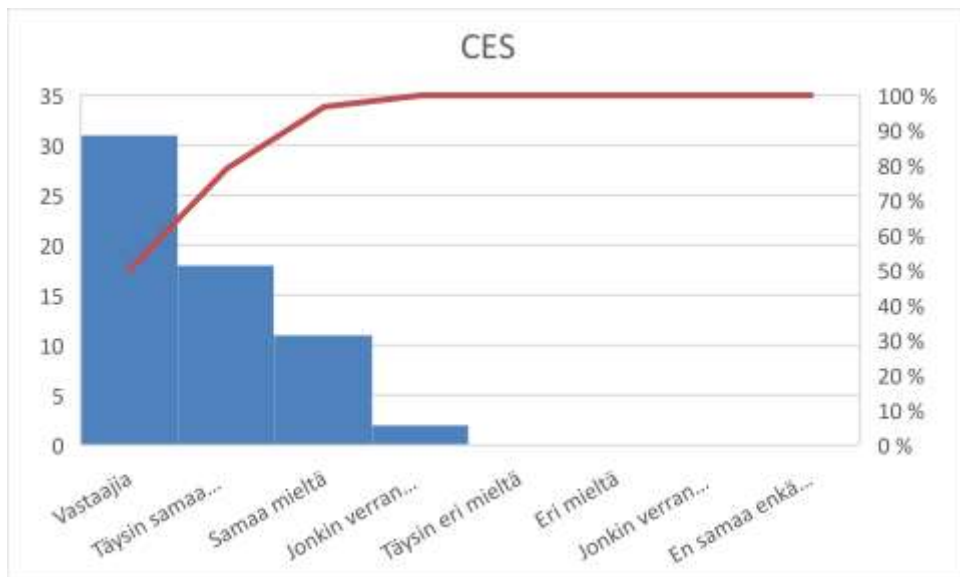
”Kanssamme on helppo asioida”

1. Täysin eri mieltä
2. Eri mieltä
3. Jonkin verran eri mieltä
4. En samaa, enkä eri mieltä
5. Jonkin verran samaa mieltä
6. Samaa mieltä

7. Täysin samaa mieltä

Customer Effort Scoren tulokset lasketaan 7-portaisessa asteikossa siten, että vähintään arvosanan 5 (jonkin verran samaa mieltä tai parempi arvosana) antaneiden prosenttiosuus lasketaan kokonaisuudesta. (Trustmary team, 2021) Tässä tutkimuksessa arvosanan 5 (jonkin verran samaa mieltä) antoi 2 eli 6,45 % vastaajista, 11 eli 35,48 % vastaajista antoi arvosanan 6 (samaa mieltä), 18 vastaajaa eli 58,06 % antoi arvosanan 7 (täysin samaa mieltä).

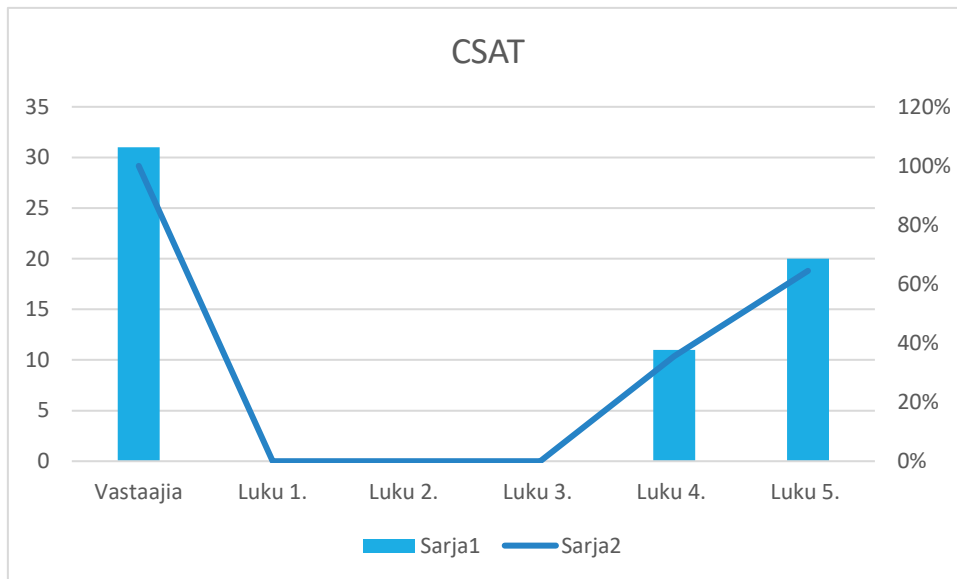
Taulukko 5. Yritysassiakkaiden antamat CES-luvut



CSAT-tuloksissa (Customer satisfaction score) asiakastyytyväisyyttä edustaa 100 % ja tyytymättömyyttä 0 %. Yleensä vastauksista huomioidaan vain tyytyväiset (4) ja hyvin tyytyväiset (5). Laskukaava olisi siten tyytyväisten asiakkaiden määrä / kyselyyn vastanneiden määrä x 100. (Trustmary team, 2021) Tätä laskukaavaa on käytetty tässäkin tutkimuksessa. Tämän mittarin osalta kyselyssä oli seuraava kysymys:

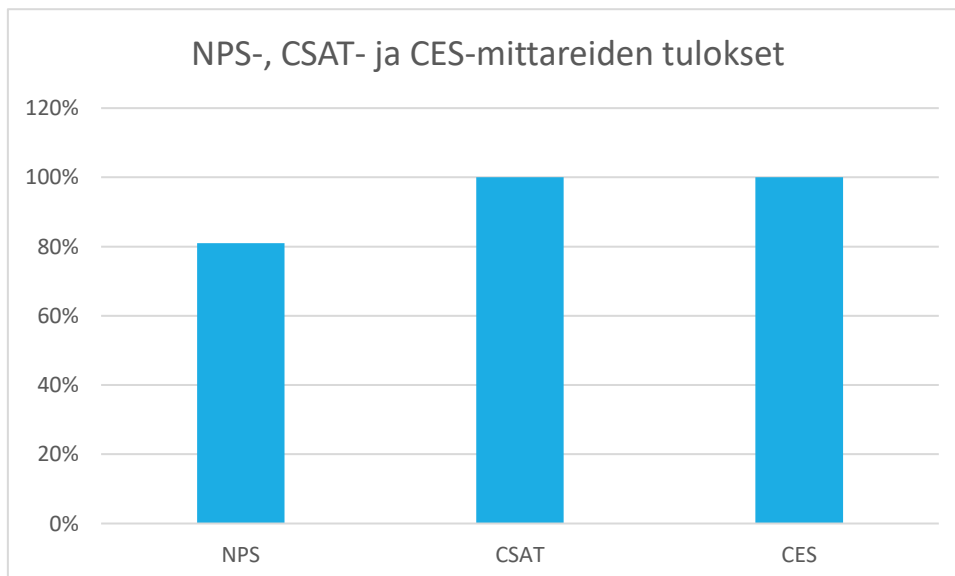
Kuinka tyytyväinen olet saamaasi palveluun meidän kanssa asioidessasi asteikolla 1-5? 1 tarkoittaa erittäin tyytymätöntä ja 5 erittäin tyytyväistä. Asiakkaita pyydettiin ympyröimään luku väliltä 1-5. Vastaajista 20 antoi luvun 5 ja 11 vastaajaa antoi luvun 4.

Taulukko 6. Yritysassiakkaiden antamat CSAT-luvut



Kun lasketaan NPS-, CSAT- ja CES-mittareiden tulokset aikaisemmin mainittujen laskukaavojen mukaan saadaan NPS-luvuksi 80, CSAT- ja CES-luvuksi puolestaan saadaan 100.

Taulukko 7. NPS-, CSAT- ja CES-mittareiden tulokset



Lopuksi kysyttiin kaksi avointa kysymystä:

- Missä asioissa olemme onnistuneet?
- Missä asioissa meillä olisi kehitettävää?

Metodologiset valinnat luvussa kolme käytiin läpi erilaisten sisällön analyysityyppien erot ja teoriasidonnaisen sisällön analyysin periaatteet tarkemmin. Tutkimusaineiston kuvaaminen tiivistetyssä pelkistetyssä muodossa on sisällön analyysin tavoitteena valitusta analyysityypistä huolimatta. Mitään tarkkaa ohjetta analyysin tekoon ei ole, toki valittu analyysityyppi asettaa tietyt raamit analyysille. Tutkijan on kuitenkin lopulta päätettävä, miten hän aineiston analyysin tekee, pitäen mielessä valitulle aineiston analyysityypille määritellyt raamit. (Kyngäs & Vanhanen, 1998, ss. 4-7)

Sisällön analyysitavaksi valikoitui teoriasidonnainen analyysi. Aineisto ensin pelkistettiin etsimällä tutkimukselle oleelliset kohdat, eli aineisto redusoitiin. Redusoinnin jälkeen aineisto ryhmiteltiin, eli klusteroitiin. Näin ollen samaa asiaa tarkoittavat kohdat muodostettiin alaluokiksi ja alaluokat nimettiin sisältöä kuvaavalla otsikolla. Tämän jälkeen teoriasidonnaisen analyysin mukaisesti yleiskäsitteiden muodostamisvaiheessa alaluokista muodostettiin pääluokkia yhdistäen empiirinen aineisto teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, ss. 99-116)

Avoimiin palautteisiin vastasi 29 vastaajaa eli 93,50 %. Aineistosta ilmeni, että asiakkaat olivat tyytyväisiä erityisesti toimeksiantajan ystävälliseen asiakaspalveluun, reagoit nopeuteen, ammattitaitoon ja vahinkoasioiden hoitopalveluihin. Kehitettävää olisi tuloksien mukaan erityisesti tiedonkulun parantamisessa yhteistyökumppanien kanssa, hinnoittelussa, kuljetusalan erityisosaamisessa, sekä yhteydenpidossa asiakkaaseen päin.

Teoreettisiksi käsitteiksi aineistosta muodostettiin kaksi yläluokkaa, jotka ovat onnistuneen asiakaskokemuksen tuottaminen ja asiakaskokemuksen ratkaistavat ongelmat. Onnistunutta asiakaskokemusta voidaan saavuttaa niillä asioilla, joita asiakkaat arvostavat yrityksen toiminnassa, niitä ovat kyselyn perusteella erityisesti nopea reagoitivaste, ammattitaito, ystävällinen asiakaspalvelu, sekä vahinkoasioiden hoito. Näin ollen ensimmäiseksi yläluokaksi ja teoreettiseksi käsitteeksi muodostettiin onnistuneen asiakaskokemuksen tuottaminen. Täten kehityskohteiksi muodostuneista alaluokista muodostettiin toiseksi

yläluokaksi ja teoreettiseksi käsitteeksi asiakaskokemuksen ratkaistavat ongelmat. Teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, että asiakaskokemus muodostuu kaikista niistä tilanteista, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat tunteet ja mielikuvat, jotka ovat syntyneet kaikista kohtaamisista ja kosketuspisteistä yrityksen kanssa. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat yrityksen henkilöstön lisäksi, tuotteet, palvelut, järjestelmät ja alustat. (Colin & Ivens, 2002, ss. 3-8) Onnistuneen palvelukokemuksen tuottamiseen vaikuttaneita asioita toimeksiantajayrityksessä olivat tulosten perusteella erityisesti nopea reagointi, ystävällinen asiakaspalvelu ja ammattitaito, sekä vahinkoasioiden hoidon helppous.

”Esille tuomiimme kysymyksiimme olemme saaneet vastauksen ja apua heti tai viimeistään seuraavana arkipäivänä ja myös klo 17 eli työpäivän jälkeen.”

Asiakaskokemuksen ratkaistavia ongelmia toimeksiantajayrityksessä ovat tulosten perusteella yhteydenpidon kehittäminen yhteistyökumppaneiden, erityisesti vakuutusyhtiöiden kanssa, asiakasyhteydenpidon lisääminen, erikoisvakuuttamisen osaamisen lisääminen, sekä palveluhinnoittelun selkeyttäminen.

”Asiakkaiden muistaminen ongelmien välillä muutenkin kuin laskulla.”

Taulukko 8. Empirian yhdistäminen teoreettisiin käsitteisiin

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> • Nopea reagointivaste • Selkeät kilpailutusraportit • Ammattitaito • Ystävällinen asiakaspalvelu • Vahinkoasioiden hoito 	<ul style="list-style-type: none"> • Onnistuneen palvelukokemuksen tuottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Onnistuneen asiakaskokemuksen tuottaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Tiedonkulku • Asiakasyhteydenpito • Hinnoittelu • Erikoisvakuuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemuksen ratkaistavat ongelmat 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemuksen kehittäminen ongelman ratkaisun avulla

Jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää, tulee ensin ymmärtää, miten asiakasarvo muodostuu. Jotta ymmärretään, mitkä ovat asiakasarvoon vaikuttavat asiat, tulee kerätä asiakasymmärrystä. Asiakaskokemuksen ratkaistavat ongelmat on saatava tietoon, jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää. Onnistuneeseen asiakaskokemuksen vaikuttaneita asioita tulee yrityksessä puolestaan vahvistaa. Pääluokiksi saatiin onnistuneen asiakaskokemuksen tuottaminen ja asiakaskokemuksen kehittäminen ongelman ratkaisun avulla. Yhdistäväksi luokaksi saatiin asiakasarvon tuottaminen.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, asiakasarvo on subjektiivinen, joka tarkoittaa sitä, että asiakas määrittelee itse hänelle arvoa tuottavat asiat (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet – luku, toinen kappale). Asiakasarvon muodostumiseen vaikuttavia asioita voidaan kuitenkin asiakastytyväisyyskyselyn tuloksista päätellä, sillä asiakasarvon muodostumiseen vaikuttavat ne asiat, joita asiakas pitää merkityksellisinä. Koska tutkimusongelmana on, miten asiakaskokemuksen kehittämisen avulla vakuutusmeklariyritykselle voidaan saavuttaa liiketoimintahyötyä ja kestäväää kasvua, tulee kiinnittää huomioita erityisesti kilpailukykyyn, kilpailuetuun, sekä kilpailuhaittaa tuottaviin asioihin. Jotta kilpailuhaittaa mahdollisesti muodostavat tekijät voidaan muuttaa

kilpailukyvyksi tai jopa kilpailueduksi, tulee asiakaskokemuksen ongelmat ratkaista. Onnistuneeseen asiakaskokemukseen johtaneita asioita tulee puolestaan vahvistaa. Yhdistäväksi luokaksi saatiin siten asiakasarvon tuottaminen.

Taulukko 9. Pääluokkien yhdistäminen

PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> • Onnistuneen asiakaskokemuksen tuottaminen • Asiakaskokemuksen kehittäminen ongelman ratkaisun avulla 	Asiakasarvon tuottaminen

Kehittämissuunnitelman apuna tullaan käyttämään palvelumuotoilua. Koska asiakaskokemuksen parantaminen ja asiakasarvon tuottaminen ovat palvelumuotoilun tavoitteena, tullaan näitä tuloksia hyödyntämään kehittämissuunnitelman apuna luvussa 4.

4.3.2 Asiakastyytyväisyyskyselyn pohjalta 28.11.2021 tehdyn henkilöstön ryhmähaastattelun tulokset

Henkilökunnalle tehtiin puolistrukturoitu ryhmähaastattelu 28.11.2021, elokuussa 2021 yritysasiakkaille tehdyn kyselytutkimuksen pohjalta. Haastattelussa oli paikalla tutkijan lisäksi koko henkilöstö toimitusjohtaja mukaan lukien. Haastattelutyyppinä on erilaisia ja niitä ovat esimerkiksi strukturoimaton eli avoin haastattelu, puolistrukturoitu tai strukturoitu eli lomakehaastattelu. Haastattelun muoto voi puolestaan olla esimerkiksi teema-, ryhmä- tai asiantuntijahaastattelu. Haastattelu voidaan tallentaa monin eri tavoin, esimerkiksi täyttämällä lomake, äänittämällä, videoimalla tai tekemällä muistiinpanoja. (Jyväskylän Yliopisto 2021) Tämän haastattelun tyyppinä on puolistrukturoitu ja muotona ryhmähaastattelu. Haastattelu tallennettiin tekemällä muistiinpanoja tutkijan toimesta.

Ryhmähaastatteluita voidaan tehdä yksilöhaastatteluiden ohessa tai niiden sijaan (Eskola & Suoranta, 2000, s. 94). Ryhmähaastattelussa haastattelija puhuu samanaikaisesti

useammalle keskustelijalle ja siten keskustellaan yhdessä tutkimuksen kohteena olevista asioista. Haastattelija kuitenkin yleensä kysyy välillä myös yksittäisiltä henkilöiltä kysymyksiä erikseen. Ryhmähaastattelun tavoitteena on keskustelun vapaamuotoisuus ja sen vuoksi täysin strukturoitu lomakehaastattelu ei sovellu ryhmähaastattelun tyyppiä.

Ryhmähaastattelun etuna on tiedon nopea saaminen usealta haastateltavalta samaan aikaan. Lisäksi ryhmän jäsenet voivat auttaa toisia ryhmän jäseniä muistamaan asioita, joita ei muuten tulisi mieleen. (Eskola & Suoranta, 2002, ss. 96-98).

Tämä ryhmähaastattelu toteutettiin niin, että liitteessä kolme olevat kysymykset kysyttiin yhdessä ja erikseen samassa haastattelutilaisuudessa kaikilta. Haastattelija oli kaikille tuttu henkilö, joten haastattelija pyrki antamaan kaikille puheenvuorot johdattelematta itse keskustelua tutkimuksen objektiivisuuden varmistamiseksi. Keskustelu saatiin hyvin aikaiseksi ja kaikki osallistujat vastasivat kysymyksiin. Jos ryhmähenki on hyvä, ryhmä toimii sosiaalisena tukena (Hirsijärvi & Hurme, 2001, ss. 61-63).

Ryhmähaastattelun haasteena voi olla esimerkiksi aikataulujen yhteensovittaminen.

Ryhmässä ei välttämättä uskalleta tuoda kaikkia asioita esille samalla tavoin kuin yksilöhaastattelussa. Haastattelijalta vaaditaan taitoa olla läsnä tilanteessa ja rohkaista kaikkia sanomaan omat mielipiteensä. Haastatteluiden litteroiminen on syytä tehdä mahdollisimman pian, jotta asiat ovat tuoreessa muistissa. (Hirsijärvi & Hurme, 2001, ss. 61-63)

Haastattelutyyppiä valikoitiin puolistrukturoitu sen vuoksi, että haastattelussa saatiin kerättyä tietoa tutkimusongelman kannalta merkittävistä asioista. Koko henkilöstön aikataulujen yhteensovittamisen onnistuttua, oli ryhmähaastattelu luontevin valinta haastattelun muodoksi. Lisäksi se tuntui kaikista haastateltavista parhaalta vaihtoehdolta. Haastatteluun osallistuminen oli luonnollisesti vapaaehtoista. Haastattelu litteroitiin heti ryhmähaastattelun jälkeen, eli tässä tapauksessa muistiinpanot tiivistettiin selkeään kirjalliseen muotoon.

Koska myös ryhmähaastattelun sisällön analyysitavaksi valikoitui teoriasidonnainen analyysi, myös tämä aineisto ensin redusoitiin, jonka jälkeen aineisto klusteroitiin. Eli samaa asiaa

tarkoittavat kohdat muodostettiin alaluokiksi ja alaluokat nimettiin sisältöä kuvaavalla otsikolla. Tämän jälkeen teoriasidonnaisen analyysin mukaisesti yleiskäsitteiden muodostamisvaiheessa alaluokista muodostettiin pääluokkia yhdistäen empiirinen aineisto teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, ss. 99-116)

Aineistoa käsiteltäessä pidettiin mielessä tutkimusongelma, joka on, miten asiakaskokemuksen kehittämisen avulla saadaan yritykselle liiketoimintahyötyä ja erottaudutaan kestävästi? Teoreettisessa viitekehyksessä käytiin läpi asiakaskokemuksen johtamiseen keskeisesti liittyviä käsitteitä, joten näin ollen saatiin abstrahointivaiheessa empiirinen aineisto yhdistettyä teoreettisiin käsitteisiin (Taulukko 3). Ensimmäiseksi yläluokaksi teoreettisena käsitteenä muodostui kilpailukeinojen valinta. Kilpailukeinoja ovat esimerkiksi palvelu, laatu, valikoima, brändi, toimitusaika, asiakaspalvelu ja hinta. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet – luku, kahdeksas kappale). Empiirisestä aineistosta toimeksiantajayrityksen kilpailukeinoiksi löydettiin asiakaspalvelu, sekä ammattitaito.

” Mehän vastataan asiakkaille mahdollisimman nopeasti ja pyritään ratkaisemaan asiakkaan ongelmat, sekä säästetään asiakkaiden aikaa”

Kilpailukeinojen strateginen valinta on edellytys arvolupauksen toteutumiselle. Kilpailukeinot voivat puolestaan tuottaa yritykselle joko kilpailuhaittaa, kilpailukykyä tai kilpailuetua. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet – luku, kahdeksas kappale). Pyrittäessä saamaan liiketoimintahyötyä, pyritään kilpailukykyyn, sekä kilpailuetuun johtavan asiakaskokemuksen tuottamiseen. Kilpailukyky pitää yrityksen markkinoilla, mutta ei itsessään vielä saavuta kilpailuetua. On järkevää valita kilpailukeinot yrityksen vahvuuksien mukaan, jotta voidaan saavuttaa kilpailukykyä ja parhaimmillaan kilpailuetua. Vahvuuksia tulee myös jatkuvasti kehittää kilpailuedun saavuttamiseksi.

Teoreettisessa viitekehyksessä käytiin läpi sitä, että pyrittäessä kilpailuetuun johtavaan asiakaskokemukseen tarvitaan ensin asiakasymmärrystä niistä asioista, jotka ovat merkityksellisiä asiakkaille. Henkilöstön ryhmähaastattelun pohjana oli elokuussa 2021 yrittäjäasiakkaille tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset. Toiseksi yläluokaksi muodostui

empiirisen teorian yhdistämisvaiheessa asiakasymmärryksen kerääminen. Toimeksiantajayrityksen henkilöstön haastattelussa esille nousivat asiakastyytyväisyyskyselyt säännöllisesti, avointen palautteiden mahdollisuus, sekä valmiit vastausvaihtoehdot, selkeät kysymykset ja ytimekkäät kyselyt.

”Ei liian pitkiä kyselyitä, ei niihin jaksa vastata kukaan. Voisiko niihin kyselyihin jatkossa laittaa valmiita vastausvaihtoehtoja? Itse en koskaan jaksa vastata avoimiin palautteisiin, niin ei varmaan kaikki asiakkaatkaan.”

Kilpailukeinojen ja asiakasymmärryksen yhdistäväksi luokaksi saatiin teoreettisena käsitteenä arvolupauksen muodostaminen. Kilpailukeinojen strateginen valinta on edellytys arvolupauksen toteutumiselle, mutta hyvän arvolupauksen muodostamiseksi tarvitaan myös asiakasymmärrystä. Arvolupaus tiivistää sen mitä yrityksellä on asiakkailleen tarjota ja määrittää sen, miten kilpailijoista erottaudutaan. Arvolupaus määrittelee tuotteen tai palvelun ja kuvaa sen ainutlaatuisuuden, sekä määrittelee kohderyhmän ja kertoo asiakashyödyn. Asiakas muodostaa omat odotuksensa saatavasta arvosta toiveiden, tarpeiden, aikaisempien kokemusten, sekä yrityksen maineen ja viestinnän perusteella. (Tuulaniemi, 2011, Arvolupaus – luku, kolmas kappale) Vaikka asiakasarvo on aina subjektiivinen, voidaan kuitenkin asiakasymmärryksen avulla saada tietoa asiakkaan arvostamista asioista ja hyödyntää siten asiakasymmärrystä niin asiakkaiden, kuin henkilöstönkin näkökulmasta arvolupauksen muodostamisessa.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, tyypillisimpiä asiakaskokemuksen osakokemuksia ovat brändi-, kulutus-, osto-, palvelu-, hinta-, käyttö-, toimitus-, sekä online- ja verkkokauppakokemus. Palvelukokemuksen merkitys korostuu B2B-liiketoiminnassa erityisesti asiantuntijatoimialoilla. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen rakenne – luku, toinen kappale)

Kolmanneksi teoreettiseksi käsitteeksi ja yläluokaksi muodostui palvelukokemuksen kehittäminen, jonka merkitys korostuu vakuutusmeklaritoimialalla. Aineistoista löydettiin seuraavat painotukset palvelukokemuksen kehittämiseksi:

- Kokemuksen johtaminen

- Henkilöstön ammattitaidon kehittäminen tuote- ja ehtokoulutusten avulla
- Asiakasjärjestelmien kehittäminen ja automatisaatio digitalisaation avulla
- Palveluiden saavutettavuuden kehittäminen
- Yhteistyön kehittäminen sidosryhmien, erityisesti vakuutusyhtiöiden kanssa
- Henkilöstön ajankäytön organisointi

”Vakuutuspostin lähetystä tulisi saada automatisoitua. Vakuutuskirjojen ja laskujen lähettämiseen menee liikaa aikaa, se on pois asiakastyöstä”

Neljänneksi yläluokaksi ja teoreettiseksi käsitteeksi löydettiin kokemuksen johtaminen. Palvelukokemus muodostuu ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa silloin, kun tarjotaan asiakkaille erilaisia palveluita. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen rakenne – luku, toinen kappale) Koska palvelukokemuksessa korostuu vuorovaikutuksen merkitys, korostuu siten myös oman ja muiden toiminnan johtaminen osana palvelukokemuksen tuottamista. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, muiden ajatteluun tai toimintaan emme voi vaikuttaa itse. Voimme kuitenkin vaikuttaa siihen, miten voimme omalla käyttäytymisellämme ja asenteellamme vaikuttaa asiakkaiden, sekä muiden sidosryhmien kanssa käytävään vuorovaikutukseen. Sitä kautta voimme mahdollisesti vaikuttaa myös muiden toimintatapoihin ja asenteisiin myönteisesti. (Fischer & Vainio, 2014, Palvelukokemus luo kilpailuedun – luku, ensimmäinen kappale) Tämä tuli esille myös empiirisessä aineistossa. Erityisesti haastavissa asiakastilanteissa korostui oman mielen pitäminen positiivisena.

”Haastavissa asiakastilanteissa oma toiminta on tärkeää. Esimerkiksi vahinkotilanteissa asiakkaat voivat olla valmiiksi pahalla mielellä. Tällöin korostuu se, ettei itse mene mukaan asiakkaan fiilikseen, vaan pitää oman mielen positiivisena. Yleensä asiakaskin tulee sitten paremmalle mielelle”

Toiseksi pääluokaksi muodostui johtamisesta asiakaskokemuksen kehittäminen.

Palvelukokemus on asiakaskokemuksen osakokemus. Henkilöstön ryhmähaastattelun

tuloksista voidaan päätellä, että toimeksiantajayrityksen asiakaskokemuksen kehittämisessä, tulisi kilpailuedun saavuttamiseksi keskittyä palvelukokemukseen. Palvelukokemuksen kehittämisen lisäksi kokemuksen johtaminen korostuu toimeksiantajayrityksen asiakaskokemuksen kehittämisessä. Yhtenä yläluokkana ja teoreettisena käsitteenä on asiakaskokemuksen kehittäminen digitalisaation avulla, joka yhdistettiin pääluokista asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Tuloksista selvisi, että erityisesti henkilöstön ajan säästämiseksi esimerkiksi postin lähettämisessä, tulisi järjestelmiä automatisoida ja kehittää. Myös nettisivujen kehittäminen ja erityisesti asiantuntijablogien kirjoittaminen nettisivuille olivat henkilöstön ryhmähaastattelussa esitettyjä kehitysideoita. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, digitalisaatio tarjoaa tehokkaita ratkaisuja asiakkaan ostopolun, ostohistorian ja verkkokäyttäytymisen analysointiin, sekä yksilölliseen markkinointiin. (Korkiakoski & Karhinen, 2019, s. 60)

Taulukko 10. Empiirisen aineiston yhdistäminen teoreettisiin käsitteisiin

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaspalvelu • Ammattitaito 	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailukeinojen valinta
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakastyytyväisyyskyselyt • Ei liian pitkiä kyselyitä • Valmiita vastausvaihtoehtoja • Avoimen palautteen osio 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasymmärryksen kerääminen
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön ammattitaidon kehittäminen • Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen • Henkilöstön ajan käytön organisointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelukokemuksen kehittäminen kehitysideoiden avulla
<ul style="list-style-type: none"> • Positiivisen mielen säilyttäminen haastavissa asiakastilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokemuksen johtaminen

<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasjärjestelmien automatisointi • Nettisivujen kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemuksen kehittäminen digitalisaation avulla
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

Taulukko 11. Pääluokkien muodostaminen yläluokista

YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailukeinojen valinta 	<ul style="list-style-type: none"> • Arvolupauksen muodostaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasymmärryksen kerääminen 	
<ul style="list-style-type: none"> • Palvelukokemuksen kehittäminen kehitysideoiden avulla 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemuksen kehittäminen
<ul style="list-style-type: none"> • Kokemuksen johtaminen 	
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemuksen kehittäminen digitalisaation avulla 	

Arvolupauksen avulla organisaatio viestii, millaista arvoa se haluaa asiakkailleen luoda ja miten se erottautuu kilpailijoistaan. Siten se toimii ulkoisen johtamisen välineenä. Usein arvolupauksissa korostetaan kilpailukeinoja, kuten alhaista hintaa, ammattitaitoista palvelua, monipuolista valikoimaa tai korkeaa laatua. B2B-liiketoiminnassa keskeisenä osana arvolupaus on arvon mitattavuus. Sisäisen johtamisen välineenä arvolupaus toimii silloin, kun henkilöstölle kerrotaan, millainen on organisaation tavoitteleva asiakaskokemus. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet – luku, seitsemäs kappale).

Empiirisen tutkimuksen pääluokiksi muodostuivat teoreettisista käsitteistä arvolupauksen muodostaminen ja asiakaskokemuksen kehittäminen. Yhdistäväksi luokaksi teoriasta löydettiin asiakaskokemustrategia (Taulukko 5). Kuten teoreettisessa viitekehyksessä käytiin läpi,

asiakaskokemuksen strategiselle suunnittelulle ja johtamiselle tärkeintä on ymmärtää yrityksessä, mitä asiakaskokemus on. Jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää ja johtaa menestyksellisesti, yrityksen johdolla tulee sen lisäksi olla ymmärrys asiakaskokemukseen keskeisesti liittyvistä käsitteistä, kuten asiakasarvosta, arvolupauksesta, kilpailukeinoista, kilpailuhaitasta, kilpailukyvyystä, sekä kilpailuedusta. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strateginen suunnittelu – luku, ensimmäinen kappale)

Taulukko 12. Yhdistävän luokan muodostaminen pääluokista

PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> • Arvolupauksen muodostaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemusstrategia
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemuksen kehittäminen 	

Henkilöstön ryhmähaastattelun tulokset tukevat teoriaa. Tuloksista saatiin vastaus erityisesti seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Miten asiakaskokemusta voidaan johtaa ja kehittää vakuutusmeklariyrityksessä?

Asiakaskokemukseen liittyvien strategioiden toimeenpanossa on tärkeintä ensin määritellä, millainen on merkityksellinen ja kilpailuetuun johtava asiakaskokemus yrityksessä. Arvolupauksen avulla saadaan yhdistettyä strategia ja käytännön kehittämistyö. Lisäksi on tärkeää suunnitella selkeät ja konkreettiset viitekehykset asiakaskokemuksen johtamiselle. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemus on johtamisen kovinta ydintä - luku, viides kappale) Tulosten perusteella tulee muodostaa toimeksiantajayritykselle arvolupaus. Se toimii sisäisen ja ulkoisen johtamisen välineenä. Lisäksi tulee suunnitella asiakaskokemusstrategia, jotta asiakaskokemusta voidaan johtaa tuloksekkaasti. Henkilöstön ryhmähaastattelun tuloksia tullaan käyttämään kehittämissuunnitelman pohjana luvussa neljä.

4.3.3 Tammikuussa 2022 tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset

Elokuun kyselyn ja henkilökunnan ryhmähaastattelun jälkeen opinnäytetyön tekijä suunnitteli toimeksiantajan käyttöön kyselytutkimuksen opinnäytetyöprosessin aikana valitun Webropol-työkalun avulla. Lomaketta suunniteltaessa huomioitiin henkilöstön ryhmähaastattelun tulokset. Kyselylomake löytyy liitteestä viisi. Osana opinnäytetyötä päätettiin vielä tehdä tammikuussa 2022 uusi asiakastyytyväisyyskysely kaikille asiakkaille tämän uuden kyselylomakkeen avulla. Lomakekysely testattiin henkilöstöllä ennen sen lähettämistä asiakkaille.

Lomaketutkimuksissa on pyrittävä tutkimusongelman kannalta kattavaan, mutta samalla selkeään kysymyksenasetteluun. Etenkään tieteellisissä kyselyissä ei pidä kysyä mitään varmuuden vuoksi. Lomake haluttiin suunnitella siten, että siihen vastaisi mahdollisimman moni. On tärkeää, että lomakkeen rakenne on looginen ja selkeä. Lomake on myös tärkeä suunnitella siten, että vastaajat voivat vastata siihen turvallisesti, ilman pelkoa henkilötietojen joutumisesta väriin käsiin. Tämä kysely tehtiin nimettömänä. Silloin kun lomaketta käytetään osana tieteellistä tutkimusta, tutkijan ei pidä tehdä tutkimusta vain tilaajalleen, organisaatiolleen tai itselleen. Tutkimuseettisestä näkökulmasta katsoen tärkeintä on objektiivisuus. (KvantiMOTV, 2010)

Samoilla päättäjillä on useampi yritys ja taloyhtiö hoidossaan, joten kysely lähetettiin vain kerran samalle henkilölle. Tämä siksi, ettei kyselyn tulokset vääristyisi. Webropol valikoitui työkaluksi sen kustannustehokkuuden vuoksi. Webropol on myös työkaluna joustava ja se mahdollistaa yrityksen tarpeiden mukaisten kysymysten muotoilun ja valinnan. Mittareista kyselyyn valittiin vain NPS eli suositteluaste. Näin siksi, että se antaa toimeksiantajayritykselle tutkimusongelman kannalta nopeasti olennaista tietoa suosittelijoiden, passiivisten ja arvostelijoiden osalta. Tämä tieto on tärkeää silloin kun halutaan saavuttaa liiketoimintahyötyä yritykselle.

NPS-lukujen avulla voidaan jakaa asiakkaat kolmeen ryhmään, jotka ovat suosittelijat (luvut 9-10), passiiviset (luvut 7-8), sekä arvostelijat (0-6). (Trustmary team, 2021) Suosittelijat ovat yleensä lojaaleja ja tyytyväisiä asiakkaita, passiiviset asiakkaat saattavat siirtyä kilpailijoille

esimerkiksi edullisemman palvelun vuoksi. Arvostelijat voivat pahimmillaan olla maineriski yritykselle. Arvostelijoiden kohdalla on tärkeää miettiä juurisyyt, jotka ovat vaikuttaneet heidän arvioonsa ja pyrkiä korjaamaan asiat mahdollisimman pian, jottei arvostelijoista koituisi mainehaittaa yritykselle. Liiketoimintahyödyn näkökulmasta myös passiivisten asiakkaiden kohdalla tulisi miettiä toimintatapoja, joiden avulla heidät voitaisiin saada suosittelijoiksi.

Henkilöstön ryhmähaastattelussa ehdotettiin, että asiakastyytyväisyyskyselyssä olisi hyvä olla mittareiden ja avoimien kysymyksien lisäksi monivalintakysymyksiä. Päädettiin käyttämään apuna kysymysmatriisia, jossa samalla kysymyksellä voidaan kysyä useampaa asiaa. Kysymysten aiheiksi valittiin henkilöstö ja tukihenkilöt, sekä tyytyväisyys koti- ja verkkosivuihin. Vakuutusmeklariyrityksessä tarjotaan asiantuntijapalveluita, joten henkilöstön rooli asiakaskokemuksen ja erityisesti sen osakokemuksen eli palvelukokemuksen tuottamisessa on merkittävä. Nettisivuista haluttiin kysyä tarkemmin, koska kuten teoriaosuudessa todettiin, on nettisivuilla merkittävä rooli yrityspäätäjien valintaan palveluntuottajia valitessa. Näin ollen haluttiin saada tietoa mahdollisista kehityskohteista nettisivujen suhteen. Alla tulokset ja vastausten analysointi kysymyksittäin.

1. Kuinka todennäköisesti suosittelisit meitä ystäville tai tuttavillesi?

Kyselyitä lähetetty 375 asiakkaalle, vastaajien määrä oli 69. Kyselyn vastausprosentiksi muodustui siten 18 %. Aikaa vastaamiseen oli kolme viikkoa ja vastaamattomille asiakkaille lähetettiin kaksi kertaa muistutukset.

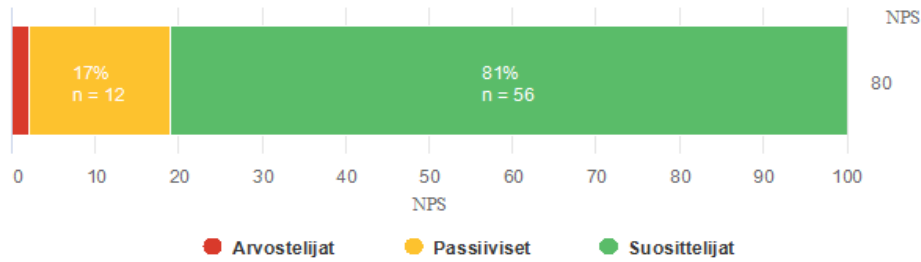
Taulukko 13. Tammikuun 2022 kyselyyn vastanneiden asiakkaiden määrä

Sähköpostikyselylinkin kautta vastattu	(N)	%
Sähköpostikyselyviestejä lähetetty yhteensä (sis. mahdolliset muistutusviestit)	805	-
Sähköpostikyselylinkin kautta vastattu	69	18 %

Vapaata palautetta antoi 25 päättäjää eli 36,2 % vastaajista. Suosittelevuuden (NPS) kysymykseen vastasivat kaikki 69 vastaajaa eli 100 % vastaajista. NPS-luvuksi muodostui 81.

Suosittelijoita (luvun 9 tai 10 antaneita) oli vastaajista 56 eli 81,2 %, passiivisia (luvun 7 tai 8 antaneita) oli 12 eli 17,4 % ja arvostelijoita (luvun 0-6 antaneita) oli 1 eli 1,4 %.

Taulukko 14. Tammikuun 2022 kyselyn NPS-luvut



Taulukko 15. Suosittelijat, passiiviset ja arvostelijat

Arvostelijat							Passiiviset		Suosittelijat	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n = 1							n = 12		n = 56	
1,4%							17,4%		81,2%	
0	0	1	0	0	0	0	1	11	22	34
0,0%	0,0%	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	15,9%	31,9%	49,3%

Taulukko 16. NPS-mittariin vastanneiden asiakkaiden määrä

Yhteensä		
Vastauksia	NPS	Keskiarvo
69	80	9,2

2. HENKILÖKUNTA / TUKIHENKILÖT

1=Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

Taulukko 17. Henkilökunnan ja tukihenkilöiden arviointi

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Henkilökunta on ystävällistä	0,0%	0,0%	0,0%	10,3%	88,2%	1,5%	4,9	5,0
Henkilökunta on avuliasta	0,0%	0,0%	3,0%	10,4%	86,6%	0,0%	4,8	5,0
Henkilökunta ymmärtää tarpeeni	0,0%	1,5%	3,0%	14,9%	80,6%	0,0%	4,7	5,0

Henkilökunta on ammattitaitoista	0,0%	1,5%	1,5%	14,9%	82,1%	0,0%	4,8	5,0
----------------------------------	------	------	------	-------	-------	------	-----	-----

Silloin kun havainnot keskittyvät jakauman toiseen päähän ja jotkut havainnot poikkeavat keskimääräisestä huomattavasti, aritmeettinen keskiarvo antaa harhaanjohtavia tuloksia. Mediaani on puolestaan paljon käytetty keskiluku, joka ilmoittaa suuruusjärjestykseen lajitellun jakauman keskimmäisen arvon. Usein tilastotieteellisiä tuloksia tulkitessa käytetään sekä keskiarvoa, että mediaania. (Tilastokeskus, 2011) Näin päädyttiin tekemään myös tämän kyselytutkimuksen tulosten tulkinnan osalta.

Vastaajista 68 eli 99 % vastasi kysymykseen koskien henkilöstöä / tukihenkilöitä. Väittämän henkilökunta on ystävällistä osalta keskiarvoksi tuli 4,9 ja mediaaniksi 5,0. Henkilökunnan avuliaisuuden keskiarvoksi muodostui 4,8, mediaanin ollessa 5,0. Väittämän henkilökunta ymmärtää tarpeeni keskiarvoksi muodostui 4,7 ja mediaaniksi 5,0. Henkilökunnan ammattitaitoväittämän keskiarvoksi tuli 4,8 ja mediaaniksi 5,0.

3. Tyytyväisyys kotisivuihin / verkkosivuihin

1=Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

Taulukko 18. Verkkosivujen ja kotisivujen arviointi

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Sivut antavat ammattimaisen kuvan	0,0%	0,0%	3,1%	20,0%	26,1%	50,8%	4,5	5,0

Löysin etsimäni helposti sivuiltanne	0,0%	0,0%	3,1%	15,6%	26,6%	54,7%	4,5	5,0
Sivujen ulkoasu on moderni	0,0%	1,6%	4,7%	20,3%	20,3%	53,1%	4,3	4,0
Sivut ovat visuaalisesti miellyttävät	0,0%	0,0%	9,4%	14,1%	23,4%	53,1%	4,3	4,5
Sivut latautuvat riittävän nopeasti	0,0%	1,6%	4,8%	9,5%	28,6%	55,5%	4,5	5,0
Sivuilla paikasta toiseen liikkuminen on vaivatonta	0,0%	0,0%	7,8%	12,5%	25,0%	54,7%	4,4	5,0
Sivut tarjoavat riittävästi tietoa tuotteista	0,0%	0,0%	6,2%	12,5%	26,6%	54,7%	4,4	5,0
Sivut tarjoavat riittävästi tietoa palveluista	0,0%	0,0%	4,7%	15,6%	25,0%	54,7%	4,4	5,0
Sivut tarjoavat riittävästi tietoa organisaatiosta/yrityksestä	0,0%	0,0%	6,2%	12,5%	25,0%	56,3%	4,4	5,0

Vastaajista 65 eli 94 % vastasi kysymykseen kotisivujen / verkkosivujen tyytyväisyydestä. Väittämän sivut antavat ammattimaisen kuvan keskiarvoksi muodostui 4,5 ja mediaaniksi 5,0. Löysin etsimäni helposti sivuiltanne väittämän osalta keskiarvoksi muodostui niin ikään 4,5 ja mediaaniksi 5,0. Sivujen ulkoasu on moderni väittämän keskiarvoksi muodostui 4,3 ja mediaaniksi 4,0. Sivut ovat visuaalisesti miellyttävät keskiarvoksi muodostui myös 4,3 ja mediaaniksi 4,5. Sivut latautuvat riittävän nopeasti väittämän keskiarvoksi muodostui 4,5 ja mediaaniksi 5,0. Sivulla paikasta toiseen liikkuminen on vaivatonta väittämän keskiarvoksi tuli 4,4 ja mediaaniksi 5,0. Väittämien sivut tarjoavat riittävästi tietoa tuotteista ja palveluista, sekä yrityksistä väittämien keskiarvoiksi muodostui niin ikään 4,4 ja mediaaniksi 5,0.

4. Vapaata palautetta

Tämän kyselyn avoimiin palautteisiin valikoitui elokuun kyselytutkimuksen perusteella vain yksi avoimen kysymyksen kohta, joka nimettiin vapaaksi palautteeksi. Tämä siksi, että elokuun tutkimuksessa tuli useampi en osaa sanoa teksti kysymykseen mitä voisimme tehdä paremmin. Kuten aiemmin mainittiin, on turhaa etenkin tieteellisen tutkimuksen yhteydessä laittaa lomakkeeseen täytekysymyksiä. Vapaat palautteet analysoitiin teoriasidonnaisen sisällön analyysin kautta. Tähän samaan teoriasidonnaiseen analyysiin yhdistettiin kahdeksan datan avulla saatua avointa asiakaspalautetta, jotka kaikki koskivat asiakasjärjestelmien kehittämistä. Avoimiin palautteisiin tammikuun 2022 kyselyn kautta vastasi 25 vastaajaa eli 36,2 % vastaajista.

Vaikka suoraa vertailua ei voida tehdä elokuun kyselyyn kohderyhmäeron vuoksi, voidaan kuitenkin tehdä huomioita avoimien vastauksien yhtäläisyyksistä. Kaikille asiakkaille tehdyn kyselyn avoimet palautteet korreloivat pitkälti elokuussa 2021 yritysasiakkaille tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn kanssa. Isoimpana erona oli palautteiden lisääntyminen asiakasjärjestelmiin liittyen. Toimeksiantajayrityksellä oli menossa asiakasjärjestelmän kehittäminen samaan aikaan ja erityisesti vakuutuskirjojen siirtämistä pääosin sähköisesti asiakkaiden omiin järjestelmiin oltiin aloittamassa vuoden vaihteessa. Tästä voidaan päätellä, että sillä on ollut vaikutusta avointen palautteiden sisältöön niin kyselyn, kuin datankin osalta.

Positiivisiksi palautteiksi asiakaskokemuksen onnistuneen tuottamisen osalta nousivat erityisesti ystävällinen ja henkilökohtainen palvelu, nopea reagointi palvelupyyntöihin, sekä vahinkoasioiden hoidon helppous.

”Kiitos henkilökohtaisesta palvelusta”

”Nopeaa ja ystävällistä palvelua, sähköposteihin vastataan nopeasti”

Kehitettäväksi asioiksi nousivat esille asiakasjärjestelmien kehittäminen, hinnoittelun selkeyttäminen ja asiakasyhteydenpidon kehittäminen.

”Vakuutuskirjaportaalin olisi hyvä olla sellainen, että omien henkilökohtaisten tunnusten alta löytyy kaikki yhtiöt. Nyt jokaiselle yhtiölle on oman kirjautuminen”

”Voisi olla muitakin yhteydenottoja yrityksen puolesta, kuin vuosimaksu.”

Taulukko 19. Empirian yhdistäminen teoreettisiin käsitteisiin

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> • Nopea palvelu • Ammattitaito • Ystävällinen asiakaspalvelu • Vahinkoasioiden hoito 	<ul style="list-style-type: none"> • Onnistuneen palvelukokemuksen tuottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Onnistuneen asiakaskokemuksen tuottaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasyhteydenpito • Hinnoittelu • Asiakasjärjestelmien kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemuksen ratkaistavat ongelmat 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemuksen kehittäminen ongelman ratkaisun avulla

Taulukko 20. Yhdistävän luokan muodostaminen pääluokista

PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> • Onnistuneen asiakaskokemuksen tuottaminen • Asiakaskokemuksen kehittäminen ongelman ratkaisun avulla 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasarvon tuottaminen

Kyselystä saadaan vahvistusta sille, että asiakasarvon tuottamiseksi tulee vahvistaa onnistuneen asiakaskokemuksen tuottamiseksi todettuja asioita yrityksessä. Niitä olivat tutkimuksen perusteella etenkin ammattitaito, ystävällinen asiakaspalvelu, sekä nopea reagointi palvelupyyntöihin. Kysymysmatriisin avulla saadut tulokset vahvistavat avoimien palautteiden mainintoja henkilöstön ammattitaidosta ja ystävällisyydestä. Väittämän henkilökunta on ystävällistä osalta keskiarvoksi tuli 4,9 ja mediaaniksi 5,0. Väittämän henkilökunta on ammattitaitoista keskiarvoksi tuli 4,8 ja mediaaniksi 5,0.

Lisäksi tulee pyrkiä ratkaisemaan asiakaskokemuksen ongelmat, jotka olivat haasteet asiakasyhteydenpidossa, sidosryhmäyhteistyössä ja hinnoittelussa, sekä asiakasjärjestelmien kehittämisessä. On kuitenkin hyvä huomioida, että kaikkia asiakkaiden toiveita ei pystytä toteuttamaan lainsäädännöllisistä syistä. Asiakkaat ovat toivoneet muun muassa yksiä tunnuksia useamman yhtiön osalta. Tämä ei ole mahdollista tietoturvan vuoksi.

Lopuksi kysyttiin taustatietoina asema organisaatiossa ja asiakkaana oloaika. Taustatietoihin vastasivat kaikki 69 henkilöä eli 100 % vastaajista.

5. Mikä kuvaa parhaiten asemaasi organisaatiossa?

Vastaajien määrä: 69

Taulukko 12. Vastaajien rooli organisaatiossa

	n	Prosentti
Yrittäjä	19	27,5%
Isännöitsijä	43	62,3%
Muu yrityksen päättävä henkilö	6	8,7%
Muu, mikä?	1	1,5%

Vastaajista 19 eli 27,5 % oli yrittäjiä. Isännöitsijöitä oli 43 eli 62,3 %. Muita yrityksen päättäviä henkilöitä oli 6 eli 8,7 % ja muita henkilöitä 1 eli 1,5 %. Voidaan spekuloida sitä, vaikuttiko elokuussa 2021 pelkästään yritysasiakkaille lähetetty kysely yritysasiakkaiden vähäiseen vastausmäärään. Elokuun yritysasiakkaille lähetettyyn kyselyyn vastasi 31 henkilöä eli 30,1 %. Myöskään lahjakortin arvontaa ei ollut tammikuun 2022 kyselyn yhteydessä.

6. Kuinka kauan olet ollut asiakkaanamme?

Vastaajien määrä: 69

Taulukko 21. Tammikuun 2022 kyselyyn vastanneiden asiakkaana oloaika

	n	Prosentti
Alle vuoden	5	7,2%
1-2 vuotta	12	17,4%
3-5 vuotta	18	26,1%
Yli 5 vuotta	32	46,4%
En muista	2	2,9%

Vastaajista 32 eli 46,4 % oli ollut yli 5 vuotta asiakkaana. 3-5 vuotta asiakkaana oli ollut 18 eli 26,1 %. 12 eli 17,4 % oli ollut asiakkaana 1-2 vuotta. Alle vuoden asiakkaana oli ollut 5 eli 7,2 %. 2 eli 2,9 % ei muistanut asiakkuutensa kestoa.

4.3.4 Havainnoinnin tulokset

Tässä tutkimuksessa havainnointi tehtiin siten, että tutkija oli osallistuva havainnoitsija ja havainnointi oli strukturoimatonta. Havainnointi tehtiin 1.2.2022-30.3.2022 välisenä aikaa.

Sen tavoitteena oli täydentää tehtyjä tutkimuksia, erityisesti henkilöstön haastatteluita. Tulosten perusteella havainnoinnissa keskityttiin henkilöstön ajankäyttöön, sekä ajankäytön haasteisiin ja ne kirjattiin ylös. Havainnointijakson aikana huomattiin, että henkilöstön aikaa menee paljon laskujen ja vakuutuskirjojen lähettämiseen ja se on puolestaan pois asiakastyöstä.

Myös järjestelmien uusiminen ja automatisointi veivät vuodenvaihteessa henkilöstön aikaa asiakastyöltä. Asiantuntijatyön näkökulmasta haasteita tuovat esimerkiksi kartoitusten ja analyysien teon keskeytyminen kiireellisten asiakasyhteydenottojen, kuten äkillisten vahinkotilanteiden tai uusien vakuuttamispyyntöjen vuoksi. Tarkastelujakson aikana havaittiin myös, että asiakkaat ovat tottuneet saamaan vastaukset nopeasti ja tämä tuli esille myös asiakastytyväisyyskyselyiden tuloksista. Näin ollen työajan organisoinnissa on ollut välillä haasteita niin toimistotyön, kuin asiantuntijatyönkin näkökulmasta.

Merkittävin havainto oli ajan käytön organisoinnin haasteet. Tämä kävi ilmi myös ryhmähaastattelun tuloksista. Työajan organisointi on hankalaa muuttuvien tilanteiden, esimerkiksi akuuttien vahinkoasioiden ja vakuuttamispyyntöjen vuoksi. Tämä näkyy myös asiakastytyväisyyskyselyssä siinä, että yhteydenottoja yrityksen puolelta on toivottu enemmän. Näin ollen voidaan todeta, että henkilöstön ajan käytön organisointia tulisi parantaa esimerkiksi järjestelmien kehittämisen ja datan avulla, sekä työtehtävien organisoinnin avulla.

Kuten luvussa kolme todettiin, havainnoinnin avulla saadun aineiston tulee olla relevanttia ja todistusvoimaista, eli sen tulee antaa tutkimuksessa esitetyn ratkaisuehdotuksen kannalta oleellista tietoa ja tiedon tulee tarjota mahdollisimman hyvät perusteet saaduille johtopäätöksille. Tutkimuksellisen havainnoinnin on lisäksi oltava sekä harhatonta, että luotettavaa. Harhattomalla tarkoitetaan sitä, että havainnointi antaa oikean kuvan niistä kohteista, joita halutaan kuvata. Luotettavalla tarkoitetaan sitä, että siinä esitetyt havainnot ovat tarkastettavissa ja toistettavissa esimerkiksi toisella tutkimusmenetelmällä. (Tuomivaara, 2005) Havainnoinnin avulla saadut tulokset tukevat ryhmähaastattelua, sekä asiakastytyväisyyskyselyitä.

4.4 Kehittämistyö

Tämä kehittämistyö toteutettiin palvelumuotoilua apuna käyttäen. Kuten teoreettisessa viitekehysessä todettiin, palvelumuotoilun vahvuus on siinä, ettei sitä ole tarkkaan määritelty. Palvelumuotoilu on yleinen ajatustapa, prosessi ja työkaluvalikoima, joka pohjautuu useisiin osaamisalueisiin ja sopii kaikille toimialoille. Suurin arvo palvelumuotoilusta saadaan keskittymällä sen avulla oman toiminnan kehittämiseen toimialasta tai kehitysalueesta riippumatta. (Tuulaniemi, 2011, Palvelu – luku, toinen kappale)

Kuva 5. Kehittämistyön rakenne



Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että kehittämissuunnitelman tärkeänä osana tulee muodostaa arvolupaus ja asiakaskokemusstrategia toimeksiantajayritykselle. Kuten teoreettisessa viitekehysessä todettiin, asiakaskokemukseen liittyvien strategioiden toimeenpanossa on tärkeintä ensin määrittellä, millainen on merkityksellinen ja kilpailuetuun johtava asiakaskokemus yrityksessä. Lisäksi on tärkeää suunnitella selkeät ja konkreettiset viitekehukset asiakaskokemuksen johtamiselle. Strategiana asiakaskokemus yhdistää asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun ja operatiivisen toteutuksen. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemus on johtamisen kovinta ydintä - luku, viides kappale)

Tuloksellisen asiakaskokemusstrategian suunnittelun apuna on hyvä käyttää strategisen suunnittelun tueksi tarkoitettuja työkaluja. Tässä työssä SWOT-analyysi on valittu yhdeksi työkaluksi asiakaskokemusstrategian suunnittelemiseksi. Siinä tarkastellaan ja analysoidaan nelikenttämenetelmän avulla organisaation sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet – luku, yhdestoista kappale). SWOT-analyysin jatkohyödyntämiseksi tullaan

käyttämään A`WOT-menetelmää. Sen avulla saadaan syvällisempi tulkinta tuloksista ja sitä voidaan käyttää toimeksiantajayrityksessä jatkokehittämisen apuna.

SWOT-analyysi sopii hyvin myös palvelumuotoiluprosessin käynnistämiseksi. Tarkoituksena on kerätä asiakasymmärrystä haasteiden ja mahdollisuuksien tunnistamiseksi. Tavoitteena on rakentaa kokonaisvaltainen kuva asiakaskokemuksen tilanteesta. Reasonin & kumppaneiden mukaan perusasiat tulisi laittaa kuntoon ja tavoitella erinomaista asiakaskokemusta yrityksessä liiketoimintahyödyn saavuttamiseksi. (Reason, Lavrans & Brand, 2015, ss. 48-50)

Kuten aiemmin teoriaosuudessa ja empiirisen tutkimuksen tuloksissa todettiin, asiakaskokemusstrategia on keskeisessä osassa silloin, kun halutaan kehittää ja johtaa asiakaskokemusta tuloksekkaasti. Palvelumuotoilun yksi keskeisimmistä asioista on yhteissuunnittelu. Asiakasymmärryksen keräämisen lisäksi, on tärkeää huomioida henkilöstön ideat ja mielipiteet. Sen avulla saadaan henkilöstö sitoutumaan strategiaan tehokkaammin. Yhteissuunnittelu on ollut tämän kehittämistyön avainasemassa. Henkilöstön ryhmähaastattelun ja aivoriihen avulla on saatu henkilöstö osallistumaan suunnitteluprosessiin.

Tunne osallisuudesta on myös sosiaalipedagogisesta näkökulmasta katsoen tärkeää. Osallisuuden tunteeseen yhdistyy kompetenssi, eli osallistujan tunne pätevydestä ja oman roolinsa merkittävyydestä. (Gretschel 2002, 90-91, 179) Tämä näkökulma on tärkeä henkilöstön hyvinvoinnin kannalta, hyvinvoiva henkilöstö puolestaan tuottaa tyytyväisiä asiakkaita. Henkilökunnan hyvinvoinnista ja osallisuudesta huolehtiminen on myös sosiaalisesti kestävää toimintaa. Kuvassa seitsemän on kuvattu toimeksiantajalle tehdyn asiakaskokemusstrategian kehittämisprosessi palvelumuotoilun avulla.

Kuva 6. Asiakaskokemuksen johtamisen kehittäminen palvelumuotoilun avulla



4.4.1 Asiakaskokemusstrategian suunnittelu toimeksiantajayritykselle

Toimintaympäristön tarkemman tarkastelun ja SWOT-analyysin jatkoehdyntämiseksi käytettiin strategian suunnittelun apuna myös A`WOT-menetelmää, joka on päätöksentekimenetelmä. Tieto ja arvot ovat päätösanalyysin (Decision Analysis) keskiössä. Niiden avulla voidaan varmistaa, että päätökset tehdään parhaan mahdollisen tiedon avulla ja huomioidaan myös erilaiset tavoitteet päätöksenteossa. Osallisten henkilökohtaisten näkemysten huomioiminen, asioiden ymmärtäminen ja mallintaminen, sekä erimallisten asioiden punnitseminen ovat päätöksentekimenetelmien tavoitteena. Vastuullista päätöksentekoa on huomioida kaikki päätöksen vaikutuspiirissä olevat henkilöt ja huomioida erityisesti kaikkein heikoimmassa asemassa olevat. Lisäksi on varmistettava ettei kenellekään, esimerkiksi sidosryhmille koidu päätöksistä kohtuutonta vahinkoa. A`WOT-menetelmän pohjana toimii SWOT-analyysi, jota voidaan A`WOT-menetelmän avulla hyödyntää laadullisen informaation tuottamisessa palvelumuotoiluprosessin myöhemmissä vaiheissa yrityksessä myös jatkossakin. (Eskelinen ym, 2022.)

SWOT-analyysin teossa käytettiin asiakastyytyväisyyskyselyiden ja henkilöstöhaastattelun tuloksia, sekä 24.1.2022 aivoriihenä käydyn henkilöstöpalaverin pohdintoja. Näin saimme mukaan asiakasnäkökulman ja henkilöstönäkökulman SWOT-analyysiin, sekä pisteytyksen A`WOT-menetelmää varten. (Lasarov, 2022, s. 5) Näin tehden pyrittiin saamaan mahdollisimman totuudenmukaista tietoa. Aivoriihi on ideointimenetelmä, jonka tavoitteena on saada huomioitua eri kokemukset ja näkökulmat. (Opintokeskus, 2022) Aivoriihi vaatii yleensä aikaa, mutta tässä tapauksessa sen toteuttamista auttoi työn empiria, jolloin tuloksia saatiin hyödynnettyä ideoinnin pohjana.

Kuva 7. SWOT-analyysi. (Lasarov, 2022, s. 5).

<p style="text-align: center;">Vahvuudet (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ammattitaitoiset vakuutus- ja vahinkoasioiden hoitopalvelut • Ystävällinen asiakaspalvelu • Ketterät toimintamallit • Hyvä tavoitettavuus ja nopea reagointi • Monipuoliset palvelut 	<p style="text-align: center;">Heikkoudet (W):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöressurssien vähyys • Henkilöressurssien kohdentaminen • Erikoisvakuuttaminen • Palveluiden hinnoittelu • Tiedonkulku yhteistyökumppanien välillä • Tietojärjestelmät
<p style="text-align: center;">Ulkoiset mahdollisuudet (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyökumppanit • Toimintaympäristö • Kestävä kasvu • Digitalisaatio • Lisäpalveluiden tuottaminen 	<p style="text-align: center;">Ulkoiset uhat (T):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailijat • Markkinat • GDPR • Lainsäädäntö • Pandemia • Tietoturvariskit

Yrityksen sisäisiä asioita ovat vahvuudet ja heikkoudet. Mahdollisuudet ja uhat tulevat ulkoisesta ympäristöstä. Vahvuuksista menestystekijöiden huomioiminen on tärkeää, sekä

heikkouksien muuttaminen vahvuuksiksi. Ulkoiset uhat tulisi hallita ja mahdollisuuksia hyödyntää (Vuorinen 2013, ss. 90-92.)

SWOT-analyysin laatimisen jälkeen tulokset syötettiin A`WOT-sovellukseen ja valittiin tärkein vahvuus jokaisesta ryhmästä ja annettiin niille 100 pistettä. Sen jälkeen määriteltiin muiden vahvuuksien tärkeys suhteessa tärkeimpiin. Kustakin SWOT-ryhmästä valittiin tärkeimmät tekijät ja verrattiin niiden tärkeyksiä keskenään. Niistä valittiin myöskin tärkeimmät tekijät ja annettiin niille 100 pistettä, jonka jälkeen muille tekijöille annettiin pisteet suhteessa tärkeimpiin tekijöihin. Pisteytykset tehtiin myös yhdessä toimeksiantajayrityksen henkilöstön ja toimitusjohtajan kanssa. Lopuksi A`WOT-työkalu laski tulokset ja saimme tarkasteluun "timanttikuvan" sekä SWOT-ryhmien, että SWOT-tekijöiden keskinäisestä tärkeydestä. (Lasarov, 2022, s. 5)

Kuva 8. SWOT-analyysin tulokset syötettynä AWOT-sovellukseen (Sovellus; Eskelinen ym., 2022).

Vahvuudet	Tärkeys
s1 - Ammattitaitoiset vakuutus- ja vahinkoasioiden hoitopalvelut	100
s2 - Ystävällinen asiakaspalvelu	90
s3 - Ketterät toimintamallit	80
s4 - Hyvä tavoitettavuus ja nopea reagointi	90
s5 - Monipuoliset palvelut	90

Heikkoudet

w1 - Henkilöressurssien vähyys	100
w2 - Henkilöressurssien kohdentaminen	70
w3 - Erikoisvakuuttaminen	50
w4 - Palveluiden hinnoittelu	80
w5 - Tiedonkulku yhteistyökumppanien välillä	40
w6 - Tietojärjestelmät	60

Mahdollisuudet

o1 - Yhteistyökumppanit	90
o2 - Toimintaympäristö	70
o3 - Kestävä kasvu	100
o4 - Digitalisaatio	90
o5 - Lisäpalveluiden tuottaminen	80

Uhkat

t1 - Kilpailijat	100
t2 - Markkinat	90
t3 - GDPR	50
t4 - Lainsäädäntö	80
t5 - Pandemia	40
t6 - Tietoturvariskit	40

Kuva 9. SWOT-ryhmien keskinäinen tärkeys; (Pohja Eskelinen ym., 2022).

Tärkein vahvuus- Ammattitaitoiset vakuutus- ja vahinkoasioiden hoitopalvelut	100	0,313
Tärkein heikkous - Henkilöressurssien vähyys	50	0,156
Tärkein mahdollisuus - Kestävä kasvu	90	0,281
Tärkein uhka - Kilpailijat	80	0,250
total	320	1,000

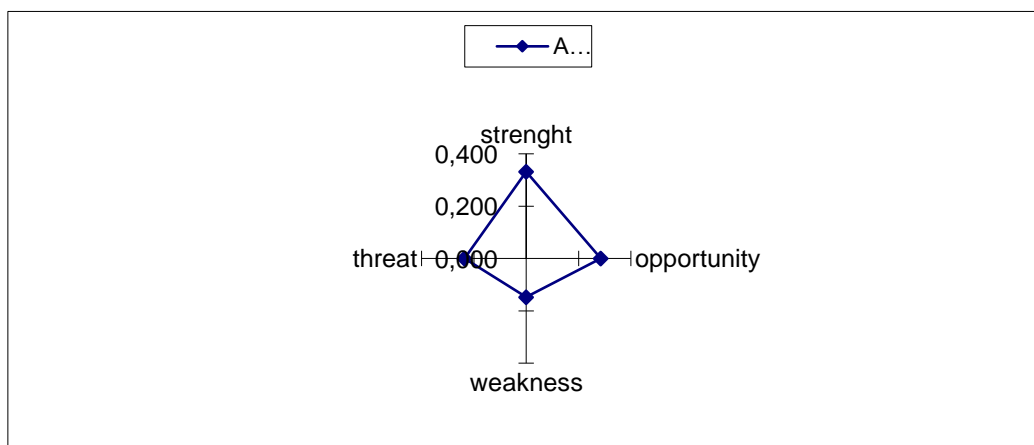
Vahvuuksina tulosten perusteella ovat ammattitaitoiset vakuutus- ja vahinkoasioiden hoitopalvelut, sekä ystävällinen asiakaspalvelu, ketterät toimintamallit, hyvä tavoitettavuus ja nopea reagointi, sekä monipuoliset palvelut. Heikkouksista esille nousevat

henkilöressurssien vähyys ja niiden kohdentaminen, erikoisvakuuttaminen, palveluiden hinnoittelu, tiedonkulku yhteistyökumppanien välillä ja tietojärjestelmät. Mahdollisuuksista kestävä kasvu ja digitalisaatio korostuvat. Lisäksi mahdollisuuksina ovat toimintaympäristö, yhteistyökumppanit, sekä lisäpalveluiden tuottaminen. Merkittävimpinä uhkina puolestaan ovat kilpailijat, markkinat, sekä lainsäädäntö. Lisäksi mahdollisina uhkina ovat GDPR, pandemia ja tietoturvariskit. (Lasarov, 2022, s. 5)

Kuvassa kymmenen on ”timanttikuva” tuloksista, jonka mukaan vahvuudet ylittävät hieman heikkoudet. On kuitenkin hyvä huomioida, että tärkeimpänä vahvuutena esille nousee ammattitaitoiset vakuutus- ja vahinkoasioiden hoitopalvelut. Niiden tuottaminen ilman ammattitaitoista henkilöstöä on mahdotonta. Asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksien mukaan yrittäjät arvostavat ammattitaitoista, sekä nopeaa vakuutus- ja vahinkoasioiden hoitopalvelua, jonka tuottamisen kestävästi digitalisaatio mahdollistaa. (Lasarov, 2022, s. 5)

Tärkeimpänä heikkoutena on henkilöstöressurssien vähyys, joten tärkeimmän mahdollisuuden, eli kestävä kasvun osalta on tärkeää pitää huolta henkilöstön jaksamisesta ja koulutuksesta, sekä tarvittaessa henkilöstön lisärekrutoinnista. Henkilöstön koulutuksesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen on myös sosiaalisesti kestävä. Muutoin on riskinä, että tärkein heikkous nousee tärkeimmän vahvuuden yli. (Lasarov, 2022, s. 5)

Kuva 10. "Timanttikuva" Tuloksista (Lasarov, 2022, s. 5).



Tärkeimmäksi ulkoiseksi uhkaksi esille nousivat kilpailijat. Muiden vakuutusmeklariyritysten lisäksi vakuutusmeklarin on pystyttävä osoittamaan asiakkaille vakuutusmeklarin tuottama

lisäarvo verrattuna suoraan vakuutusyhtiöiden kanssa asioimiseen. Tämä onnistuu ammattitaitoisen ja sitoutuneen henkilöstön avulla. Henkilöstön sitouttaminen on erityisen tärkeää.

Ulkoisista tekijöistä mahdollisuuksiin tulisi kiinnittää huomioita (Vuorinen 2013, 92).

Mahdollisuutena vakuutusmeklaritoimialalla on se, että yrittäjät ovat kiireisiä ja vakuutusten tarkastus ja -kilpailutus jäävät yleensä muiden asioiden vuoksi yrittäjillä puutteellisiksi.

Lisäksi vahinkoasioiden hoito voi tuottaa erityisesti PK-yrityksille haasteita, joten vakuutusmeklarin apua voidaan kaivata. Vakuutusmeklaritoiminnan mahdollisuuksiksi nousevat myös lisäpalveluiden tuottaminen. Niiden avulla voidaan saavuttaa yritykselle liiketoimintahyötyä.

Kuten teoriaosuudessa todettiin, yrityksen valitsemat kilpailukeinot voivat tuottaa yritykselle kilpailuhaittaa, kilpailukykyä tai kilpailuetua. Niistä tekijöistä muodostuu kilpailuhaittaa, jotka eivät ole kilpailun edellyttämällä tasolla. Niillä tekijöillä, joilla yritys erottautuu edukseen kilpailijoistaan, luodaan puolestaan kilpailuetua. Kilpailukyky pitää organisaation mukana kilpailussa, mutta se ei vielä takaa kilpailuetua. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet – luku, kahdeksas kappale).

Asiakaskokemus voidaan sellaisenaankin mieltää yhdeksi toimeksiantajayrityksen kilpailukeinoksi. Se ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan tarvitaan spesifimpiä keinoja. Kilpailukeinoiksi toimeksiantajan kannattaa tulosten perustella valita erityisesti ammattitaito ja asiakaspalvelu.

SWOT-analyysin ja A`WOT-menetelmän perusteella pystytään toteamaan, että yrityksen vahvuudet, kuten ammattitaitoinen henkilöstö, ystävällinen asiakaspalvelu ja nopea reagointi palvelupyyntöihin ovat positiivisen asiakaskokemuksen tuottamisen kannalta avainasemassa toimeksiantajayrityksessä. Niiden avulla voidaan saavuttaa kilpailukykyä ja parhaimmillaan kilpailuetua. Analyysin perusteella voidaan myös todeta heikkouksien, kuten henkilöresurssien vähyyden ja hinnoittelun tuovan yritykselle pahimmillaan kilpailuhaittaa. Asiakkaan reklamaatioita on kuunneltava herkällä korvalla, sillä niiden avulla saadaan tietoa kehityskohteista. (Komulainen, 2018, s.67)

Asiakaskokemuksen ongelmiin ja yrityksen heikkouksiin tulee kiinnittää huomioita ja varmistaa ongelmakohtien ratkaiseminen myös operatiivisessa toiminnassa. Mikäli asiakaskokemuksen ongelmiin ja reklamaatioihin ei puututa riittävän ajoissa, on riskinä pahimmillaan mainehaitta. Liiketoimintaedun lisäämisen lisäksi mainehaittojen välttämiseksi säännöllinen asiakaskokemuksen mittaaminen, datan kerääminen ja tallentaminen, sekä havainnointi on tärkeää. Näin voidaan puuttua mahdollisiin ongelmakohtiin ajoissa. Kuten aiemmin todettiin, tulosten perusteella henkilöstön sitouttaminen, sekä hyvinvoinnista ja jatkuvasta koulutuksesta huolehtiminen ovat avainasemassa kilpailukyvyyn ja kilpailuedun saavuttamiseksi.

4.4.2 Asiakaskokemusstrategia

Teoreettisessa viitekehyksessä todettiin myös, että asiakasarvon tulisi olla kaiken muun arvon lähtökohta, koska ilman sitä ei ole tuottavaa yritystoimintaa. Asiakkaiden lisäksi arvoa luodaan työntekijöille ja yhteiskunnalle. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet– luku, ensimmäinen kappale) Vaikka asiakasarvo on subjektiivinen, voidaan asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia tuottavia asioita yrittää ennakoida tutkimusten, kuten asiakastyytyväisyyskyselyiden ja haastatteluiden, sekä datan analysoinnin ja havainnoinnin avulla. Tutkimusten perusteella voidaan toimeksiantajayrityksessä todeta asiakkaille merkityksellisiksi asioiksi ammattitaito, sekä nopea ja ystävällinen palvelu.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä todettiin (Saarijärvi & Puustinen, 2020) arvolupauksen muodostaminen on tärkeää, jotta asiakkaat tietävät minkälaista arvoa yritys tavoittelee. Arvolupaus on tärkeä osa strategiaa. Lisäksi arvolupaus toimii sisäisen viestinnän välineenä ja kertoo henkilöstölle, millaista arvon luontia tavoitellaan. Hyvä arvolupaus on selkeä ja kertoo asiakkaalle, miksi yrityksen palveluita tai tuotteita kannattaa ostaa. (Verhoef, 2011, ss. 9-11) Vakuutusmeklarin eli vakuutusvälittäjän on oltava vakuutusyhtiöistä riippumaton toimija, joten myös sen tiedon on hyvä näkyä myös toimeksiantajan arvolupauksessa. (Suomen vakuutusmeklariliitto, n.d.) Vakuutusmeklaritoiminta ei ole Suomessa vielä kovin tuttua, etenkin pk-yrityksille. Sen vuoksi arvolupauksessa kannattaa käyttää vakuutusten välitystä.

Nimikkeenä se antaa enemmän informaatiota toiminnasta ulkoista viestintää ajatellen. Toimeksiantajalle muotoiltu arvolupaus (value proposition) kuvassa 11.

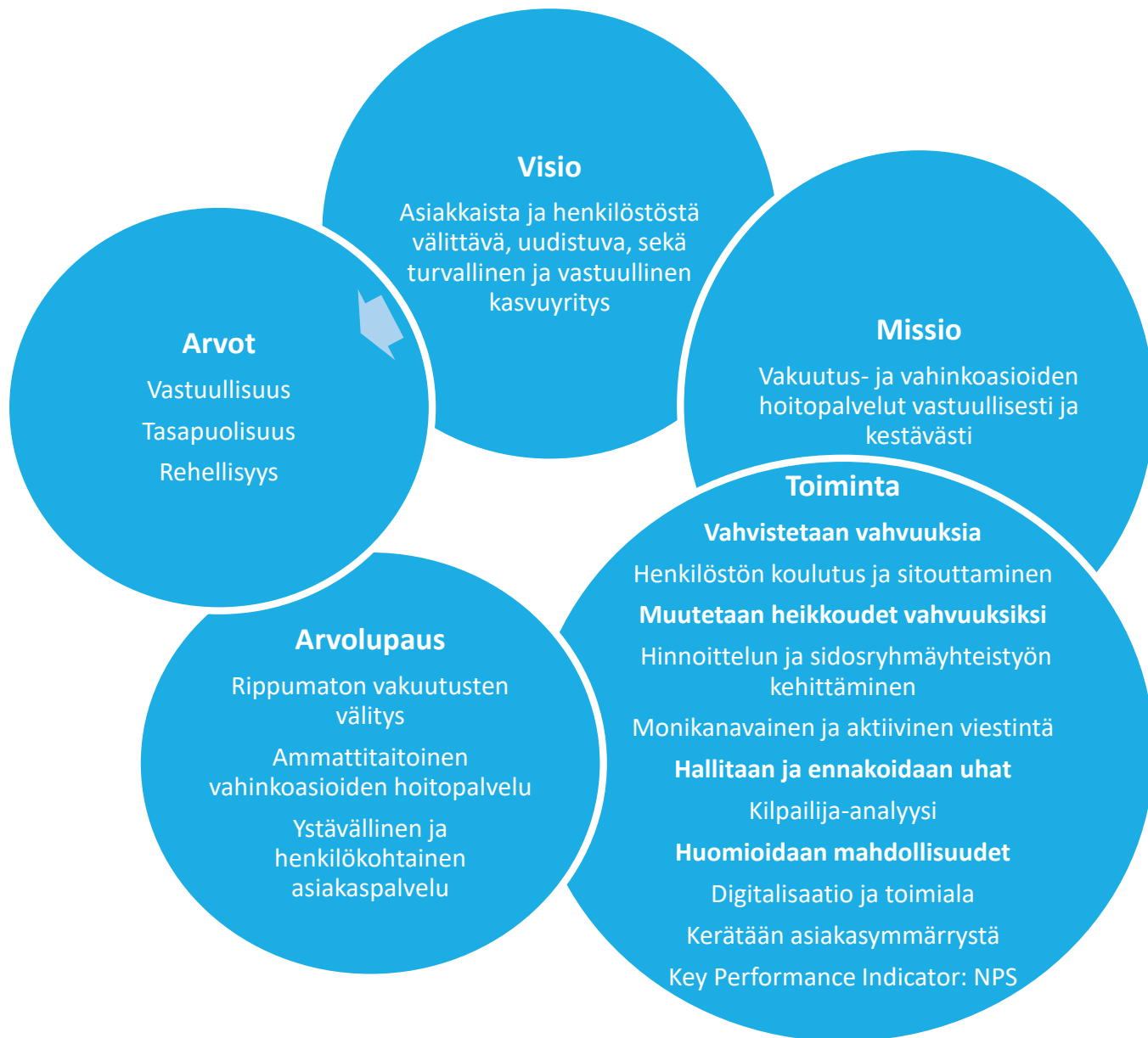
Kuva 11. Toimeksiantajalle muotoiltu arvolupaus



Strategian muodostamisessa on tärkeää myös kuvata yrityksen visio, missio ja arvot.

Toimeksiantajayrityksen visiona on olla asiakkaista ja henkilöstöstä välittävä, uudistuva, sekä turvallinen ja vastuullinen kasvuyritys. Yrityksen missiona on tarjota vakuutus- ja vahinkoasioiden hoitopalveluita vastuullisesti ja kestävästi. Yrityksen arvoja ovat vastuullisuus, luotettavuus, tasapuolisuus ja rehellisyys. Visio on tavoite, joka kertoo, mihin yrityksessä pyritään. Yrityksen arvot ovat se ohjenuora, josta pidetään kiinni visiota kohti pyrittäessä. Arvojen noudattaminen on tärkeää yrityksen tiimihengen ylläpitämisen ja kehittämisen, sekä kilpailijoiden ja sidosryhmien kannalta. (Hesso, 2015, ss. 24-26) Vision kommunikoiminen koko organisaatiolle on ensiarvoisen tärkeää asiakaskokemusstrategian käytäntöön viemiseksi. Hyvä strategia kertoo, mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. Kuvassa 12 on muotoiltu asiakaskokemusstrategia visualisoituna.

Kuva 12. Toimeksiantajalle muotoiltu asiakaskokemusstrategia



Strategian vieminen operatiiviseen toteutukseen voi epäonnistua sen vuoksi, ettei sitä osata toteuttaa käytännössä. Organisaation rakenteella ja viestinnällä on tärkeä rooli strategioiden onnistuneessa toteutuksessa. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen operatiivinen toteutus- ensimmäinen kappale) Asiakaskokemusstrategian käytäntöön viemiseksi on tärkeintä viestiä siitä selkeästi henkilöstölle. Visuaalinen kuvaus auttaa sen hahmottamista.

4.4.3 Palvelupolun mallintaminen ja kehitysideat

Asiakaspolun kartoittamisen tarkoituksena on ymmärtää, mitä tapahtuu, kun asiakas käyttää tuotetta tai palvelua. Asiakaspolun rakentamiseksi ei ole yhtä ainoa oikeaa tapaa.

(Komulainen, 2018, s.67) Kuten teoriaosuudessa todettiin, asiakaskokemuksen luonne on moniulotteinen. Sen ulottuvuuksia ovat kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen. Asiakkaat ostavat tuotteita tai palveluita saavuttaakseen tavoitteet, joita he ovat ennen ostamista tuotteelle tai palvelulle määrittäneet. Tällä tarkoitetaan kognitiivista ulottuvuutta. Asiakkaat voivat kokea yrityksen kanssa asioidessaan erilaisia emootioita, joko positiivisia tai negatiivisia. Tällöin puhutaan emotionaalisesta ulottuvuudesta. Kun halutaan tuottaa voittavia asiakaskokemuksia ja saada lojaaleja asiakkaita, pyritään tuottamaan positiivisia emootioita. Sosiaalisella ulottuvuudella tarkoitetaan henkilökunnan ja muiden asiakkaiden vaikutusta asiakkaan mielikuvaan yrityksestä. Sensorinen ulottuvuus muodostuu sen mukaan, miten asiakas aistii tuotteet tai palvelut. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemus on moniulotteinen – luku, toinen kappale)

Toimeksiantajalle mallinnettuun asiakaspolkuun (kuva 12.) on lisätty tavoiteltavat tunnetilat eri palvelupolun vaiheisiin. Tunteiden osuus asiakaskokemuksen muodostamisessa on teoreettisen viitekehyksen perusteella merkittävä. Palvelupolku auttaa siten myös henkilöstöä ymmärtämään, minkälaisia tunnetiloja asiakaspolun kussakin vaiheessa tavoitellaan. Mikäli asiakas saadaan tuntemaan olonsa turvalliseksi ja tyytyväiseksi, sekä kokemaan asioinnin yrityksen kanssa helpoksi, tulee hänestä todennäköisesti lojaali ja pitkäaikainen asiakas, joka suosittelee yrityksen palveluita myös muille. Kuten teoriaosuudessa (Killström, 2020) todettiin, voidaan tunteita ymmärtämällä saavuttaa parhaimmillaan kilpailuetua.

Vastuulliseen toimintaan liittyy kiinteästi eettisyys ja eettisesti ongelmalliseksi tilanne voi Killströmin (2020) mukaan tulla silloin, jos asiakas tekee päätöksiä tunteiden perusteella tiedostamatta sitä. Palvelupolkua voidaan käyttää apuna sisäisen viestinnän lisäksi myös ulkoisessa viestinnässä asiakkaille ja muille sidosryhmille viestittäessä. Tavoiteltujen tunnetilojen lisääminen palvelupolkuun on siten myös kestävä, koska asiakkaalle kerrotaan

avoimesti, millaisia tunnetiloja palvelulla sen eri vaiheissa tavoitellaan. Kilpailuetuun johtava asiakaskokemus edellyttää onnistumista asiakaspolun jokaisessa vaiheessa.

Kuva 13. Palvelupolun mallintaminen toimeksiantajalle

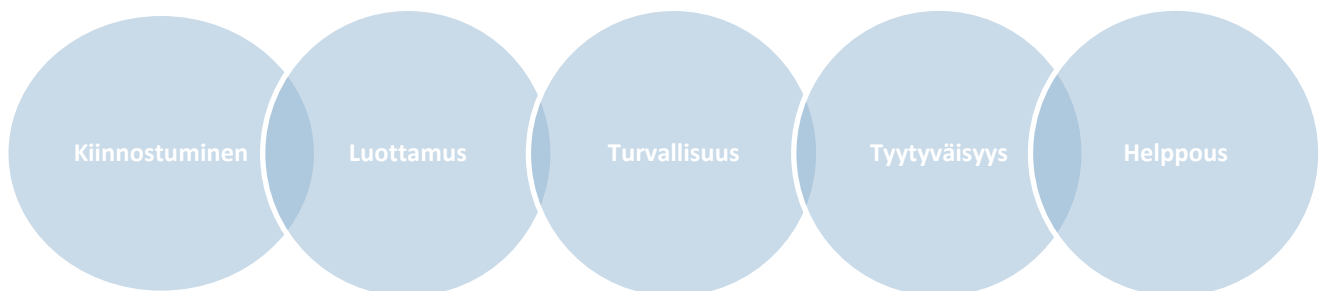
Asiakkaan palvelupolku



Kosketuspisteet ja kanavat



Asiakkaan tavoiteltavat tunnetilat



Alla on kuvattu toimeksiantajayritykselle mallinnetun asiakaspolun (kuva 13.) rakentaminen ja kehitysideat, joita voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämisessä eri palvelupolun vaiheissa. Asiakaspolun mallintaminen toimialan ja yrityksen tarpeisiin on tärkeää, jotta sitä voidaan hyödyntää yrityksen operatiivisessa toiminnassa. Näin saadaan jalkautettua strategia operatiiviseen toimintaan palvelupolun eri vaiheissa. Asiakaspolun mallintamisessa ja kehitysideoissa on hyödynnetty työn empiriaa, sekä teoriaa. (Komulainen, 2018, s.67)

Asiakkaan toiminta - tarpeen tunnistaminen

- Ennen asiakkuutta asiakkaat yleensä hankkivat tietoa verkosta (yleisimpiä hakusanoja potentiaalisilla asiakkailla ovat vakuutusten kilpailutus ja

vahinkojen hoito). Kokemuksien kerääminen netistä ja nykyisiltä asiakkailta on seuraava vaihe ennen asiakkuuden solmimista.

- Referenssit ja palautteet ovat tärkeässä asemassa asiakkuuden harkintavaiheessa. Tämä korostuu erityisesti pk-yrityksissä.
- Vertailu kilpailijoihin
- **Kehitysehdotukset**
- Verkkosivujen / nettisivujen jatkuva päivittäminen ja saavutettavuus
- Asiantuntijablogitekstien aktiivinen päivittäminen nettisivuille
- Lisätään alt-tekstit kuville verkkosivujen saavutettavuuden lisäämiseksi
- Referenssien aktiivinen ja ajantasainen päivittäminen kotisivuille
- Asiakstarinoiden lisääminen kotisivuille
- Hakutulosten tarkastelu ja vertaaminen kilpailijoihin. Tämä on jo käytössä, mutta datan tallentaminen ja aktiivinen seuranta jatkossa.
- Tavoitteena tässä asiakaspolun vaiheessa on saada asiakas kiinnostumaan yrityksen tarjoamista palveluista. Tavoiteltava tunnetila asiakkaalle on siten kiinnostus.

Asiakkaan tavoitteet – mitä asiakas haluaa saavuttaa vakuutusmeklarin avulla?

- Toimeksiantajayrityksen kohderyhmää ovat erityisesti pk-yritykset ja taloyhtiöt.
- Asiakkaan tavoitteena asiakassopimuksen solmimisen jälkeen on riskienhallinta, vakuutusturvan kartoittaminen ajantasalle, sekä vakuutussäästön saavuttaminen ja avun saaminen vakuutus- ja vahinkoasioiden hoidossa.
 - Kuten teoriaosuudessa käytiin läpi, B2B-liiketoiminnassa korostuvat kongreettiset kongtiiviset tekijät, joiden avulla yritys esimerkiksi pyrkii alentamaan kustannuksiaan.
- Vahinkoneuvonta ja korvaushakemusten tekeminen, uusien vakuutusten teko ja vakuutusneuvonta, sekä vuositarkastukset kuuluvat vakuutusmeklariasiakkuuksien hoitoon.

- Asiakkaat odottavat nopeaa reagoitua palvelupyyntöihin ja ammattitaitoista palvelua.
- Tavoitteena yrityksellä on päästä sopimukseen asiakkaan kanssa. Tässä palvelupolun vaiheessa tavoiteltava tunne on luottamus. Ilman luottamuksen saavuttamista on vaikea saada sopimusta aikaan.

Kosketuspisteet ja kanavat

- Some
- Verkkosivut / Kotisivut
- Chat
- Asiakaspalvelu
- Vakuutusmeklari
- Tietojärjestelmät, asiakkaan omat sivut
- **Kehitysehdotukset**
- Somen aktiivinen päivittäminen ja asiakastarinat, sekä henkilöstön esittelyt mahdollisuuksien mukaan.
- Tekoälyn hyödyntäminen esimerkiksi lain mukaisten riskiarvioiden teossa.
- Vakuutuspostin ja laskujen automatisointi.
- Asiakasjärjestelmien jatkuva kehittäminen.
- Automaattisten muistutusten lisääminen asiakasjärjestelmään, esimerkiksi vuositarkastusten ajastaminen.
- Sopimuksen solmimisen jälkeen tehdään vakuutusturvan kartoitus ja tarkastus, sekä vahinkoriskien arviointi vakuutusmeklarin toimesta yhdessä asiakkaan kanssa.
- Tavoitteena on saada asiakas tuntemaan olonsa turvalliseksi sen myötä kun vakuutukset on tarkastettu ja saatu asiakkaalle aikaan riskiä vastaava vakuutusturva. Tavoiteltava tunne asiakaspolun tässä vaiheessa on turvallisuus.
- Asiakaan siirryttyä hoitopalveluasiakkaaksi tavoiteltu tunnetila on helppous. Tavoitteena on säästää asiakkaan aikaa vakuutus- ja vahinkoasioiden hoidon osalta ja saada asiakas tuntemaan asioinnin yrityksen kanssa helpoksi.

Asiakaskokemus –Millä tasolla asiakaskokemus on?

- Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista selvisi, että toimeksiantajan asiakkaat ovat tyytyväisiä ystävälliseen ja nopeaan palveluun, ammattitaitoon, sekä vahinkoasioiden hoitoon. Kehittämistä olisi tulosten perusteella asiakasjärjestelmien kehittämisessä, yhteydenpidon ja yhteistyön kehittämisessä sidosryhmien välillä, asiakasyhteydenpidon tiivistämisessä ja hinnoittelussa, sekä erikoisvakuuttamisen osaamisen kehittämisessä.
- NPS eli suositteluaste elokuun 2021 yritysasiakkaille lähetetyn kyselyn tuloksissa oli 80 ja kaikille asiakkaille tammikuussa 2022 lähetetyn kyselyn tuloksissa 81.

Liiketoiminnan tavoite

- Tavoitteena on saavuttaa toimeksiantajayritykselle kestävä kasvua.
- Asiakasvalinta on yrityksen näkökulmasta tärkeässä osassa.
 - Tarkistettava asiakasyritysten riskiluokat ja tausta.
 - Uusista asiakkaista tehdään aina lain mukaiset riskiarviot.
 - Voidaan käyttää apuna tekoälyä automaattisen risiarvion teossa.
 - Asiakkaiden lain mukainen tunnistaminen.
- Otetaan huomioon mahdolliset uudet sidosryhmäyhteistyöt.
 - Tarkistettava myös muiden sidosryhmien taustat.
- Asiakkaiden ja sidosryhmien tunteminen on tärkeä osa vastuullista liiketoimintaa ja riskien hallintaa.
- **Asiakaskokemusongelmien ratkaisu / Kehitysehdotukset**
- Sidosryhmäyhteistyö, erityisesti tiedonkulun ja yhteistyön kehittäminen vakuutusyhtiöiden kanssa.
- Yhteistyön kehittäminen ja aktiivinen vuorovaikutus järjestelmätoimittajan kanssa.
- Henkilöstön työtehtävien organisointi ja päivittäminen.

- Yrityksessä on nimetty kaksi asiakaskokemusvastaavaa.
- Toisen vastaavan päävastuulla on kiinteistöasiakkaista huolehtiminen ja toisen päävastuulla yritysasiakkaista huolehtiminen.
- Näin saadaan mahdollistettua onnistunut asiakaskokemus palvelupolun jokaisessa vaiheessa.
- Tällöin myös vakuutusmeklareille jää enemmän aikaa vakuutusten kartoitukseen, riskien hallintaan, vuositarkastuksiin ja tasapuolisiin analyysihin.
- Säännöllinen asiakaskokemuksen mittaaminen, sekä datan tallentaminen, analysointi ja hyödyntäminen.
 - Toimeksiantajalle suunniteltu asiakastyytyväisyyskysely kerran vuodessa, löytyy liitteestä 5. Kyselyn avulla saadun datan tallentaminen ja jatko-työhyödyntäminen.
 - Lähtökysely sopimuksensa päättäneille asiakkaille löytyy liitteestä 6. Tallennetaan aina saatu data.
 - Nopea reagointi mahdollisiin ongelma-kohtiin ja reklamaatioihin.
- Viestinnän kehittäminen ja monikanavainen viestintä.
- Asiakasjärjestelmien jatkuva kehittäminen ja automatisointi.
 - Vakuutuskirjojen ja laskujen lähetyksen automatisointi.
- Vahvuuksien, kuten ammattitaidon vahvistaminen, henkilöstön hyvinvoinnista ja säännöllisestä koulutuksesta huolehtien.
- Kilpailija-analyysin teko.
- Hinnoittelun selkeyttäminen ja suunnittelu.

KPI (Key Performance Indicator)

- NPS 81, tavoiteeksi asetetaan 90 tammikuulle 2023.
- **Kehitysideat**
- NPS-luvun mittaaminen aina kun yrityksessä tehdään suuria muutoksia, esimerkiksi järjestelmiä uusitaan. Mittaamisen yhteydessä mahdollisuus antaa avointa palautetta kohdassa "Perustele vastauksesi".
- NPS-luvun vertailu edellisiin tuloksiin ja johtopäätökset.

Organisaation näkökulma

- Asiakaskokemuksen onnistuneella johtamisella voidaan parhaimmillaan saavuttaa merkittävääkin liiketoimintahyötyä.

Roolit ja tehtävät

- Asiakaskokemusvastaavat ja meklarit päivittävät ja kehittävät yhdessä verkkosivuja, sekä somekanavia.
- Sopimuksen solmimisen jälkeen vakuutusmeklari vastaa vakuutusturvan kartoituksesta, puutteiden korjaamisesta ja vakuutusten kilpailutuksesta, sekä riskien hallinnasta ja tasapuolisesta analyysistä.
- Vahinkoasiantuntijat vastaavat vahinkoneuvonnasta ja vahinkoilmoitusten teosta.
- Asiakaskokemusvastaavat huolehtivat datan keräämisestä, sekä tallentamisesta ja asiakasymmärryksen keräämisestä.

Asiakaskokemuksen huippuhetki vakuutusmeklariyrityksessä

- Silloin kun vakuutusturva paranee ja vakuutusmaksu pienenee.
- Myös siinä tapauksessa, jos kielteisestä korvauspäätöksestä löydetään ehtojen vastainen päätös ja saadaan muutoksenhakuprosessi onnistuneeseen päätökseen.

Kipupisteet

- Suurin riski asiakkaan turhautumisen kasvamiseen on vakuutuskilpailutusten ja vahingonkorvauspäätösten odottamisen yhteydessä. Tässä korostuu vuorovaikutuksen parantaminen ja yhteistyön kehittäminen vakuutusyhtiöiden kanssa.
 - Otettava huomioon vakuutusmeklaritoiminnan riippumattomuus, eli tässä korostuu yhteistyön kehittäminen tasapuolisesti.

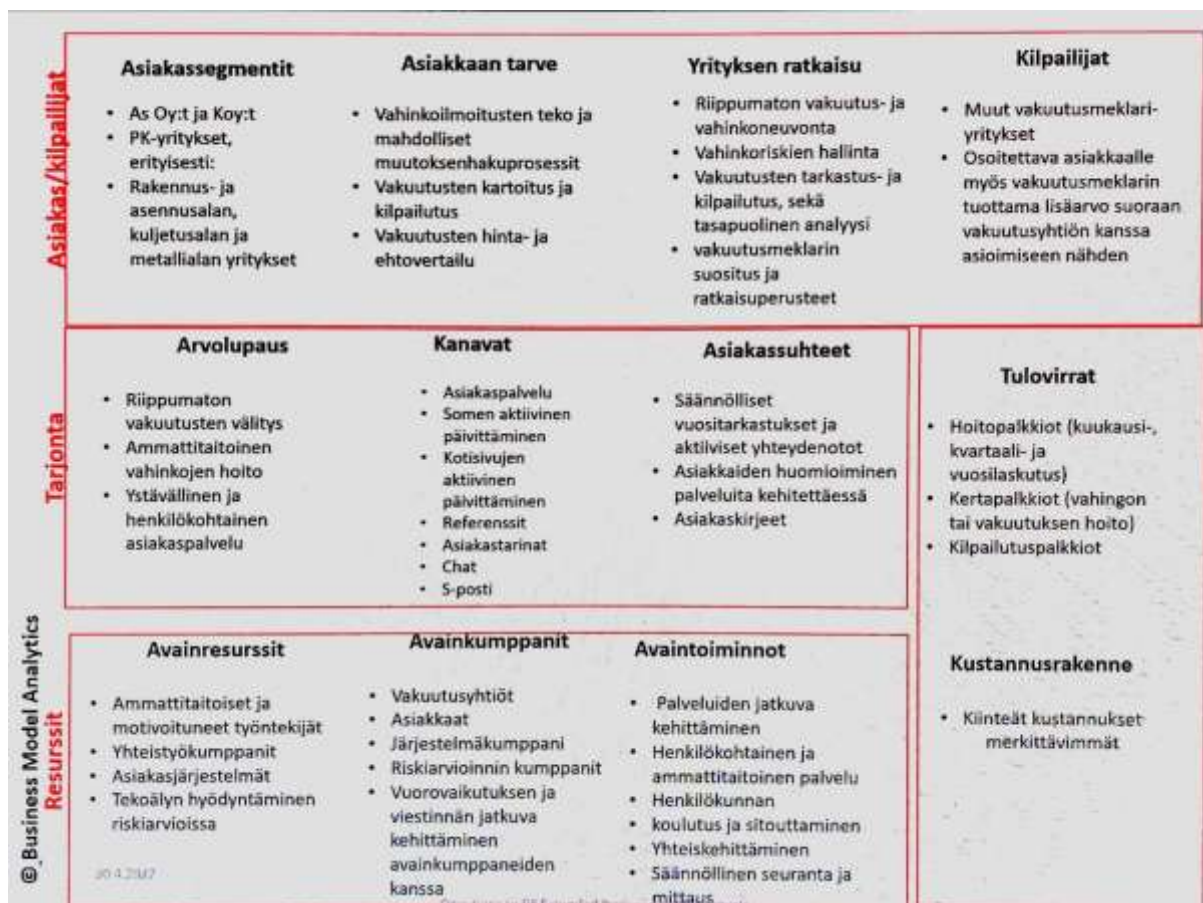
- Asiakkaan käsitykset vakuutusmeklaritoiminnasta voivat olla virheellisiä tai vanhentuneita. Tällöin korostuu totuudenmukaisen informaation löytäminen verkosta ja somekanavilta.
- Silloin kun luottamus on saavutettu, voidaan tarjota myös omia ja yhteistyökumppanin kautta tarjottavia lisäpalveluita asiakkaan tarpeen mukaisesti vakuutusmeklaritoiminnan ulkopuolelta, kuten esimerkiksi työmaavalvontoja ja tuholaiistorjuntaa, sekä työterveyshuollon asiantuntijapalveluita puolueettoman yhteistyökumppanin kautta.
- **Kehittämisideat vuorovaikutuksen parantamiseksi sidosryhmien kanssa**
 - Yhteistapaamisten järjestäminen vakuutusyhtiöiden ja muiden sidosryhmien kanssa.
 - Asiakastilaisuuksien järjestäminen ja asiakkaiden ottaminen mukaan yhteiskehittämiseen esimerkiksi kerran vuodessa.
 - Aktiivinen ja säännöllinen, sekä monikanavainen viestintä.
 - Yhteiskehittäminen henkilöstön kanssa säännöllisesti.
 - Viestitään vastuullisuustoimenpiteistä ja varmistetaan, että kaikki viestintä on vastuullista, eli todenmukaista ja eettistä.
 - Viestinnän vaikuttavuuden mittaaminen esimerkiksi SMART-tavoitteita apuna käyttäen.

4.4.4 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli Canvas vakuutusmeklariliiketoimintaan

Kehittämistyön lopuksi muotoiltiin tutkimustulosten pohjalta asiakaslähtöinen liiketoimintamalli palvelumuotoiluprosessin toteutusvaihetta varten. Sen avulla saadaan siirrettyä asiakaskokemusstrategia operatiiviseen toimintaan. Business Model Canvas on strateginen työkalu, jonka avulla voidaan luoda huoneentaulu liiketoimintamallista. Sitä käytetään usein uusien liiketoimintamallien hahmottamisessa. Business Model Canvas muodostuu yhdeksästä laatikosta, jotka ovat arvolupaus, avaintoiminnot, avainresurssit, asiakassegmentit, asiakassuhteet, kanavat, kumppanit, kulurakenne ja kassavirta. Mallia voidaan käyttää mainiosti myös nykyisen liiketoiminnan tehostamiseen. (Marbaise, 2015,

ss.15-20) Se soveltuu siten hyvin myös asiakaslähtöisen vakuutusmeklariliiketoimintamallin visuaaliseen havainnollistamiseen.

Kuva 14. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli vakuutusmeklariliiketoimintaan (Pohja Business Model Analytics).



5 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tämä tutkimus oli kehittämistyö, jonka tavoitteena oli saada empiirisen aineiston ja teoreettisen viitekehyksen avulla relevanttia ja todistusvoimaista tietoa niistä toimintatavoista ja menetelmistä, joiden avulla asiakaskokemusta voidaan toimeksiantajayrityksessä johtaa tuloksekkaasti ja kestävästi. Lisäksi tavoitteena oli tutkimustulosten perusteella muodostaa yritykselle konkreettisia työkaluja asiakaskokemuksen strategisen ja operatiivisen johtamisen tueksi. Tutkimusongelmana oli, miten asiakaskokemuksen kehittämisen avulla saadaan vakuutusmeklariyritykselle liiketoimintahyötyä ja erottaudutaan kestävästi?

Ratkaisua lähdettiin etsimään tutkimuskysymysten avulla, joista ensimmäinen oli, miten asiakaskokemusta voidaan johtaa ja kehittää vakuutusmeklariyrityksessä? Koska laadullisen aineiston analysoinnissa käytettiin teoriasidonnaista sisällön analyysiä, yhdistettiin empiirinen aineisto teoriaan abstrahointivaiheessa. On siis huomioitavaa, että laadulliset tutkimustulokset on saatu sekä empirian, että teorian avulla ja täten voidaan todeta, että empiria on vastannut teoriaa.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta tutkimuksesta muodostuivat seuraavat ratkaisumallit:

- Asiakaskokemuksen tuloksellisen johtamisen tavoittelemiseksi muotoiltiin empirian pohjalta toimeksiantajayritykselle asiakaskokemusstrategia.
- Tärkeänä osana strategiaa muotoiltiin arvolupaus ja sen avulla saadaan yhdistettyä strategia, sekä käytännön kehittämistyö toimeksiantajayrityksessä.
- Arvolupaus toimii myös sisäisen ja ulkoisen johtamisen välineenä toimeksiantajayrityksessä.
- Arvolupauksen muodostamiseksi yritykselle valittiin strategisiksi kilpailukeinoiksi asiakaspalvelu ja ammattitaitoiset vakuutusasioiden ja vahinkoasioiden hoitopalvelut.

- Kilpailukeinot voivat luoda joko kilpailuhaittaa, kilpailukykyä tai kilpailuetua. Valituilla kilpailukeinoilla on tarkoitus pyrkiä kilpailukykyyn ja pidemmällä tähtäimellä kilpailuetuun toimeksiantajayrityksessä.

Strategian suunnittelun apuna käytettiin tässä kehittämistyössä strategisia työkaluja, kuten SWOT-analyysiä ja A'WOT-menetelmää. Strategiana asiakaskokemus yhdistää asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun ja toteutuksen. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun käsitteet – luku, yhdestoista kappale).

Tuloksellisen strategian muodostamiseksi tulee ensin määritellä, millainen on merkityksellinen ja kilpailuetuun johtava asiakaskokemus yrityksessä. Sen määrittelemiseksi kerättiin asiakasymmärrystä niin asiakkaiden kuin henkilöstönkin näkökulmasta. Määrittelyyn apuna käytettiin mittareita ja palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu prosessin yhtenä periaatteena on yhteiskehittäminen, jota tässäkin tutkimuksessa hyödynnettiin.

Elokuun kyselyssä käytettiin NPS-mittarin lisäksi myös kahta muuta mittaria, jotka olivat asiainnoin helpoutta mittaava CES (Customer Effort Score) ja asiakastytyväisyyttä mittaava CSAT (Customer Satisfaction Score). Yrityksen käyttöön suunniteltuun ja tammikuussa 2022 toteutettuun asiakastytyväisyyskyselyyn päädyttiin kuitenkin mittareista laittamaan vain NPS ja kyselyn informaatioarvon lisäämisen vuoksi lisättiin kyselyyn kysymysmatriisi henkilöstön ammattitaidon ja verkkosivujen tavoitettavuuden tutkimista varten. NPS on yleisesti käytetty mittari, jonka avulla saadaan nopeasti tietoa suosittelijoista, arvostelijoista ja passiivista asiakkaista. (SurveyMonkey, n.d.) Arvostelijoihin tulisi reagoida nopeasti mahdollisen mainehaitan välttämiseksi ja passiivisista asiakkaista tulisi yrittää saada asiakaskokemuksen kehittämisen avulla suosittelijoita, jotta vältettäisiin heidän siirtyminen kilpailijalle.

Tieto arvostelijoiden, passiivisten ja suosittelijoiden osuudesta on tärkeä pyrittäessä liiketoimintaetuun yrityksessä. NPS kertoo asiakasuskollisuudesta, mutta se ei kuitenkaan yksinään riitä kertomaan, mitkä asiat ovat tuloksiin vaikuttaneet. Tämän vuoksi asiakastytyväisyyskyselyt on hyvä tehdä ainakin osittain laadullisena. (SurveyMonkey, n.d.) Molemmissa kyselyissä annettiin mahdollisuus avoimiin palautteisiin ja niiden avulla saatiinkin arvokasta tietoa sekä kehityskohteista, että vahvuuksista. Täten tutkimuksesta saadaan

Samalla vastaus toiseen tutkimuskysymykseen, joka oli, miten toimeksiantajayrityksen asiakasymmärrystä kasvatetaan?

- Mittareita voidaan käyttää apuna, mutta niillä ei yksinään saada riittävästi informaatiota asiakaskokemuksen kehittämiseksi.
- Tämän vuoksi lisäksi tarvitaan avointa palautetta, dataa, havainnointia tai haastatteluita.
- Asiakasymmärrystä tarvitaan niin asiakkaiden kuin henkilöstönkin näkökulmasta. Näin saadaan tietoa mahdollisista kehityskohteista ja vahvuuksista.
- Asiakasymmärrystä tulisi kerätä laajemmin kerran vuodessa, mutta sen lisäksi NPS olisi hyvä mitata avoimen palautemahdollisuuden kera aina kun yrityksessä tehdään isoja muutoksia, esimerkiksi järjestelmiä uusittaessa.

Empiirisestä tutkimusaineistosta saatiin tietoa siitä, että toimeksiantajayrityksen vahvuuksia ja positiiviseen asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä olivat erityisesti ammattitaito ja ystävällinen asiakaspalvelu, sekä nopea reagointi palvelupyyntöihin. Sisällön analyysin avulla saatiin päätelmä siitä, että toimeksiantajayrityksessä on syytä keskittyä palvelukokemuksen kehittämiseen, joka on asiakaskokemuksen osakokemus. Kehittämistä olisi tulosten mukaan asiakasyhteydenpidon tiivistämisessä, tiedonkulun parantamisessa yhteistyökumppaneiden kanssa, hinnoittelussa, sekä erikoisvakuuttamisen osaamisen ja asiakasjärjestelmien kehittämisessä. Henkilöstön näkökulmasta asiakaskokemuksen tuottamisen haasteiksi nousivat erityisesti ajan käytön organisointi ja yhteistyö yhteistyökumppaneiden kuten vakuutusyhtiöiden kanssa. Samalla yhteistyö nähtiin kuitenkin myös asiakaskokemuksen kehittämisen mahdollisuutena, yhteistyön kehittämisen kautta.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli, miten kestävä kehitys ja vastuullisuus voidaan huomioida asiakaskokemuksen kehittämisessä? Teoreettisessa aineistossa ja kehittämistyössä käsiteltiin tunteiden ymmärtämisen tärkeyttä asiakaskokemuksen kehittämisessä.

- Mikäli asiakas kokee yrityksen palvelut helpoiksi ja yrityksen arvojen kohtaavan hänen omien arvojensa kanssa, voi sillä olla parhaimmillaan positiivista vaikutusta elämänlaatuun. (Killström, 2020)
- Tunteiden merkitys ja kokemuksen johtamisen tärkeys asiakaskokemuksen tuottamisessa tulivat esille myös empirian kautta.
- Teoriaosuudessa käsiteltiin myös muita kestävään asiakaskokemuksen liittyviä periaatteita, kuten tasa-arvoinen kohtelu asiakkaiden, työntekijöiden, sekä sidosryhmien näkökulmasta, palveluiden saavutettavuuden huomioiminen, sekä vastuullisuusviestintä.
- Lisäksi käsiteltiin digitalisaation mahdollisuutta ympäristöllisten vaikutusten huomioimisessa yrityksen päivittäisissä toiminnoissa.
- Palvelumuotoiluprosesseissa ja tässäkin työssä hyödynnetty palveluiden yhteiskehittäminen on myös osa vastuullista ja sosiaalisesti kestävää toimintaa.

Kuten aiemmin todettiin, vastuullista päätöksentekoa on huomioida kaikki päätöksenteon piiriin kuuluvat henkilöt. (Eskelinen, Kajanus, Kärkkäinen, Lassila & Vuorisalo 2022.) Silloin kun palveluiden kehittämisessä otetaan asiakkaat ja henkilöstö huomioon ja pyritään kehittämään palveluita, sekä luomaan arvoa asiakkaille, voidaan asiakaskeskeisen toiminnan ja asiakaskokemuksen jatkuvan kehittämisen todeta olevan osa sosiaalisesti kestävää yritystoimintaa. Yhdeksi merkittäväksi tutkimustulokseksi saatiin asiakaskokemuksen kehittäminen digitalisaation avulla.

- Asiakasjärjestelmien kehittämisen avulla voidaan vähentää paperisen postin määrää, joka puolestaan vähentää ympäristöllistä kuormitusta.
- Vakuutuskirjojen laskujen ja automatisoinnin avulla voidaan säästää henkilökunnan aikaa postin käsittelyssä, jolloin jää enemmän aikaa asiakastyölle.
- Myös tekoälyä voidaan hyödyntää henkilökunnan apuna esimerkiksi lain mukaisten riskiarvioiden teossa.

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä oli, miten vakuutusmeklaritoimiston henkilöstön osaaminen ja asiakaskokemuksen parantaminen kohtaavat?

- Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että henkilöstö on ammattitaitoista.
- Tämä tulos toistui molempien kyselytutkimusten avoimissa palautteissa, sekä kysymysmatriisin avulla saaduissa tuloksissa.
- Tammikuun 2022 kyselyssä olleen kysymysmatriisin väittämän henkilöstö on ammattitaitoista keskiarvoksi astikolla 1-5 tuli 4,8 ja mediaaniksi 5.
- Tämän lisäksi henkilöstön ryhmähaastattelun tuloksista kävi ilmi, että henkilöstö toivoi ajantasaisia vakuutus- ja koulutus- ja positiivisen asiakaskokemuksen tuottamisen tueksi.
- Lisäksi elokuun 2021 kyselyn avoimissa palautteissa oli asiakkaiden toimesta toivottu kuljetusalan erityisosaamista.

Näiden tulosten perusteella voidaan tehdä pitkälle viety johtopäätös siitä, että jatkuvan kehittämisen vuoksi henkilöstön ajantasainen koulutus on erinomaisen tärkeää ammattitaidon ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. Myös laissa on määritelty vakuutusmeklaritoimiston henkilökunnan jatkokoulutusvaatimukset, jotka ovat 15 tuntia vuodessa / henkilö. (Laki vakuutusten tarjoamisesta 234/2018 20 §)

Vakuutusmeklaritoimiston henkilökunta toimii puolueettomana asiantuntijana tarkoin säädellyllä vakuutus- ja tuotemuutoksia voi tulla nopeallakin syklillä. Tämän vuoksi henkilökunnan jatkuva kouluttaminen ja ammattitaidon ylläpitäminen ovat asiakaskokemuksen kehittämisen lisäksi tärkeää myös henkilökunnan työhyvinvoinnin, motivaation ja työn merkityksellisyyden varmistamisen vuoksi. Henkilöstön koulutuksesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen on myös sosiaalisesti kestävää toimintaa.

Toimeksiantajayritykselle suunnitellun asiakaskokemusstrategian apuna käytettiin SWOT-analyysiä ja toimintaympäristön syvällisemmän analysoinnin vuoksi hyödynnettiin A`WOT-menetelmää. Tulokset saimme empirian ja koko henkilöstön kanssa tehdyn aivoriihen avulla. Tärkeimmäksi vahvuudeksi saatiin ammattitaitoiset vakuutus- ja vahinkoasioiden hoitopalvelut, tärkeimmäksi heikkoudeksi muodostui henkilöresurssien vähyys, tärkeimmäksi mahdollisuudeksi saatiin kestävä kasvu ja tärkeimmäksi uhaksi kilpailijat. Niiden keskinäisen tärkeyden arvioimisen osalta A`WOT-menetelmän avulla voidaan todeta vahvuuden, eli ammattitaitoisten vakuutus- ja vahinkoasioiden hoitopalveluiden nousseen keskinäisten tekijöiden tärkeimmäksi tekijäksi. On kuitenkin hyvä huomioida, että jos

vahvuuksia ei vahvisteta, voi tärkein heikkous, eli henkilöstöressurssien vähyyks nostaa vahvuuden yli. Keskinäisen tärkeyden osalta tärkein mahdollisuus, eli vakuutusmeklaritoiminnan kestävä kasvu nousi hieman tärkeimmän uhan, eli kilpailijoiden yli, mutta ero ei ollut iso.

Voidaan todeta, että kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksen vahvuuksia, eli erityisesti ammattitaitoisia vakuutus- ja vahinkoasioiden hoitopalveluita, sekä ystävällistä asiakaspalvelua tulee vahvistaa huolehtimalla henkilöstön työhyvinvoinnista, koulutuksesta ja sitouttamisesta. Heikkoudet tulee muuttaa vahvuuksiksi eli erityisesti henkilöstöressurssien vähyyteen ja henkilöstöressurssien kohdentamiseen tulee kiinnittää huomioita. Esimerkiksi automatisoimalla laskutusta ja vakuutuskirjojen lähetystä, saataisiin henkilöstön voimavaroja säästettyä asiakastyöhön. Ulkoisista tekijöistä uhkia tulee hallita. Isoimpana uhkana esille nousivat kilpailijat, joiden vuoksi kilpailija-analyysin tekeminen olisi tärkeää. Mahdollisuuksiin, eli erityisesti kestävään kasvuun, digitalisaatioon, sekä yhteistyökumppaneihin tulee kiinnittää huomiota. (Vuorinen 2013, 92). Kilpailuedun saavuttaminen auttaa saamaan kestävää liiketoimintahyötyä. Vahvuuksien vahvistaminen on tärkeää kilpailuedun saavuttamiseksi ja heikkouksien muuttaminen vahvuuksiksi on tärkeää kilpailuhaitan välttämiseksi.

Tärkeimpinä kehittämideoina tutkimuksesta nousivat seuraavat:

- Vuorovaikutuksen monikanavainen lisääminen sidosryhmien, erityisesti vakuutusyhtiöiden kanssa.
 - Tämän osalta on muistettava lain mukainen riippumattomuus ja kehitettävä yhteistyötä tasavertaisesti eri vakuutusyhtiöiden kanssa.
- Asiakastilaisuuksien järjestäminen ja aktiivinen yhteiskehittäminen, sekä asiakaskokemuksen mittaaminen Webropol-työkalun liitteen viisi avulla kerran vuodessa.
- NPS-luvun mittaminen avoimen palautemahdollisuuden kera Webropol-työkalun avulla aina kun yrityksessä tehdään isoja muutoksia, esimerkiksi järjestelmämuutoksia.

- Lähtökyselyn lähettäminen Webropol-työkalun ja liitteen kuusi avulla aina kun asiakas irtisanoo palvelusopimuksensa.
- Koulutussuunnitelman päivittäminen ja vakuutus- ja tuotekoulutusten lisääminen.
- Kanta-asiakkuusohjelman perustaminen.
- Järjestelmien jatkuva kehittäminen yhdessä järjestelmäyhteistyökumppanin kanssa.
- Somen ja nettisivujen aktiivinen päivittäminen, sekä saavutettavuuden lisääminen (esim. alt-tekstit kuville).
- Vastuullisuustoimenpiteistä viestiminen.
- Viestinnän vaikuttavuuden mittaaminen esimerkiksi SMART-mallia apuna käyttäen.
- Uusien vastuullisten yhteistyökumppaneiden kanssa verkostoituminen.
- Tekoälyn hyödyntäminen riskiarvioissa.

Kehittämistyön lopputuotoksena toimeksiantajalle suunniteltiin ja muotoiltiin asiakaskokemuksen strategisen ja operatiivisen johtamisen tueksi seuraavat työkalut:

- Asiakastyytyväisyyskysely Webropol-työkalun kautta toimeksiantajayrityksen käyttöön (liite viisi)
- Lähtökysely sopimuksensa päättäneille asiakkaille (liite kuusi)
- SWOT-analyysi ja A`WOT-menetelmä asiakaskokemusstrategian suunnittelua varten
 - A`WOT-menetelmän avulla yritys voi jatkohyödyntää SWOT-analyysin tuloksia myöhemmissä palvelumuotoilun prosesseissa ja kehittämishankkeissa
- Arvolupaus
- Asiakaskokemusstrategia
- Asiakaspolku ja kehitysideat asiakaspolun eri vaiheisiin
- Business Model Canvas-liiketoimintamalli asiakaslähtöiseen vakuutusmeklariliiketoimintaan

Suosituksena on ottaa suunnitellut työkalut käyttöön yrityksessä. Tavoitteeksi tammikuulle 2023 asetetaan NPS-luvuksi kaikille yrityksille lähetettävän kyselyn osalta 90. Tammikuun kyselyssä NPS-luku oli 81 ja yritysasiakkaille lähetetyn kyselyn osalta NPS-luku oli 80.

Palvelumuotoilun avulla suunniteltu asiakaskokemusstrategia ja työkalut soveltuvat sekä strategisen, että operatiivisen asiakaskokemuksen johtamisen tueksi ja ne ovat myös toimeksiantajayrityksen jatkohyödynnettävissä kätevästi. Tavoitteena on myös varmistaa, ettei strategia jää irralliseksi, vaan että suunniteltujen työkalujen avulla saadaan strategia jalkautettua operatiiviseen toimintaan. Pidempiaikaisena tavoitteena on saavuttaa yritykselle liiketoimintahyötyä asiakaspysyvyyden ja lojaaliuden kautta. Lojaalit asiakkaat suosittelevat yrityksen palveluita yleensä myös tuttavilleen. Lisäksi tyytyväisille asiakkaille voidaan tarjota heidän tarpeisiinsa sopivia lisäpalveluita kestävän kasvun ja liiketoimintahyödyn saavuttamiseksi.

Tehdyn kehittämistyön pitkäaikaisimpana tavoitteena oli mahdollistaa kestävä kasvu ja sitä kautta luoda uusia työpaikkoja toimeksiantajayritykselle. Tämä on yrityksen lisäksi myös yhteiskunnallisesti tärkeä tavoite. Elinkeinoelämän keskusliiton ekonomisti Simo Pinonmaa kertoo 14.2.2018 julkaistussa blogissaan, että vaikka suuret yritykset tuovat edelleen Suomeen eniten vientituloja, on kuitenkin valtaosa yrityssektorin työpaikoista pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Lisäksi hänen mukaansa yritysten keskinäinen riippuvuus on vahvaa. Blogissa todettiin myös, että pk-yritykset ovat merkittäviä työllistäjiä. Siinä todettiin, että vuonna 2016 yksityisen sektorin henkilöstöstä 66 % työllistyi alle 250 henkilöä työllistäviin yrityksiin. (Pinonmaa, 2018) Voidaan siten todeta, että PK-yrityksillä on merkittävä rooli työllisyyden parantamisessa. Lisäksi kuten opinnäytetyön johdannossa todettiin, valtioneuvoston mukaan työpaikkojen lisääntyminen toimialoille, jotka eivät lisää ympäristön kuormitusta ovat kestävän kehityksen näkökulmasta ihanteellisia. (Valtioneuvoston kanslia, 2020)

6 Pohdinta

Tutkimuksessa aineiston analyysi tulee tehdä siten, että aineiston perusteella voidaan todeta tutkimusongelmasta jotakin tieteellisesti pätevää. Se millaiseen ongelman aseteluun tutkimuksella halutaan vastauksia, vaikuttaa analyysimenetelmien valintaan. Analyysin perusteella tutkijan tulee muodostaa tutkimuksen johtopäätökset tai tehdä analyysin perusteella tulkintoja tutkittavasta aiheesta. Tulkintojen yhteyden havaitseminen muuhun tutkimuskirjallisuuteen tai aiempaan tutkimukseen on olennaista johtopäätösten ja tulkintojen muodostamisessa. (Jyväskylän Yliopisto, 2015)

Tieteellisessä tutkimuksessa tiedon tuottaminen perustuu erilaisiin päätelmiin. Yleisimpiä tapoja ovat induktio, deduktio, abduktio ja analogia. Tämän työn laadullisen aineiston päätelmätapana käytettiin abduktiota. Eli laadullisen aineiston analyysitapana oli teoriasidonnainen analyysi, jossa käsitteiden muodostamisvaiheessa eli abstrahointivaiheessa empiirinen aineisto yhdistettiin teoriaan. Abduktio on rationaalisuuteen ja todennäköisyyksiin perustuvaa päättelyä, jossa käytettävissä olevien todisteiden avulla pyritään parhaaseen mahdolliseen selitykseen. Yhteys aiempiin tutkimuksiin on siis selkeästi todettavissa. (Jyväskylän Yliopisto, 2015)

Yhtenä tapana kohottaa tutkimuksen luotettavuutta, on käyttää tutkimuksessa erilaisia aineistotyyppisiä, teorioita, näkökulmia tai analyysimenetelmiä. (Jyväskylän Yliopisto, 2015) Tätä kutsutaan triangulaatioksi. Tässä tutkimuksessa on käytetty menetelmätriangulaatiota. Useamman menetelmän käytöllä on mahdollisuus lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Eskola & Suoranta, 1998, ss. 70-72) Lisäksi kriittisellä ja arvioivalla työasenteella voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta eli uskottavuutta ja pätevyyttä eli vaikuttavuutta (KvaliMOTV, 2010).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi tulisi olla kokonaisvaltaista ja kriittistä tarkastelua läpi koko tutkimuksen. Tutkimuksen eri vaiheissa on tärkeää miettiä kysymyksiä, mitä, miksi ja miten? Oleellista on myös pyrkiä vastaamaan esittämiinsä kysymyksiin, mitä tutkii, miksi ja miten? Aineiston keruumenetelmien perusteleminen tutkimuksen luotettavuuden kannalta on myös tärkeää ja niiden reflektointi suhteessa muihin mahdollisiin

aineiston keruumenetelmiin. Läpi tutkimuksen on tärkeää, että tutkija reflektoi eli arvioi omaa tutkimustoimintaansa kriittisesti. Tutkimusprosessin elementtejä ja vaiheita harkitsemalla, kuvaamalla aineiston syntyminen, sekä empirian hankkimisessa, purkamisessa ja analysoimisessa käytetyt periaatteet mahdollisimman hyvin, voidaan lisätä tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Näin on pyritty tekemään tämän tutkimuksen osalta, sekä kuvaamaan tutkimusvaiheet ja perustelut valituille menetelmille ja analyysitavoille mahdollisimman hyvin läpi tutkimusprosessin. (KvaliMOTV, 2010)

Suhteuttamalla tulokset tutkimusongelmiin ja niiden ratkaisemiseksi käytettyihin menetelmiin, mahdollistetaan tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Tutkimusta arvioitaessa on kuitenkin hyväksyttävä se, että kaikki tutkimus on tutkijan tekemää rakennelmaa tietyistä puitteista ja tietyillä rakennusaineilla. Tästä syystä niin kvalitatiivinen kuin kvantitatiivinenkin tutkimus on aina yhdenlainen versio tutkittavasta aiheesta. Vaikka tieteessä pyritään tekemään mahdollisimman pätevää ja luotettavaa tutkimusta, on tiedekin inhimillistä toimintaa yrityksineen ja erehdyksineen. Tutkimusten informaatioarvo ja luotettavuus kasvavat silloin, kun aiheesta saadaan samansuuntaisia tuloksia esimerkiksi triangulaation tai arkistoidun aineiston avulla. (KvaliMOTV, 2010) Yksi valintaperuste menetelmätriangulaatiolle ja teoriasidonnaisen analyysin valinnalle tämän tutkimuksen osalta oli tutkimuksen informaatioarvon ja luotettavuuden parantaminen.

Validiteetilla eli ”pätevyydellä” tarkoitetaan Anttilan mukaan perinteisesti tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Hänen mukaansa, kun teoreettinen ja operationaalinen määritelmä ovat yhtä pitävät, on validiteetti silloin täydellinen. Validiteetin arvioinnissa oleellista on miettiä, tekeekö tutkimuksen asettelu oikeutta tutkittavalle ilmiölle. Eli saadaanko aineistosta vastauksia niihin kysymyksiin, joita on haluttu tutkia. Tämän tutkimuksen osalta voidaan katsoa vastauksien löytyneen tutkimusaineistosta. Loogisen validiteetin (koettu validiteetti, face validity) osalta validiteetin voidaan katsoa toteutuneen. Vastaukset on saatu niihin kysymyksiin, joita on ollut tarkoitus tutkia. Käsitevaliditeetti puolestaan kertoo siitä, onko valittu teoreettinen lähestymistapa oikea. Eli onko käytetty oikeita käsitteitä ja onko ilmiön luonnetta tulkittu oikein. Tässä tutkimuksessa voidaan todeta teoreettisen lähestymistavan olleen oikea ja antaneen vastauksia asetettuun

tutkimusongelmaan. (Anttila, 2014) Teoriasidonnainen aineiston analyysitapa olisi osoittanut abstrahointivaiheessa, mikäli empiria ei olisi vastannut teoriaan.

Reliabiliteetti kvantitatiivisessa tutkimuksessa ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti mittari mittaa haluttua ilmiötä. Sitä voidaan arvioida esimerkiksi toistomittauksilla. (Tilastokeskus, 2011) Reliabiliteetilla eli mittarin luotettavuudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa sillä tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. (Anttila, 2014)

Osana empiiristä tutkimusta oli kaksi eri tyyppistä kyselyä ja niiden analysointia tilastotieteellisillä menetelmillä. Lomakkeiden luotettavuutta lisää se, että ne testattiin henkilöstöllä ennen lähettämistä asiakkaille. Kyselytutkimuksissa vastausprosentit voivat valitettavasti olla alhaisia ja tässä tulee huomioida esimerkiksi kato. Kun puhutaan vastaamatta jättämisestä, puhutaan yksikkökadosta. On hyvä huomioida, että myöskään kaikki vastanneet eivät vastanneet jostain syystä kaikkiin kysymyksiin tammikuun 2022 kyselyn osalta, tällöin puhutaan eräkadosta. (Tilastokeskus, 2020) Kysymykseen henkilöstöstä ja tukihenkilöistä jätti vastaamatta 1 vastaajaa ja kysymykseen verkko- ja kotisivuista jätti vastaamatta 4 vastaajaa, joten ei puhuta merkittävästä eräkadosta. Tämä on kuitenkin hyvä huomioida. Elokuussa yritysasiakkaille lähetetyn kyselyn vastausprosentti oli 30,1%. Molempien kyselyiden osalta voidaan puhua perusjoukosta. Perusjoukon muodostavat ne, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. (Högmander, 2017)

Tammikuun 2022 kaikille asiakkaille lähetetyn tutkimuksen vastausprosentti oli 18%. Tämän vuoksi kadon mahdollisuus on huomioitava arvioitaessa määrällisen tutkimuksen luotettavuutta. Elokuun yritysasiakkaiden kyselyn yhteydessä järjestettiin arvonta, tammikuun kyselyn yhteydessä ei. Varovaisesti voidaan arvioida, että sillä on mahdollisesti voinut olla vaikutusta vastausprosenttiin ja erityisesti vähäiseen vastanneiden yritysasiakkaiden määrään tammikuun 2022 kyselyn osalta. Virhemarginaali kyselytutkimuksessa on Högmanderin mukaan 95 %:n luottamusvälin pituuden puolikas. Tämä tarkoittaa sitä, että satunnainen samankokoisesta otoksesta laskettu väli sisältää todellisen arvon 95 % todennäköisyydellä. Valittu viiden prosentin virhemahdollisuus on

vakiintunut empiriseen tutkimukseen yleisesti. Sen on ideoinut R. A. Fisher. (Högmander, 2017)

Virhemarginaali ei kuitenkaan huomioi kadon aiheuttamaa epävarmuutta (Högmander, 2017). Tämä on kyselytutkimusten osalta hyvä huomioida ja tiedostaa. Kyselytutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää merkitä vastanneiden prosenttiosuus, jotta nähdään kuinka monta henkilöä vastasi kyselyyn. (Anttila, 2014) Tämän tutkimuksen kyselyjen osalta tuloksiin merkittiin vastanneiden prosenttiosuudet ja frekvenssit.

Koska tämä tutkimus on kehittämistyö, on syytä arvioida luotettavuutta myös kehittämistyön näkökulmasta. Kehittämistyössä korostuvat käytännölliset ongelmanratkaisut ja tulosten sovellettavuuden arviointi. Aineistojen keräämisen prosessi, dokumentoinnin tavat ja analyysimenetelmät ovat kehittämistöiden osalta olennaisia. Tärkeää kehittämistyön luotettavuuden ja tulosten kannalta on selvittää suunnitelmavaiheesta lähtien, mikä on kehittämistyön tehtävä, mikä on tehtävän ja tehtäväasettelun kannalta olennaista tietoa ja miten sitä kerätään, ketkä siihen osallistuvat ja kuinka erilaisia kerättyjä aineistoja käsitellään ja tulkitaan. (Diak Lipguides, 2022)

Myös kehittämistyön tulosten soveltaminen ja levittäminen edellyttävät tarkkaa kehittämistyön dokumentointia. (Diak Lipguides, 2022) Tässä tutkimuksessa on pyritty alusta lähtien kuvaamaan kehittämistyön tehtävä, tarkoitus, sekä aineiston keruumenetelmät ja käsitteleminen mahdollisimman spesifisti. Myös ongelmaratkaisun voidaan katsoa toteutuneen käytännön työkalujen muodostamisella teoreettisen viitekehyksen ja empirisen aineiston avulla, sekä myös toteutusvaiheet ja kuvaus siitä miten esitettyihin ratkaisuehdotuksiin ja muotoiltuihin työkaluihin on päädytty, on pyritty havainnollistamaan tässä tutkimuksessa mahdollisimman täsmällisesti.

Tutkimuksen eettisyyteen, kuten esimerkiksi henkilötietosuojan ja muihin eettisiin kysymyksiin on kiinnitettävä tutkimuksessa riittävästi huomiota. Tämän tutkimuksen kaikki osiot on tehty ilman henkilötietojen käsittelyä, eikä tutkimukseen osallistuneiden henkilötietoja voida saada tämän opinnäytetyön kautta selville. Lisäksi tutkimuksessa on huomioitava, ettei siitä aiheudu kohtuutonta haittaa kenellekään osalliselle. Tutkimuksen

eettisiä kysymyksiä voidaan tarkastella monelta kannalta. Onko tutkimusstrategia valittu niin, ettei se ole ristiriidassa tutkittavan ilmiön kanssa? Loukkaako jokin siinä tutkittavan intymiteettiä tai anonymiteettiä tai hänen juridisia oikeuksiaan? Puuttuuko se kiusallisella tavalla hänen jokapäiväisiin asioihinsa? Tämän tutkimuksen osalta ei kohdistu edellä mainittuja eettisiä ongelmia. Tutkimusmetodien hallitseminen ja tutkimusetiikan kunnioittaminen ovat tärkeitä tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi. Eettisyyttä on myös mainita lähdeviitteet viitattaessa toisen tekstiin. (Anttila, 2014)

Myös esteellisyyden miettiminen tutkimusta tehdessä on tärkeää. Tässä tapauksessa opinnäytetyöntekijä työskentelee toimeksiantajayrityksessä vakuutusmeklarina ja yritysasiakkuuksien asiakkuuspäällikkönä. Tästä mainittiin heti johdannossa ja myös tutkimusmenetelmät valittiin sen mukaan, että säilytettäisiin objektiivisuus mahdollisimman hyvin. (Anttila, 2014) Esimerkiksi asiakashaastatteluiden tekeminen olisi ollut yksi informatiivinen tapa kerätä asiakaskokemusta, mutta ulkopuolisten resurssien mahdollisuutta ei ollut. Mikäli opinnäytetyön tekijä olisi itse tehnyt asiakashaastattelut, olisi objektiivisuus voinut vaarantua, koska asiakkaat eivät välttämättä olisi halunneet tuoda kaikkia kehitysideoita esille tutulle haastattelijalle.

Lähdekriittisyys on tutkimustyössä tärkeää. Tietolähdettä voi tutkia luotettavuuden, ajantasaisuuden, tekijän, julkaisijan ja puolueettomuuden näkökulmasta, sekä totuusarvon näkökulmasta. Myös jos tiedonlähde sisältää ristiriitaista tietoa muihin lähteisiin nähden, on hyvä pysähtyä miettimään tiedon lähdettä ja luotettavuutta tarkemmin. (Eväitä opiskeluun, 2020) Tietoa on saatavilla valtavasti eri lähteistä ja asiakaskokemuksen johtamiseen liittyenkin on useita eri teorianäkökulmia. Tässä työssä pyrittiin käyttämään lähteitä mahdollisimman monipuolisesti, pitäen kuitenkin mielessä tutkimusongelma ja lähdekriittisyys.

Opinnäytetyön tekijä suoritti opinnäytetyöprosessin aikaan päätöstukityökalut vastuullisiin ratkaisuihin kurssin, jonka päätösanalyysitehtävään liittyi oman olemassa olevan tutkimusongelman ratkaisu. Siten kurssin työkaluja hyödynnettiin opinnäytetyön tutkimusongelman ratkaisussa. Hyvän tieteellisen tutkimustavan mukaan myös omiin

aiempiin teksteihin viitatessa tulee tehdä lähdemerkinnät ja niin toimittiin tässäkin tapauksessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2013, s. 9)

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin heti opintojen alussa. Aihe ja toimeksiantaja olivat tiedossa hyvissä ajoin. Tieto lisääntyi opiskelujen myötä ja siten myöskin uusia näkökulmia löytyi jatkuvasti lisää. Tämän vuoksi haastavinta opinnäytetyöprosessissa oli aiheen rajaus. Aluksi rajaus tuli tehtyä liian tiukkaan, siten rajauksen perustellun muuttamisen jälkeen aihepiiri laajeni. Toisaalta empiiristä aineistoa haluttiin laajalti tutkimuksen luotettavuuden vuoksi. Myös teoreettinen viitekehys muodostui laajaksi, koska haluttiin myös sen osalta saada mahdollisimman paljon tutkimusongelman kannalta merkittävää tutkittua tietoa kehittämistyötä varten. Tämä tutkimus oli vaiheittainen ja se lisäsi opinnäytetyöprosessin mielekkyyttä, mutta toisaalta se toi mukanaan myös haasteita, koska tutkimusaineistoa muodostui ennakoitua enemmän.

Yhteiset opinnot tukivat opinnäytetyöprosessia. Lisäksi opinnäytetyöntekijä oli valinnut valinnaisia kursseja opinnäytetyötä ajatellen ja eri kurssien kautta muodostui uusia näkökulmia. Kaiken kaikkiaan prosessi oli mielenkiintoinen ja kehittävä, mutta aikaa vievä. Vaikka kokonaisuudesta tuli kohtuullisen laaja, ei työ ole missään nimessä tyhjentävä kokonaisuus asiakaskokemuksen johtamisesta.

Tosiasia on kuitenkin, että rajauksen tekeminen on tutkimustyössä välttämätöntä. Opinnäytetyön tekijän kehittämistyön tavoitteena oli saada toimeksiantajalle asiakaskokemuksen johtamisen kehittämiseksi valmiita ja konkreettisia työkaluja, joita toimeksiantaja pystyy myös jatkohyödyntämään. Tämän tavoitteen voidaan katsoa toteutuneen. Toimeksiantajalle esitettyjen jatkokehitysideoiden lisäksi laajempia jatkotutkimusehdotuksia asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen tuli prosessin aikana mieleen useita. Niitä ovat esimerkiksi tiedolla johtaminen, henkilöstöjohtaminen, sekä viestinnän johtaminen.

Lähteet

Painetut lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. (2017). *Viiden tähden asiakaskokemus*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät.

Anttila, P. (1996). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta: taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet*. Akatiimi.

Colin, S. & Ivens, J. (2002). *Building Great Customer Experiences*. Palgrave Macmillan limited.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2002). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Fischer, M. & Vainio, S. (2014). *Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Talentum Media Oy.

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus*. Talentum media Oy.

Gretschel, A. (2002). *Kunta nuorten osallisuusympäristönä: nuorten ryhmän ja kunnan vuorovaikutussuhteen tarkastelu kolmen liikuntarakentamisprojektin laadunarvioinnin keinoin*. Jyväskylän Yliopisto.

Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. WSOY.

Harmaala, M. & Jallinoja, N. (2012). *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Sanoma Pro Oy.

Havunen, R. (2021). *Alaisena esimies*. Kauppakamari.

Heikkilä, T. (2004). *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Hesso, J. (2015). *Hyvä liiketoimintasuunnitelma*. Kauppakamari

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Holma, L., Laakso, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R. (2021). *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas*. Almatalent Oy.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja*. Talentum media Oy.

JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. (7.2.2017). *JHS 179. Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen. Liite 1. Strategian kuvaaminen strategiakartan avulla*.

Kalliomäki, A. (2014). *Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka*. Talentum.

Killström, M. (2020). *Vetoa tunteisiin. Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita*. Alma Talent.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2017). *Yritysvastuu: Johtamisen uusi normaali*. Kauppakamaritieto.

Komulainen, M. (2018). *Menesty digimarkkinoilla*. Kauppakamari.

Korkiakoski, K. & Karhinen, R. (2020). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen*. Alma Talent.

Lasarov, S. (2022). *Päätösanalyysitehtävä. Asiakaskokemuksen vastuullinen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin vakuutusmeklariyrityksessä*. Savonia-ammattikorkeakoulu.

Lloyd, S. & Woodbury, D & Del Rosario, G. (2001). *Accountability: Managing for Maximum Results*. Course Technology Crisp.

Löytänä, J. & Korteso, K. (2011). *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Talentum Media Oy.

Marbaise, M. (2015). *Business Model Canvas: Elaborer une Strategie & Deveoppement*. 50 Minutes.fr

Marjamäki, P. & Vuorio, J. (2021). *Viestinnän johtaminen: Strategiasta tuloksiin*. Alma Talent

Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen, keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari.

Peppers, D., Rogers, M. & Kotler, P. (2016). *Managing Customer Experience & Relationships: A Strategic framework*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Reason, B., Lavrans, L., Brand, M. (2015). *A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. Service design for Business*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). *Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten?* Docendo.

Schmithh, B. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Talentum Media Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi

Uusitalo, H. (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. Helsinki: WSOY

Vanhala, S., Laukkanen, M., Koskinen, A. (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*. Ky-palvelu Oy.

Verhoef, P. (2011). *Customer Value Management: Some Reflections and Future Trends*. Fendinard Schöningh. BRILL.

Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Villani, I. (2018). *Transform Customer Experience: How to Achieve Customer Success and Create Exceptional CX*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Vuorinen, J. (2012). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Alma Talent Bro Bisneskirjasto.

Winston, A. (2014). *The Big Pivot: Radically Practical Strategies for a Hotter, Scarcer, and More Open World*. Harvard Business review press.

Lait

Laki Finanssivalvonnasta 878/2008.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20080878#P4>

Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä 444/2017.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170444>

Laki vakuutusten tarjoamisesta 234/2018.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180234>

Suomen perustuslaki 731/1999.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Tietosuojalaki 1050/2018.

<https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181050>

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Elektroniset lähteet

Anttila, P. (2014). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. tutkimus. Metodix*. Haettu 1.11.2021 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#1.1%20Mit%C3%A4%20on%20tutkimus?>

Anttila, P. (2014). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Validiteetti. Metodix*. Haettu 15.4.2022 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#10.1.1%20Tutkimuksen%20validiteetti>

Anttila, P. (2014). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Tutkimuksen reliabiliteetti. Metodix*. Haettu 15.4.2022 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#10.1.2%20Tutkimuksen%20reliabiliteetti>

CX Index. (2021) *Action feedback. Improve Customer experience* Haettu 20.10.2021 osoitteesta <https://cxindex.com/>

Diak Lipguides. (2022). *Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus*. Haettu 15.4.2022 osoitteesta <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642>

Dufva, M. (7.5.2018). *Ennakoinnin peruskäsitteet haltuun ja kolme vinkkiä ennakointiviidakkoon*. Sitra. Haettu 1.12.2021 osoitteesta <https://www.sitra.fi/blogit/ennakoinnin-peruskasitteet-haltuun-ja-kolme-vinkkia-ennakointiviidakkoon/>

Eskelinen, Tuomo & Kajanus, Miika & Kärkkäinen, Kai & Lassila, Timo & Vuorisalo, Jyri 2022. *Päätöstukimenetelmien perusteet & osallisuus*. Savonia. Haettu 13.3.2022 osoitteesta <https://moodle.savonia.fi/course/view.php?id=14006#section-2>

Eväitä opiskeluun. (2022). Haettu 15.4.2022 osoitteesta

<https://evaitaopiskeluun.fi/tiedonlahteet/tiedonlahteiden-arviointi-ja-lahdekritiikki/>

Högmander, H. (2017). *Mikä on virhemarginaali?* Jyväskylän Yliopisto. Haettu 15.4.2022

osoitteesta <https://www.jyu.fi/fi/blogit/tiedeblogi/hogmander>

Ihamäki, H. (2016). *Palvelumuotoilu työkaluna erinomaisen asiakaskokemuksen rakentamisessa*. Sytyke. Haettu 1.12.2021 osoitteesta

<https://www.sytyke.org/palvelumuotoilu/palvelumuotoilu-tyokaluna-erinomaisen-asiakaskokemuksen-rakentamisessa/>

Jyväskylän yliopisto. (2021). Koppa / Jyväskylän yliopiston menetelmäaineistoja.

Aineiston analyysimenetelmät. Haettu 3.4.2022 osoitteesta

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmät/haastattelut>

Jyväskylän yliopisto. (2015). Koppa / Jyväskylän yliopiston menetelmäaineistoja.

Aineiston analyysimenetelmät. Haettu 1.10.2021 osoitteesta

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/>

Jyväskylän yliopisto. (2015). Koppa / Jyväskylän yliopiston menetelmäaineistoja.

Laadullinen tutkimus. Haettu 1.12.2022 osoitteesta

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopisto. (2015). Koppa / Jyväskylän yliopiston menetelmäaineistoja. *Tutkimuksen toteuttaminen*. Haettu 15.4.2022 osoitteesta

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Kela. (2021). *Asiakkaiden yhdenvertaisuus Kelassa*. Haettu 1.1.2022 osoitteesta

<https://www.kela.fi/documents/10180/0/Yhdenvertaisuussuunnitelma+%28pdf%29/0d991d24-0527-461d-a310-914b685bde4c?version=1.0>

Koivisto, S. (17.4.2020). *Saavutettavat verkkosivut – näin otat huomioon näkövammaiset*.

Viestintäpiritta. Haettu 10.1.2022 osoitteesta

<https://viestintapiritta.fi/blogi/sokeat-saavutettavuus/>

Krohn, L. (1995). *Moraali ja mielikuvitus*. Kaapeli. Haettu 15.1.2022 osoitteesta

<http://www.kaapeli.fi/krohn/moraali.html>

Kukkonen, E. (19.6.2017). *Asiakaskokemuksen johtaminen digitaalisessa ajassa*. Valve. Haettu 1.10.2021 osoitteesta

<https://www.valve.fi/asiakaskokemuksen-johtaminen-digitaalisessa-ajassa>

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1998). *Hoitotiede. Sisällön analyysi*. Opettajankoulutuslaitos.

Haettu 8.4.2022 osoitteesta

<https://peda.net/jyu/okl/ko/klt/djm/demo->

[3/materiaalit/kvsa:file/download/cbc6d1571e180d91eb814eb851a5f912ad27a870/Kyngas](https://peda.net/jyu/okl/ko/klt/djm/demo-3/materiaalit/kvsa:file/download/cbc6d1571e180d91eb814eb851a5f912ad27a870/Kyngas)

[Vanhanen Sisällön analyysi.pdf](#)

KvaliMOTV. (2010). *Tutkimuksen arviointi – reflektointia*. Haettu 15.4.2022 osoitteesta

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html

KvantiMOTV. (2010). *Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Haettu 2.4.2022 osoitteesta

<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

Lipponen, K & Mäkelä, T. (2019). *Vastuullisuuden suunnannäyttäjät. Käytännön työkaluja ja esimerkkejä yritys vastuun johtamiseen*. Elinkeinoelämän keskusliitto. Haettu 25.3.2022 osoitteesta

https://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Vastuullisuusjulkaisu_final_net_11.9.2019.pdf

Microsoft. Dynamics 365. (n.d.). Mikä on asiakaskokemuksen hallinta? Haettu 1.10.2022 osoitteesta

<https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/marketing/what-is-customer-experience-management-cxm/>

Opintokeskus. (2022). *Aivoriihi*. TJS Opintokeskus. Haettu 10.4.2022 osoitteesta

<https://www.tjs-opintokeskus.fi/opas-yhdistyksille/jasentilaisuudet/osallistavat-menettelmat/aivoriihi>

Pennanen, E. (20.9.20218). *Millä mittareilla asiakaskokemusta kannattaa mitata? Asiakaskokemuksen mittaaminen*. Kauppalehti. Haettu 1.2.2022 osoitteesta

<https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/asiakaspalvelun-uusi-aika/milla-mittareilla-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/d36927c9-80b7-5fb0-9835-fef19e3ad7aa>

Pinonmaa, S. (2018). *PK-yritykset mahdollistavat suurten menestyksen*. Elinkeinoelämän keskusliitto. Haettu 16.4.2022 osoitteesta

<https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/talouskeskiviikko-pk-yritykset-mahdollistavat-suurten-menestyksen/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.). *Vakuutusmeklaritutkinto*. Haettu 20.12.2021 osoitteesta

<https://stm.fi/vakuutusedustuslautakunta/vakuutusmeklaritutkinto>

Suomen vakuutusmeklariliitto. (n.d.). *Vakuutusmeklari*. Haettu 20.12.2021 osoitteesta

<https://www.suomenvakuutusmeklariliitto.fi/vakuutusmeklari/>

Surveymonkey. (n.d.). *Net Promtore Score – laskelma*. Haettu 15.12.2021

<https://fi.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score-calculation/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2013). Haettu 17.4.2022 osoitteesta

https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Trustmary team. (2021). *Customer effort score (CES) Mittari käyttäjäkokemuksen mittaamiseen*. Haettu 10.12.2021 osoitteesta

<https://trustmary.com/fi/uncategorized-fi/customer-effort-score-ces-mittari-kayttajakokemuksen-mittaamiseen/ittaamiseen>.

Trustmary team. (2021). *Mittari asiakastyytyväisyyden selvittämiseen*. Haettu 10.12.2021 osoitteesta

<https://trustmary.com/fi/uncategorized-fi/customer-effort-score-ces-mittari-kayttajakokemuksen-mittaamiseen/>

Trustmary team. (2021). *Mikä on NPS ja miten sitä mitataan?* Haettu 10.12.2021 osoitteesta <https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/mika-on-nps-ja-miten-sita-mitataan/>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2021). *Sosiaalisesti kestävä kehitys*. Haettu 10.1.2022 osoitteesta

<https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/tavoitteet/sosiaalisesti-kestava-kehitys>

TM-Vakuutusvälitys Oy. (n.d.). *Palvelut*. Haettu 1.12.2021 osoitteesta

<https://www.tm-vakuutusvalitys.net/palvelut>

Tilastokeskus. (2011). *Tilastojen ABC. Aritmeettinen keskiarvo vai mediaani*. Haettu 28.3.2022 osoitteesta

https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?page_type=esim&course_id=tkoulu_tlkt&lesson_id=4&subject_id=4&example_id=1

Tilastokeskus. (2011). *Reliabiliteetti*. Haettu 15.4.2022 osoitteesta

<https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

Tilastokeskus. (2011). *Mediaani*. Haettu 28.3.2022 osoitteesta

<https://www.stat.fi/meta/kas/mediaani.html>

Tilastokeskus. (2022). *Kato*. Haettu 15.4.2022 osoitteesta

<https://www.stat.fi/meta/kas/kato.html>

Tuomivaara, T. (2005). *Y125: Tieteellisen tutkimuksen perusteet/ kevät 2005*. MV. Helsinki.

Haettu 1.11.2021 osoitteesta

<https://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku1.pdf>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.). *Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työpaikalla*.

Haettu 1.1.2022 osoitteesta

https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo#a2f7f360

United Nations Trust Fund for Human Security. (n.d.) *What is human security*. Haettu

15.1.2022 osoitteesta

<https://www.un.org/humansecurity/what-is-human-security/>

Uusyrityskeskus. (n.d.) *Yritystoiminnan käynnistäminen*. Haettu 15.1.2022 osoitteesta

<https://uusyrityskeskus.fi/yritystoiminnan-kaynnistaminen/>

Valtioneuvoston kanslia. (202). *Kestävähkehitys.fi. Mitä on kestävä kehitys?* Haettu 1.11.2021

osoitteesta

<https://kestavakehitys.fi/kestava-kehitys>

Liite 1: Aineistonhallintasuunnitelma

Opinnäytetyössä analysoidaan yrityksessä elokuussa 2021 tehty ja tammikuussa 2022 opinnäytetyön tekijän tekemä asiakastyytyväisyyskysely. Molemmat kyselyt on toteutettu kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä käyttäen. Asiakastytyväisyystutkimuksiin on pyydetty vastaamaan nimettömänä, joten henkilötietoja ei niiden osalta käsitellä. Osana opinnäytetyötä tullaan tekemään myös kvalitatiivinen tutkimus henkilöstölle, joka toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Teemahaastattelu toteutetaan ryhmähaastatteluna henkilöstölle, ja asiakastytyväisyystutkimuksen tulokset toimivat siinä teoriapohjana. Näissäkin tutkimuksissa ei käsitellä henkilötietoja, vaan haastattelun tulokset kootaan anonymisti. Kyselyjen tueksi käytetään havainnoinnin avulla saatua aineistoa, jossa ei myöskään käsitellä henkilötietoja. Lisäksi analysoidaan dataa sisällön analyysin keinoin. Dataa käsitellään anonymisti.

Keskeneräiset aineistot nimetään ja jaetaan nimettyihin kansioihin opinnäytetyön tekijän tietokoneelle, johon on pääsy vain opinnäytetyön tekijällä. Varmuuskopiointi toimii automaattisesti. Tietokoneella on kattavat tietoturvajärjestelmät. Valmis opinnäytetyö tallennetaan theseukseen hyväksymisen jälkeen. Toimeksiantajan allekirjoittamassa opinnäytetyösopimuksessa on ilmoitettu, että toimeksiantajan nimi ja kerätty tutkimusaineisto ovat julkisia.

Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä henkilötietoja. Teoriaosuudessa tullaan tekemään kirjallisuuskatsaus. Viitattaessa toisen tekemään aineistoon, tullaan tekemään asianmukaiset lähdemerkinnät. Aineistonhallintasuunnitelma tallennetaan osana opinnäytetyötä. Opinnäytetyösuunnitelma ja tutkimusaineistot säilytetään vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä alkaen. Sen jälkeen aineisto tuhoetaan. Opinnäytetyösopimus säilytetään pidempään tietoturvasta huolehtien.

Liite 2: Elokuussa 2021 tehty asiakastyytyväisyyskysely yritysasiakkaille

Taustatiedot

Kuinka kauan olet ollut asiakkaanamme? Ympyröi alla olevista vaihtoehdoista sopivin.

1. Alle vuoden

2. 1-2 vuotta

3. Yli 2 vuotta

Mikä seuraavista kuvaa asemaasi parhaiten? Ympyröi alla olevista vaihtoehdoista sopivin

1. Yrittäjä

2. Isännöitsijä

3. Muu yrityksen päättävä henkilö

Kuinka todennäköisesti suosittelisit palveluitamme asteikolla 0-10? 1 tarkoittaa epätodennäköistä ja 10 erittäin todennäköistä suosittelua. Ympyröi alla olevista vaihtoehdoista sopivin.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Kuinka vahvasti olet samaa mieltä seuraavan väittämän kanssa asteikolla 1-7? Ympyröi sopivin vaihtoehto. "Kanssamme on helppoa asioida. "

1. Täysin eri mieltä

2. Eri mieltä

3. Jonkin verran eri mieltä

4. En samaa enkä eri mieltä

5. Jonkin verran samaa mieltä

6. Samaa mieltä

7. Täysin samaa mieltä

Kuinka tyytyväinen olet saamaasi palveluun meidän kanssa asioidessasi asteikolla 1-5. 1 tarkoittaa erittäin tyytymätöntä ja 5 erittäin tyytyväistä.

Ympyröi alla olevista vaihtoehdoista sopivin. 1 2 3 4 5

Missä asioissa olemme mielestäsi onnistuneet? Voit kirjoittaa alle vapaasti:

Missä asioissa meillä on kehitettävää? Voit kirjoittaa alle vapaasti:

Kiitos vastauksistasi! Mikäli haluat osallistua arvontaan, voit täyttää yhteydenottopyyntölomakkeen. Yhteystietoja ei yhdistetä kyselyn tuloksiin.

Liite 3: Henkilöstön ryhmähaastattelun kysymykset elokuussa 2021 tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten pohjalta

1. Mitkä asiat toiminnassamme ovat mielestänne vaikuttaneet asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksiin?
2. Millaisia ajatuksia tulokset herättivät?
3. Mitkä ovat mielestänne isoimmat haasteet positiivisen asiakaskokemuksen tuottamisessa?
4. Mitä koulutusta toivoisitte saavanne omien työtehtävien hoitoon positiivisen asiakaskokemuksen tuottamisen tueksi?
5. Miten koette oman työnne vaikuttavan asiakaskokemukseen?
6. Kuinka usein ja millä mittareilla / kysymyksillä asiakaskokemusta olisi yrityksessämme syytä jatkossa mielestänne mitata?
7. Mitä mieltä olitte tästä ryhmähaastattelusta?
8. Mitä muuta haluatte sanoa?

Liite 4: Tammikuussa 2022 suunnittelun ja tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn saate

Hei!

Miten olemme onnistuneet? Auta meitä kehittämään asiakaskokemusta vastaamalla muutamaaan kysymykseen.

Kuinka todennäköisesti suosittelisit meitä ystävillesi tai kollegoillesi?

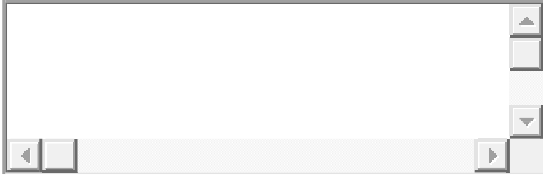
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lämmin kiitos vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin
TM-VAKUUTUSVÄLITYS OY



4. Vapaata palautetta

An empty rectangular text input field with a light gray border. It features vertical scrollbars on the right side and horizontal scrollbars at the bottom, indicating it is a multi-line text area.

5. Mikä kuvaa parhaiten asemaasi organisaatiossa?

- Yrittäjä
- Isännöitsijä
- Muu yrityksen päättävä henkilö
- Muu, mikä?

6. Kuinka kauan olet ollut asiakkaanamme?

- Alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- Yli 5 vuotta
- En muista

• Lähetä

Liite 6: Webropol-työkalun avulla tehty lähtökysely sopimuksensa päättäneille asiakkaille**Lähtökysely****1. Kuinka todennäköisesti suosittelisit meitä kollegoillesi ja ystävillesi?**

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En lainkaan todennäköisesti Erittäin todennäköisesti**2. Mikä oli syy palvelusopimuksen irtisanomiseen?**

- Tyytymättömyys palveluun
- Siirtyminen toisen vakuutusmeklariyrityksen asiakkaaksi
- Yritystoiminnan lopettaminen
- Palvelun hinta
-
- Joku muu, mikä?

3. Avointa palautetta**4. Kuinka pitkään olit asiakkaanamme?**

- Alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- Yli 5 vuotta
- En muista

5. Mikä vastaa asemaasi parhaiten?

- Yrittäjä
- Isännöitsijä
- Muu organisaation päättävä henkilö

• Lähetä